

Opinnäytetyö (AMK)

Liiketalous

2018

Ona Pullinen

POSITIIVINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVA SITOUTUMISEN PERUSTANA

– Case: Broman Group Oy

Ona Pullinen

POSITIIVINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVA SITOUTUMISEN PERUSTANA

- Case: Broman Group Oy

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millaisia työntekijäkokemuksia ja -mielikuvia Broman Group Oy:n henkilöstöllä on organisaatiostaan työnantajana. Lisäksi haluttiin selvittää, miten henkilöstö kokee työnantajaan sitoutumisen. Toimeksiantajayritykselle olennaisinta oli löytää sellaisia ominaisuuksia, joita voisi vielä kehittää paremman sisäisen työnantajamielikuvan ja sitoutuneisuuden saavuttamiseksi.

Sisäinen työnantajamielikuva perustuu henkilöstön näkemyksille ja kokemuksille työnantajaorganisaatiostaan. Tärkeinä pidetyt työnantajan ominaisuudet ja niiden toteutuminen organisaatiossa edesauttavat positiivisen työnantajamielikuvan syntymistä. Työnantajakuvan muodostumiseen liitetään olennaisina tekijöinä henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä työntekijälupaukset. Työn viitekehityksessä käytetään sekä markkinoinnin, että HR-alan kirjallisuutta ja julkaisuja. Sisäisen työnantajamielikuvan taustalla olevia työnantajaorganisaation ominaisuuksia havainnollistetaan mallilla, jossa ne on kategorisoitu viiden erillisen teeman ympärille. Henkilöstön positiivisilla työnantajamielikuvilla on useimmiten yhteys myös sitoutumiseen. Työssä käsitellään sitoutumista psykologisena suhteena työnantajaorganisaatioon ja sen tavoitteisiin.

Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena, jossa käytettiin menetelmänä teemahaastattelua. Haastatteluihin valikoitiin neljä Broman Group Oy:n työntekijää eri tytäryhtiöistä ja toimialoilta. Teemahaastattelujen runko muodostui teorialähtöisestä, jossa työnantajamielikuvan taustalla olevat ominaisuudet on jaoteltu viiden teeman ympärille. Lisäksi haastatteluissa käsiteltiin sitoutumista omana teemanaan. Aineisto analysoitiin sisällönanalyysillä teorialähtöisesti. Tutkimuksen avulla ei pyritty tekemään yleistyksiä, vaan ilmiön syvällisempään ymmärrykseen.

Positiivisilla työnantajamielikuvilla on yhteys sitoutumisen syntymiseen. Tutkimuksen tuloksista voi päätellä, että yksilön omat kokemukset ja näkemykset vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen. Jokainen käsittelee asiat subjektiivisesta näkökulmastaan, mutta työnantaja voi niihin yrittää vaikuttaa. Sitoutuminen nähdään vastavuoroisena suhteena, jossa työnantajan on osoitettava lojaaliutta ja sitoutumista työntekijää kohtaan.

ASIASANAT:

työnantajamielikuva, sitoutuminen, työntekijälupaus, kokemus, teemahaastattelu

Ona Pullinen

IMPACT OF POSITIVE EMPLOYER BRAND IMAGE ON COMMITMENT

- Case: Broman Group Oy

The aim of the thesis was to find out what kind of employee experiences and employer images the staff at the Broman Group has. Another aim was to find out about the meaning of the organizational commitment to the personnel of the company. For Broman Group it was essential to point out the factors, they could improve to achieve a better internal employer brand image and commitment.

When the employer implements the factors, valued by the personnel, it is easier for them to form a positive employer brand image. The personnel management and the employee value proposition (EVP) are also linked to the internal employer brand image. The frame of reference is based on marketing and human resource literature and publications. A model demonstrating the five categories behind the employer brand image is given. The positive employer brand images usually have a connection to the organizational commitment. The commitment between the employee and employer makes a psychological contract.

The study was qualitative by themed interviews as a research method. Four employees from the Broman Group subsidiaries were interviewed. The frame for the interviews was built on the five categories behind the employer brand image, included with the commitment. The analyzing was also made according to the theory. The intention of this study was not to make any generalizations, but to deepen the understanding of the employer image.

The positive employer brand images have a connection to the organizational commitment. It is concluded from the results that the subjective experiences and visions affect the employer image. Regardless, the employer can try to have an influence on them. The organizational commitment is seen as a mutual relationship or contract between the employee and the employer. The employer must show loyalty to the employee as well.

KEYWORDS:

employer brand image, commitment, employee value proposition, experience, themed interview

SISÄLTÖ

1 JOHDANTO	6
1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen raja	7
1.2 Tutkimuksen rakenne	8
1.3 Keskeisimmät käsitteet	8
2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SITOUTUMINEN	10
2.1 Työnantajamielikuva	10
2.1.1 Organisaation maine ja brändi	12
2.1.2 Organisaatiokulttuuri	15
2.2 Työnantajamielikuvien muodostuminen	16
2.2.1 Työntekijälupaus	16
2.2.2 Työn merkitys	18
2.3 Työnantajamielikuviin vaikuttaminen	19
2.3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen	21
2.3.2 Työnantajamielikuvaa muokkaavat tekijät	23
2.3.3 Luottamus ja työnantajamielikuva	27
2.4 Sitoutuminen	29
2.4.1 Psykologinen side	29
2.4.2 Sitoutumisen tyypit	32
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	34
3.1 Tutkimuskohde	34
3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta	35
3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	38
3.4 Aineiston analyysi	40
4 TUTKIMUSTULOKSET	42
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
5.1 Pohdinta ja kehitysehdotukset	43
5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet	43
LÄHTEET	44

LIITTEET

Liite 1. Teemahaastattelurunko

KUVIOT

Kuvio 1. Maineen ulottuvuudet. (Pitkänen 2001, 24.)	13
Kuvio 2. Työnantajamielikuvien muodostuminen pelkistettynä prosessina, mukaillen (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)	17
Kuvio 3. Työnantajamielikuvien kehittäminen, mukaillen (Rope 2005, 197).	20
Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002).	22
Kuvio 5. Työntekijäarvolupaus (<i>employee value proposition=EVP</i>) (CEBGlobal 2006.)	24
Kuvio 6. Hyvän työpaikan muodostavat vuorovaikutussuhteet (Great Place to Work Institute 2018)	28
Kuvio 7. Psykologisten sopimusten ja työnantajamielikuvien suhde (Edwards 2009, 15)	30
Kuvio 8. Työnantajamielikuvan yhteys henkilöstön sitoutumiseen.	33

1 JOHDANTO

Työmarkkinat elävät muutoksien aikakautta, epävarmuus kuvaa tilannetta niin työntekijän, kuin työnantajankin näkökulmasta. Työsuhteiden ja -urien monimuotoisuudet lisääntyvät. Vakinaiset työsuhteet eivät välttämättä houkuttele työntekijöitä samalla tavalla kuin aiemmin ja aloilleen asettuminen tapahtuu entistä myöhemmässä iässä. Nuoret pohtivat yhä pidempään, mihin suuntaan he haluavat uransa kehittyvän. Työn merkityksen muutos näkyy valinnoissa, kun ihmiset eivät näe työtään enää vain toimeentulona. Erityisesti nuoret vaativat työltään taloudellisen tyydytyksen lisäksi mielekkyyttä ja korkeampaa palkitsevuutta. Henkilöstöresursseista on tulossa yhä merkittävämpi kilpailuetua luova tekijä, kun osaamisen ja kouluttautumisen vaatimukset kehittyvät, eikä kaikilla ole mahdollisuutta pysyä muutoksen tahdissa mukana. (Duunitori 2018.) Epävarmuustekijöitä on monia ja ne asettavat yhä enemmän haasteita osaavan työvoiman löytämiselle ja erityisesti sen pitämiselle ja sitouttamiselle.

Työnantajien välinen kilpailu on ollut jo pitkään kasvussa. Suomessa työlainsäädäntö ja erilaiset työelämän sopimukset määrittelevät ainoastaan suurimmat linjat työntekijöiden asemalle ja työskentelylle organisaatioissa. Organisaatioiden on keskityttävä yhä enemmän työnantajamielikuvien kehittämiseen. Kun työnantaja verrataan keskenään, toimivat erilaiset mielikuvat päätöksenteon apuna. Työntekijä voi verrata omaa työnantajansa suhteessa ympäristöönsä tai työnhakija voi verrata kahta kilpailevaa työnantajaa keskenään. Mielikuvat ja kokemukset perustuvat organisaatiossa vallitsevaan kulttuuriin ja siitä johdettuihin henkilöstöstrategioihin ja -johtamisen toimintamalleihin.

Henkilöstön työtyytyväisyys ei ole enää riittävä mittari. Sitoutunut työntekijä on tehokkaampi ja tuottavampi kuin pelkästään työhönsä tyytyväinen työntekijä. Motivaation ja osaamisen puute sekä heikko sitoutuminen heijastuvat suoraan organisaation tuottamiin palveluihin ja tuotteisiin ja sitä kautta koko toiminnan tuloksellisuuteen ja kannattavuuteen.

Kun työn vaatimukset muuttuvat, muuttuvat myös työntekijöiden vaatimukset työnantajaa kohtaan. Jotta työnantaja voi vastata näihin vaatimuksiin ja saavuttaa taloudellista hyötyä ja menestystä, on sen pystyttävä johdonmukaiseen ja pitkäjänteiseen työhön työnantajamielikuvan tutkimiseksi ja kehittämiseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja aiheen rajaus

Työn ja tutkimuksen tavoitteena on selvittää, millaisia työntekijäkokemuksia ja -mielikuvia Broman Group Oy:n henkilöstöllä on organisaatiostaan työnantajana. *Mitä ominaisuuksia työnantajassa pidetään yleisesti tärkeinä? Ja miten hyvänä työnantajana omaa organisaatiota pidetään?* Lisäksi halutaan selvittää toimeksiantajayrityksen henkilöstön ajatuksia omasta sitoutumisestaan yritystä kohtaan. *Mitkä asiat sitouttavat henkilöstöä ja mitkä eivät?*

Sisäinen työnantajamielikuva perustuu henkilöstön näkemyksille, kokemuksille ja mielikuville työnantajaorganisaatiostaan. Tärkeinä pidetyt työnantajan ominaisuudet ja niiden toteutuminen omassa organisaatiossa edesauttavat positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan syntymistä. Henkilöstön positiivisilla työnantajamielikuvilla on useimmiten yhteys myös sitoutumisen ja organisaatioskollisuuden kehittymiselle. Toimeksiantajayritys Broman Group Oy:lle olennaisinta olisi löytää niitä tekijöitä ja ominaisuuksia, joita voisi vielä kehittää positiivisemmän sisäisen työnantajamielikuvan ja korkeamman työntekijäsitoutuneisuuden saavuttamiseksi.

Työssä käsitellään työnantajamielikuvaa ja työntekijöiden sitoutumista. Työnantajamielikuvaa, sen muodostumista ja siihen vaikuttamista avataan, joissa näkökulma on painotunut sisäiseen työnantajamielikuvaan. Kohderyhmänä on tällöin siis työnantajaorganisaation henkilöstö. Työnantajakuvaan muodostumiseen liitetään olennaisina tekijöinä henkilöstövoimavarojen johtaminen sekä työntekijälupaukset, joita avataan hieman laajemmin. Sisäisen työnantajamielikuvan taustalla olevia työnantajaorganisaation ominaisuuksia havainnollistetaan mallilla, jossa ne on kategorisoitu viiden erillisen teeman ympärille. Ulkoista työnantajakuva käsitellään lyhyesti osana työnantajamielikuvien kokonaisuutta.

Työn lähdemateriaalina on käytetty jonkin verran englanninkielistä kirjallisuutta ja julkaisuja. Englanninkielisessä kirjallisuudessa käsite työnantajamielikuva rinnastetaan lähemmäs työnantajabrändiä (*employer brand*) ja brändin kehittämistä (*employer branding / employer brand management*), mutta näitä käsitellään tässä työssä synonyymeinä.

1.2 Tutkimuksen rakenne

Tutkimus koostuu kahdesta osiosta, teoreettisesta ja empiirisestä. Tutkimuksen teoreettinen osuus käsittelee aihetta kirjallisuuden ja muiden aiheesta tehtyjen julkaisujen kautta. Työnantajamielikuvat ja niiden rakentuminen ovat erityisesti henkilöstöhallinnon ja viestinnän alaa, joten teoriassa on käytetty paljon HR-alan kirjallisuutta. Teoreettinen viitekehys muodostuu työnantajamielikuvien ja työntekijäsitoutuneisuuden rakentumisen ja kehittämisen tekijöistä ja teorioista.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa tutkitaan toimeksiantajayritys Broman Group Oy:n työnantajamielikuvia ja niiden yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen. Tutkimuksessa käytetään kvalitatiivista eli laadullista tutkimusotetta ja koska se on liitetty yhteen työnantajaorganisaatioon, tutkimusstrategiana on tapaus- eli case-tutkimus. Broman Group Oy:n sisällä toteutetun henkilöstötutkimuksen ja kyselyn aihealueiden pohjalta nostetaan esille muutamia olennaisia osa-alueita ja työnantajan ominaisuuksia, joihin pureudutaan tarkemmin. Tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastatteluja, joiden avulla voidaan saada yksityiskohtaisempaa tutkimustietoa ja sitä kautta kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä tutkimuskohteen ominaisuuksista. Ominaisuuksilla viitataan toimeksiantajayritys Broman Group Oy:n herättämiin mielikuviin työnantajana.

1.3 Keskeisimmät käsitteet

Mielikuva, imago= ihmisten kokemusten, tietojen, asenteiden, tuntemusten ja uskomusten summa jostakin asiasta kohtaan. Mielikuvat ovat yksittäisten henkilöiden subjektiivisia käsityksiä ja totuuksia jostakin asiasta, jolloin asian totuudenmukaisuus on merkitykseltöntä. Imago on mielikuvan tapaan yksittäisen henkilön mielessä oleva kuva jostakin kohteesta, jolloin niiden voidaan ajatella olevan synonyymejä toisilleen. (Rope & Mether 2001, 18.)

Maine= on vallitseva käsitys tai mielipide jostakin, jonka ihmiset tuntevat. Se voi olla hyvä tai huono, organisaatio voi vaikuttaa siihen, mutta lopulliset arviot ihmiset tekevät henkilökohtaisten tulkintojensa perusteella. Maine voidaan nähdä joukkona organisaatiosta kerrottuja tarinoita, joihin media voi nykypäivänä suuresti vaikuttaa. (Pitkänen 2001, 16–19.)

Organisaatiokulttuuri= (ts. yrityskulttuuri) on kokonaisuus organisaatiossa vallitsevia arvoja, uskomuksia, asenteita ja normeja, jotka muodostavat toimintatapoja sekä työn tekemisen ilmapiirin. Organisaatiokulttuuri on taustalla lähes kaikessa yrityksen toiminnassa, se kokoaa ja pitää yhteisön koossa. (Aaltio 2011, 85–86.) Kulttuurissa näyttäytyvät tavat ja säännöt on mahdollista oppia organisaatiossa toimimisen kautta (Lämsä 2011, 123).

Työntekijälupaus ts. työntekijäarvolupaus= korostaa niitä myönteisiä työnantajan ominaisuuksia, joita henkilöstölle halutaan tarjota ja luvata (Salli & Takatalo 2014). Lupaukset muodostuvat usein tekijöistä, joita työntekijät arvostavat eniten työnantajassa.

Työnantajamielikuva= luo organisaatiolle identiteetin työnantajana. Se sisältää organisaatiossa vallitsevan arvomaailman, toimintaperiaatteet ja käyttäytymismallit, joiden pyrkimyksenä on säilyttää ja motivoida henkilöstöä ja houkutella uusia potentiaalisia työntekijöitä organisaatioon (Backhause & Tikoo 2004, 502).

Sitoutuminen= henkilön tai työntekijän psykologinen suhde organisaatioon, jossa hän työskentelee. Työnantajaorganisaation näkökulmasta pienentää työntekijän herkkyyttä lähteä organisaatiosta ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. (Viitala 2014.)

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SITOUTUMINEN

Työelämän jatkuvat muutokset ja kehittyminen vaativat yrityksiä pysymään mukana muutoksessa ja kehittämään strategioitaan siten, että ne pysyvät kilpailukykyisinä. Siirtyminen kohti palvelu- ja tietoyhteiskuntaa on aiheuttanut muutoksia erityisesti osaamisen ja koulutuksen tarpeissa jo jonkin aikaa. Yritysten yhteiskunnalliset tavoitteet ja arvot saavat yhä enemmän painoarvoa ja sosiaalinen media tuo tiedon ja kokemukset entistä helpommin saataville ja julkisen tarkastelun ja keskustelun kohteeksi. (Duunitori 2018.)

Duunitorin keväällä 2017 toteutetussa Kansallisessa rekrytointitutkimuksessa nostettiin esille tulevaisuuden rekrytoinnin trendejä ja todettiin rekrytointikulttuurin elävän tietynlaisista muutoksien aikakautta. Osaavia ja päteviä työnhakijoita kaivataan enemmän ja tästä syystä kilpailu jo olemassa olevasta henkilöstöstä ja uusista työntekijöistä rekrytoivien yritysten välillä kasvaa. (Duunitori 2017.) Jo rekrytointivaiheessa lähdetään etsimään työntekijöitä, jotka pysyisivät yrityksessä ja sitoutuisivat sen toimintaan pidemmäksi aikaa.

Henkilöstövoimavarat ovat monelle organisaatiolle yksi tärkeimmistä resursseista, kun he tavoittelevat kilpailuetua markkinoilla. Jotta saadaan houkutelua riittävää osaamista ja potentiaalia, on yritysten keskityttävä yhä enenevässä määrin henkilöstöstrategioihin, joiden pitäisi perustua organisaatiokulttuuriin ja toimia osana koko liiketoiminnallista strategiaa.

Pitkällä aikavälillä varmin tapa lisätä positiivista imagoa työnantajana ja varmistaa organisaation houkuttelevuus ja henkilöstön tyytyväisyys, on rakentaa myönteinen ja tunnettu työnantajamielikuva. (Salli & Takatalo 2014, 41–42.)

2.1 Työnantajamielikuva

Työnantajakuva tai -imago on mielikuva, jonka yksilö muodostaa subjektiivisesti jostakin organisaatiosta työnantajana. Työnantajamielikuvia ja -imagoa rakentavat kokemukset, tiedot, asenteet, tuntemukset ja uskomukset (Rope 2005, 176).

Kaiken kaikkiaan työnantajamielikuvia voidaan määritellä monella eri tavalla, yksiselitteistä määritelmää ei ole helppo löytää. Mosley (2014, 4) jakaa määritelmät kolmeen eri kategoriaan. Hän toteaa, että työnantajamielikuvat syntyvät niistä lupauksista ja työnantajaorganisaation ominaisuuksista, jotka erottavat sen kilpailijoista ja tarjoavat henkilöstölle organisaatiokulttuurin, jossa he viihtyvät. Toinen näkökulma määritelmään on ajatus, jossa työnantajamielikuva nähdään myönteisen maineen omaavana, tavoitemielikuvana. Tällöin työnantajakuvalla tarkoitetaan kuvaa hyvästä työpaikasta. (Mosley 2014, 4–5.)

Ensimmäisten työnantajamielikuvista muodostettujen määritelmien mukaan henkilöstölle ja potentiaalisille työntekijöille työnantajamielikuva merkitsee kaikkia niitä taloudellisia, toiminnallisia ja psykologisia etuja, jotka organisaatio voi työnantajana tarjota (Ambler & Barrow 1996, 187). Tähän perustuu myös yksi Mosleyn (2014, 4) nimeämistä määritelmistä, jossa työnantajamielikuva ei ole ainoastaan organisaation tietoista viestintää, vaan se muodostuu yksilöiden henkilökohtaisista havainnoista. Tällöin voidaan todeta, että työnantajamielikuva voi olla myönteinen tai kielteinen, riippuen sekä yksilön omista näkemyksistä, että siitä, miten organisaatio niihin haluaa vaikuttaa. Yksilöiden omille havainnoille perustuvat mielikuvat heijastavat todennäköisimmin työnantajaorganisaation ominaisuuksien todellista tilaa. Mielikuvien tutkimisella voidaan tällöin hyötyä. (Mosley 2014, 4.) Työnantajamielikuvia voidaan rakentaa tietoisesti tai tiedostamatta.

Näkökulmia ja kohderyhmiä on työnantajamielikuva-käsitteelle useita. Työnantajamielikuvat merkitsevät hieman eri asioita, kun vertaillaan vaikka työntekijöitä ja työnhakijoita. Työntekijöiden kokemukset työnantajasta muodostavat sisäisen työnantajamielikuvan, kun taas työnhakijoille mielikuvat työnantajasta heijastuvat ulkoisen maineen ja imagon avulla. Ulkoisilla mielikuvilla tarkoitetaan kaikkien ulkopuolisten sidosryhmien käsityksiä organisaatiosta työnantajana. (Korpi ym. 2012, 66–67.)

Vahvan ja myönteisen työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkä prosessi, jonka tulisi siis lähteä organisaation sisältä (Salli & Takatalo 2014, 45). Sisäinen työnantajakuva muodostuu henkilöstön mielikuvista työnantajaansa kohtaan. Ennen ulkoisen työnantajakuvan rakentamista, tulisi pitää huoli siitä, että organisaation sisäiset työntekijäkokemukset ja mielikuvat ovat myönteisiä. (Korpi ym. 2012, 85.)

Useissa käytännön tutkimuksissa on käynyt ilmi, että monet organisaatiot tiedostavat sisäisten mielikuvien tärkeyden työnantajamielikuvien muodostumisessa, mutta ovat siitä huolimatta keskittyneet enemmän ulkoisten mielikuvien vahvistamiseen, kuten markkinointiin ja rekrytointitoimintoihin. Vähemmälle huomiolle voivat helposti jäädä muut johdonmukaiseen henkilöstön kehitykseen tähtäävät toiminnot, jotka ovat merkittävässä roolissa optimaalisen ja kokonaisvaltaisten työntekijäkokemusten saavuttamisessa. Sisäisen näkökulman laiminlyönti vaikuttaa kielteisesti sekä työntekijöiden sitoutumisen, että organisaatiouskollisuuden syntyymiseen. Tämä puolestaan vahingoittaa pidemmällä tähtäimellä myös edellytyksiä onnistuneisiin rekrytointeihin ja osaavan työvoiman houkuttelemiseen. (Mosley 2016.)

Henkilöstön mielikuvat työnantajasta kertovat vallitsevan totuuden. Tavoiteltu mielikuva on usein myönteisempi. Organisaation on pidettävä huolta siitä, että ulkoiseen työnantajakuvan kehittäminen on yhdenmukaista sisäisten mielikuvien kanssa. Ihanteellisesta työnantajakuvasta viestiminen voi vääristää ulkoisten sidosryhmien käsitystä organisaatiosta työnantajana, jolloin vaarana voi olla ristiriitoja työntekijän ja työnantajan välillä. (Korpi ym. 2012, 68–69.) Ihanteellinen työnantajakuva voi muodostaa totuutta vääristelevän mielikuvan vastaanottajassa.

2.1.1 Organisaation maine ja brändi

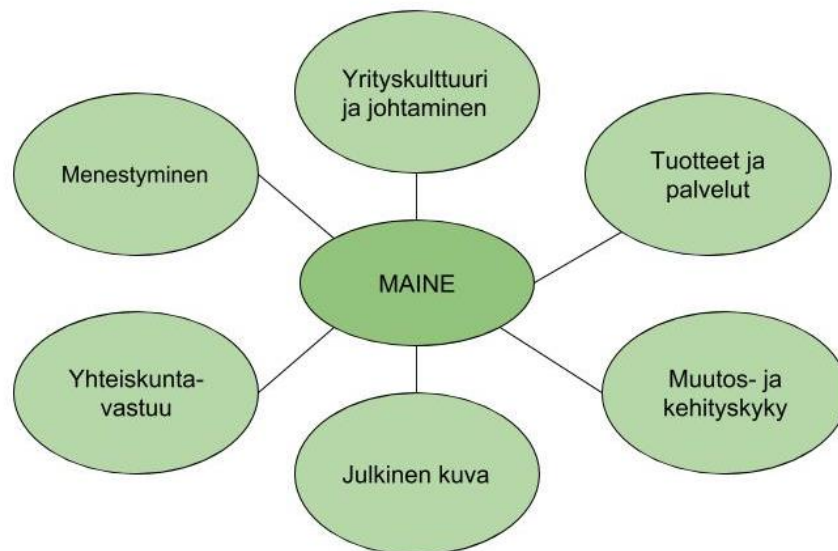
Kun puhutaan yrityskuvasta, imagosta, yrityksen maineesta tai yrityksen brändistä, viitataan yleisesti samaan ilmiöön. Ne voidaan kaikki nähdä organisaation menestystekijöinä, sillä ne ovat osa organisaation mielikuvallisia ominaisuuksia. (Pitkänen 2001, 7.) Mielikuvalliset ominaisuudet vaikuttavat siihen, miltä organisaatio näyttää yksilön silmissä (Juholin 2013, 61). Ihmiset muodostavat mielikuvia, joiden perusteella he tekevät päätöksiä. Organisaatiot voivat menestyä markkinoilla, mikäli he onnistuvat vaikuttamaan oikeiden kohderyhmien mielikuviin. (Rope & Mether 2001, 17.) Ilmiön kokonaisvaltaisemman ymmärtämisen kannalta onkin tärkeää avata myös rinnastettavia käsitteitä hieman.

Maine voidaan määritellä jotakin koskevaksi tiedoksi, kulkupuheeksi tai huhuksi, se voi myös olla vallalla oleva käsitys tai mielipide jostakin. Maineeseen liittyy tunnettavuus eli se, mistä ihmiset tunnistavat kohteen.

Organisaation maine syntyy niistä tarinoista ja kertomuksista, joita siitä kerrotaan tai joihin se liitetään. (Pitkänen 2001, 17.) Organisaation maineen rakentuminen on useimmiten sen henkilöstön tyytyväisyyden varassa (Kesti 2010, 128).

Organisaation maineen muodostumiseen vaikuttavat yksilön näkökulmasta heidän oma-kohtaiset kokemukset, kuulopuheet ja keskustelut muiden ihmisten kanssa sekä viestintä, jonka organisaatio itse välittää itsestään tai viestintä, jonka media tai muut tahot välittävät. Hyvän maineen ja yrityskuvan luomiseksi, organisaatioilta vaaditaan keskittymistä siihen, mitä he tekevät, mitä he sanovat sekä miltä he näyttävät. (Pitkänen 2001, 17–20.)

Organisaation maine koostuu eri ulottuvuuksista ja niiden kaikkien huomioiminen on tärkeää, sillä eri sidosryhmät voivat pitää tärkeinä hieman eri asioita. Alla olevassa kuviossa on havainnollistettu näitä ulottuvuuksia.



Kuvio 1. Maineen ulottuvuudet. (Pitkänen 2001, 24.)

Eri sidosryhmät painottavat usein tiettyjä ulottuvuuksia. Asiakas muodostaa esimerkiksi kokemusten perusteella mielikuvia yrityksen tuotteista ja palveluista. Hän voi kokea tuotteet laadukkaiksi ja hinta-laatusuhteeltaan hyviksi, jolloin mielipide ja mielikuvat ovat positiivisia. Media sen sijaan voi vaikuttaa yksilön mielikuviin yrityksen menestyksestä, jolloin kokonaisvaltainen maine syntyy kaikista niistä kertomuksista ja kokemuksista, joihin yritys liitetään. (Pitkänen 2001, 22.)

Maineen ulottuvuuksista erityisesti yrityskulttuuri ja johtaminen ovat olennaisia, kun mietitään työnantajamielikuvien muodostumista ja niihin vaikuttamista.

Organisaation maine rakentuu oikealla tavalla ja oikeaan suuntaan, kun johtaminen on kunnossa (Juholin 2013, 232). Hyvä maine on organisaatiolle elintärkeää aineetonta pääomaa, joka herättää luottamusta sille tärkeissä sidosryhmissä (Aaltio 2011, 129).

Organisaatio, jolla on hyvä maine, on haluttu. Työnantajan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että ihmiset haluavat sinne töihin. Osaavan henkilöstön sitouttamisessa ja rekrytoinnissa tämä luo merkittävän etulyöntiaseman. Hyvä maine on tärkeä tekijä sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella. (Aaltio 2011, 129.)

Brändi tarkoittaa käsitteenä tunnettuutta ja hyvää mainetta (Rope & Methner 2001, 167). Tunnistettavuus sen sijaan perustuu tekijöihin, jotka erottavat sen muista kilpailijoista markkinoilla. Kun puhutaan työnantajaorganisaatioista, brändin voidaan ajatella syntyvän kaikista niistä tiedoista, kokemuksista ja vaikutelmista, joita yksilölle syntyy tietystä työnantajasta. (Pitkänen 2001, 25.) Brändit ilmenevät yksilötasolla mielikuvina (Juholin 2013, 237). Hyvän maine- ja mielikuvatyön päämääränä on luoda organisaatiolle brändiasema, joka edesauttaa kilpailuedun syntymistä (Rope & Methner 2001, 167–168).

Brändit ovat yritysten arvokkaimpia voimavaroja ja vahvuuksia, jolloin niiden kehittäminen (*brand management*) tulisi olla yksi prioriteeteista kilpailuedun luomisessa. Monet yritykset voivat keskittyä kehittämään ainoastaan tuote- ja yritysbrändejä (*product and corporate brands*), ja vähemmälle huomiolle jäävät henkilöstöön ja sen johtamiseen liitettävät brändit, työnantajabrändit. Tunnetut tuotebrändit aikaansaavat kiinnostuksen yritystä kohtaan, mikäli se esimerkiksi rekrytoi uusia työntekijöitä. Tuote- ja kuluttajabrändit kertovat tuotteiden ja palveluiden laadusta, mutta eivät vielä anna lupauksia brändin takana olevasta yrityksestä työnantajana. Työnantajaorganisaatioon liitettäviä mielikuvia ja niiden kehittämistä kutsutaan myös työnantajakuviiksi ja -mielikuviksi. Työnantajamielikuvan englannin kielinen termi kuvaa yhteyttä brändäykseen (*employer branding*). (Kaijala 2016, 88.)

Työnantajamielikuva on osa yrityskuvaa eli yritysbrändiä, mutta sen muodostuminen ja kehittäminen kuuluvat lähemmin henkilöstöhallinnon ja johtamisen piiriin. Sekä yritys- ja tuotebrändeillä, että työnantajabrändeillä on yhteneviä tavoitteita ja piirteitä. Brändit viestivät yrityksen arvomaailmasta ja luovat lupauksia kohderyhmilleen, niin kuluttajille, kuin työntekijöillekin. (Rantanen 2013.)

2.1.2 Organisaatiokulttuuri

Maineen ulottuvuuksia käsiteltäessä mainittiin erityisesti työnantajamielikuvien vaikuttavat yritys- ja organisaatiokulttuuri sekä johtaminen. Organisaatiokulttuurin ja johtamisen tulisi tukea organisaation ydintä strategiaa, liiketoiminnallista strategiaa.

Organisaatiokulttuurin määritelmästä on erilaisia näkemyksiä, mutta Rope (2001) määrittelee sen kuvastavan kaikkia niitä asioita, joita organisaatiossa on tapana tehdä sekä niitä toimintatapoja ja käytänteitä, joita organisaatiossa on totuttu käyttämään asioiden tekemiseksi. Organisaatiossa vallitsevat normit ja arvot ovat osa sen kulttuuria, eli mitä pidetään toivottavana, sallittuna tai kiellettyinä. (Rope & Methner 2001, 55–57.) Organisaatiokulttuuri määrittelee sen, millaisia toimintaperiaatteita organisaatio käyttää toteuttaakseen liikeideaansa. Organisaatio, joka toimii henkilöstön arvostamien periaatteiden mukaisesti, onnistuu todennäköisimmin luomaan mielikuvia, jotka edesauttavat kilpailuedun luomista työnantajamarkkinoilla. (Rope & Methner 2001, 119–120.)

Organisaatiokulttuuri voi toimia välineenä ymmärtää työyhteisön toimivuutta niin yksilön, kuin yhteisönkin näkökulmista. Yhteisölle, organisaation henkilöstölle se luo perustan yhteisille toimintatavoille ja hengelle. Yksilölle, työntekijälle, se voi olla keino motivoitua ja toteuttaa itseään turvallisessa ympäristössä. (Aaltio 2011, 86.) Organisaatiokulttuuriin samaistuminen ja käytäntöjen mielekkyys lisäävät luottamusta työnantajaa ja koko työyhteisöä kohtaan (Aaltio 2011, 128).

Organisaatiokulttuuri luo yritykseen sen sosiaaliset rakenteet, jolloin siihen perustuvat pitkälti myös työyhteisön kehittämistoimenpiteet. (Aaltio 2011, 68). Organisaatiokulttuurit ovat yrityksestä riippuen erilaisia, jotkut ovat vahvempia kuin toiset. Erilaisille organisaatiokulttuureille ei välttämättä ole johdonmukaista luoda paremmuusjärjestyksiä, vaan olennaista on, miten hyvin yrityksen johto ja esimiehet näyttävät esimerkkiä ja toteuttavat yleisesti hyväksytyjä toimintaperiaatteita (Rope & Methner 2001, 56). Esimerkin pitää lähteä tahoilta, joilla on valtaa.

2.2 Työnantajamielikuvien muodostuminen

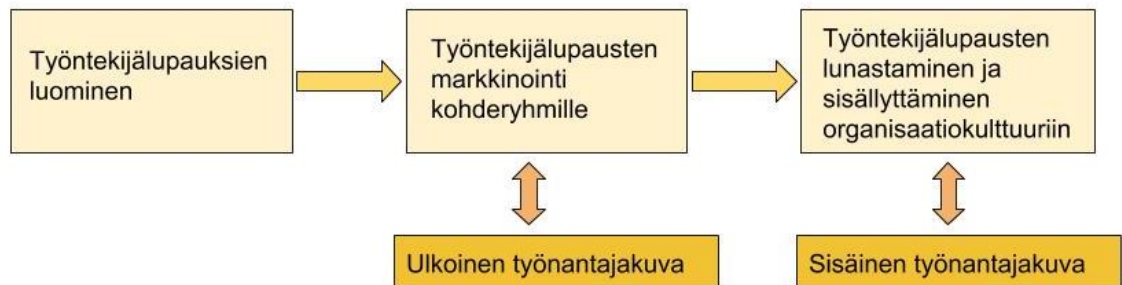
Juhani Kauhanen toteaa kirjassaan *Henkilöstövoimavarojen johtaminen* (2012, 69), että työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat monet eri tekijät. Organisaation näkökulmasta tällaisia tekijöitä ovat muun muassa organisaation toimiala, organisaation ulkoinen ja sisäinen viestintä, toimipaikan sijainti, omistajuus ja sen jakautuminen, rakennukset ja toimitilat, oman henkilöstön kokemukset organisaatiosta, palkkataso, henkilöstöedut, oppimismahdollisuudet sekä julkisuus ja medianäkyvyys. (Kauhanen 2012, 69.)

Työnantajamielikuva on loppujen lopuksi kuitenkin yksilön muodostama mielikuva tietyistä organisaatiosta. Mielikuvien muodostuminen tapahtuu subjektiivisesti ja siihen vaikuttavat tällöin myös yksilön henkilökohtaiset taustat, asenteet, kokemukset, uskomukset ja tunteet sekä tiedot. Ihmiset tekevät valintoja ja tulkintoja Kauhasen määrittelemistä tekijöistä mielikuvien avulla, jotka perustuvat henkilökohtaisiin, tunnepohjaisiin ja asenteellisiin psykologisiin vaikuttajiin (Rope 2005, 178–179). Työnantajakuvalla voidaan toisaalta viitata myös mielikuvaan, jonka jokin organisaatio haluaa muodostaa itsestään. (Pitkänen 2001, 15.) Tällöin se toimii tavoitteellisena mielikuvana, johon organisaatio haluaa pyrkiä.

2.2.1 Työntekijälupaus

Työnantajamielikuvan muodostumisen keskiössä on työntekijälupaus ts. työntekijäarvolupaus (*employee value proposition*). Yrityksen on analysoitava oman organisaatiokulttuurin ja strategioiden, johtamistyylien, työyhteisön toimivuuden ja nykyisten työntekijöiden mielikuvien sekä tietojen ja taitojen pohjalta ne lupaukset ja edut, jotka se voi uusille ja potentiaalisille työntekijöilleen luvata. Työntekijälupaukset toimivat perustana organisaation viestimälle työnantajakuvalle, jonka avulla se voi erottua ja luoda kilpailuetua muihin työnantajaorganisaatioihin nähden. Työntekijälupaus kiteyttää organisaatiokulttuurissa vallitsevat arvot ja mielikuvat lupaukseksi, joka kertoo siitä, millainen organisaatio on työnantajana tai millainen se ei ole. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–504; Ljungqvist 2017.) Työntekijälupausten tarkoitus on ennen kaikkea tukea työnantajamielikuvien muodostumista (ManpowerGroup 2018).

Työnantajamielikuvien muodostumista voidaan havainnollistaa pelkistettynä, kolmivaiheisen prosessin avulla, joka kuvataan alla olevassa kuviossa. Ensimmäisessä vaiheessa organisaatio luo työntekijälupauksen, joka kertoo organisaation ominaisuuksista työnantajana.



Kuvio 2. Työnantajamielikuvien muodostuminen pelkistettynä prosessina, mukaillen (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

Työntekijälupaukset tarjoavat nykyisille työntekijöille muun muassa syyn jäädä organisaatioon ja potentiaalisille työntekijöille syyn valita kyseinen työnantajaorganisaatio kilpailevien työnantajien joukosta (Mosley & Schmidt 2017, 63). Kun työntekijälupaukset on luotu tukemaan organisaation strategiaa ja heijastamaan siellä vallitsevaa kulttuuria, niitä voidaan markkinoida kohderyhmille. Ulkoisen työnantajakuvamarkkinoinnin ensisijaisena tavoitteena on houkutella työntekijöitä, mutta sen tulisi samalla tukea koko organisaation liiketoiminnallista strategiaa ja yrityskuvaa. Ulospäin suunnattu työnantajakuvamarkkinointi on osa ulkoisen työnantajamielikuvan luomista. Ulkoisen työnantajakuvamarkkinoinnin jälkeen siirrytään sisäiseen markkinointiin. Sisäisten työnantajamielikuvien rakentumisessa korostuvat tehtyjen työntekijälupausten lunastaminen. Tavoitteena on luoda organisaatioon, sen arvoihin, tavoitteisiin ja kulttuuriin sitoutunutta henkilöstöä. (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503.)

Työntekijälupausten tulee perustua todellisuuteen eli organisaation arvomaailmaan, toimintatapoihin ja todelliseen kulttuuriin. Lupauksien avulla ilmaistaan työntekijälle, mitä hän voi työnantajaltaan odottaa ja toisaalta myös, mitä työnantaja voi odottaa työntekijältä. (Mosley & Schmidt 2017, 63.)

Työntekijän ja työnantajan välinen luottamus on lähtökohtana positiivisten työnantaja-mielikuvien ja sitoutumisen syntymiselle. Epätodellisten ja kiiltokuvamaisten mielikuvien rakentaminen ja niiden markkinointi ei ole kummallekaan osapuolelle edunmukaista. (Salli & Takatalo 2014, 44.)

2.2.2 Työn merkitys

Työn merkitys vaihtelee yksilöittäin, mutta kokonaisvaltaisesti työn merkityksen voidaan sanoa muuttuneen. Ihmisillä on eri syitä tehdä töitä ja työlle asetetaan erilaisia tavoitteita. Nyky-yhteiskunnassa hyvinvointivaltion sosiaaliturva takaa viime kädessä ihmisille toimeentulon. Työtä ei tehdä enää ainoastaan talouden turvaamiseksi, ihmiset tavoittelevat syvällisempiä merkityksiä. Joidenkin ihmisten talous on turvattu hyvinkin ilman työn tekoa, jolloin työn tekeminen ei ole välttämättömyys. Voidaan todeta, että ihmisillä on aiempaa enemmän vaihtoehtoja. (Rope & Kettunen 2012, 24–26.)

Töitä ja työnantajia on yleisesti tarjolla paljon. Yksilön näkökulmasta tarjolla olevia töitä voidaan jaotella esimerkiksi haluttaviin ja ei niin haluttaviin työpaikkoihin tai -tehtäviin. Jaottelu muodostuu ensisijaisesti niistä työnantajan tarjoamista työn ominaisuuksista, joilla on työnhakijan kannalta merkitystä.

Vaikka rahasta ei olisi puute, monille sen hankkiminen on tärkeää ja merkityksellistä. Tällöin vetovoimaisina pidetään töitä, joista tienaa hyvin tai työnantajia, jotka tarjoavat kilpailukykyisintä palkkaa. (Rope & Kettunen 2012, 25.) Työ voi myös olla monia asioita, joita rahalla ei saa. Mielekäs ja kiinnostava tekeminen tuottaa monille onnistumisen kokemuksi, haasteita ja sisältöä elämään. (Sarkkinen 2016) Moniin työtehtäviin ja ammatteihin liittyy tietynlainen arvostus jo itseisarvona, jolloin työtä tarjoavalla työnantajalla ei välttämättä nähdä kovin suurta merkitystä. Tällöin työn merkitys syntyy ensisijaisesti työstä saatavasta arvostuksesta. (Rope & Kettunen 2012, 25.) Arvostuksen saaminen mistä tahansa työtehtävästä on kuitenkin jossain määrin tärkeää aina.

Työn sosiaalinen merkitys voi parhaimmassa tapauksessa tarjota yksilölle yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työyhteisö ja työpaikalla luodut sosiaaliset suhteet voivat olla joillekin elämän tärkeimpiä. (Sarkkinen 2016.) Myönteiseen ja kannustavaan työilmapiiriin ja yhteisöön panostavat työnantajat onnistuvat muodostamaan positiivisia mielikuvia sekä organisaation sisällä, että ulkopuolella.

Suhde työhön voi myös muuttua vaihtelevien elämäntilanteiden myötä. (Sarkkinen 2016.) Työn sovittaminen muihin elämän osa-alueisiin voi monissa tilanteissa nousta prioriteetiksi. Työn vaatimusten ja esimerkiksi perhe-elämän välinen puntarointi voivat vaikuttaa työn merkityksen muuttumiseen lopullisesti tai hetkellisesti. (Rope & Kettunen 2012, 25.)

Kaiken kaikkiaan työn merkitys vaihtelee yksilöittäin, samalla tavalla kuin työnantajamielikuvan muodostuminen. Kun pohditaan asiaa työnantajan näkökulmasta, yhtä ainoaa oikeaa tapaa työnantajamielikuvan muodostumisen vaikuttamiseen ei ole. Muuttujat ovat sekä yksilö-, että tilannetekijöitä. (Rope & Kettunen 2012, 34–36.) Ja kuten Kauhanenkin toteaa kirjassaan *Henkilöstövoimavarojen johtaminen*, työnantajakuvien muodostuminen on toimialakohtaista ja tilanneriippuvaista (Kauhanen 2012, 69). Keinoja työntekijöiden motivoimiseen ja sitouttamiseen on monia, työnantajaorganisaation on määriteltävä omaa toimintaansa parhaiten tukevat ominaisuudet.

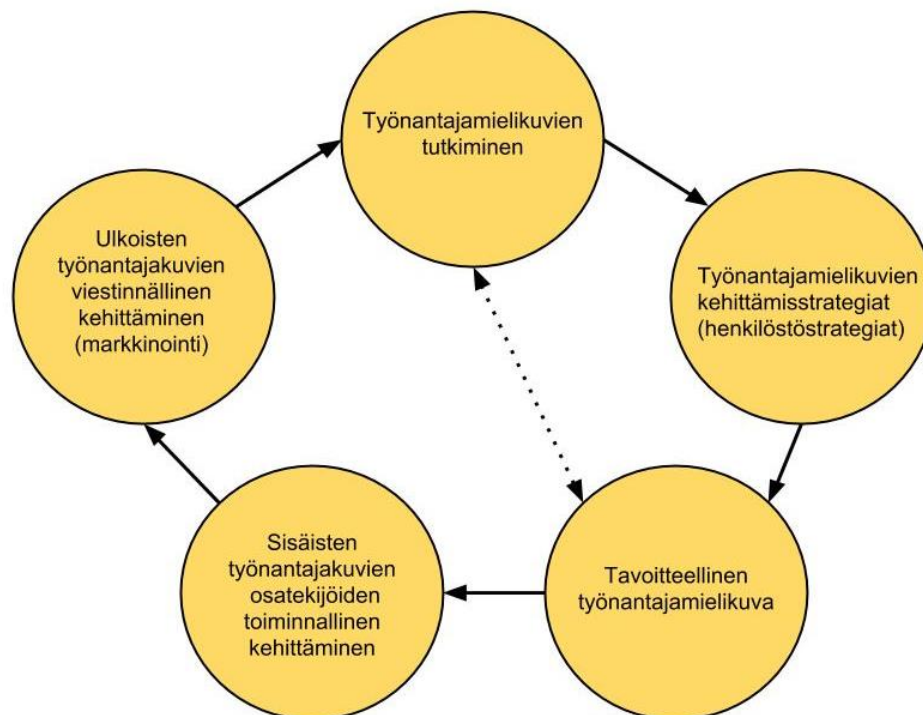
2.3 Työnantajamielikuviin vaikuttaminen

Sosiaalisen median aikakaudella tiedot ja kokemukset ovat helposti saatavilla ja jaettavissa, jolloin mielikuvia ja asenteita organisaatioita kohtaan syntyy useammalle ja yhä helpommin. Mielikuvat työnantajaorganisaatioista syntyvät itsestään, mutta niihin voidaan yrittää vaikuttaa ja niitä voidaan tietoisesti kehittää haluttuun suuntaan. Positiivisten mielikuvien ja maineen saavuttamiseksi, organisaatioiden tulisi myös tietoisesti pyrkiä vaikuttamaan välittämiinsä työnantajamielikuviin. (Rantanen 2018.) Suunta, johon organisaation mielikuvia halutaan kehittää, perustuu melko pitkälti strategiseen päätöksentekoon. Työnantajakuvan kehittäminen lähtee jo organisaation ydinstrategian määrittämisestä.

Työnantajamielikuvaan vaikuttamisella tarkoitetaan strategista prosessia, jonka avulla organisaatio voi nostaa esille nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä sitouttavia ja houkuttelevia ominaisuuksiaan työnantajana. (Backhouse & Tikoo 2004, 502.) Otetaan esimerkiksi, vaikka ammattiryhmänä insinöörit, joihin voidaan ajatella vetoavan innovatiivinen ja uutta teknologiaa hyväksikäyttävä työnantaja (Mosley 2016).

Työnantajan tavoitteena on erottautua muista kilpailevista organisaatioista (Backhouse & Tikoo 2004, 502). Sisäisen työnantajamielikuvan näkökulmasta tavoitellaan nimenomaan niitä ominaisuuksia, jotka tekevät organisaatiosta erityisen työpaikan, johon halutaan sitoutua. Lisäksi on todettu, että pitkällä tähtäimellä vahvan työnantajakuva kehitys perustuu ensisijaisesti henkilöstön työnteon ja kokemusten laatuun eli sisäisten mielikuvien positiivisuuteen (Mosley 2016). Voidaan puhua myös mielikuvamarkkinoinista, jolloin haluttua mielikuvaa rakennetaan kohderyhmien mieleen, mikä edesauttaa tavoitteisiin pääsemistä (Rope 2005, 177).

Työnantajamielikuviin vaikuttaminen on prosessi, jossa on ensin pystyttävä mittamaan sitä, millaiseksi henkilöstö kokee työnantajansa ja peilata sitä vallitsevaan kilpailutilanteeseen ja organisaation tavoittelemaan työnantajakuvaan. Tavoitemielikuvan määrittämisessä tärkeää on tietää valintaperusteita, joiden perusteella työntekijät valitsevat toisen työnantajan toisen sijaan sekä ominaisuuksia, joita he pitävät tärkeinä työnantajassa. (Rope 2005, 198–199.) Työnantajamielikuvien kehittämisprosessissa olennainen rooli on organisaation henkilöstrategialla ja -politiikalla, joiden avulla työntekijöiden mielikuvia pyritään ohjaamaan kohti tavoiteltua mielikuvaa. Alla oleva kuvio havainnollistaa kehitysprosessia tarkemmin.



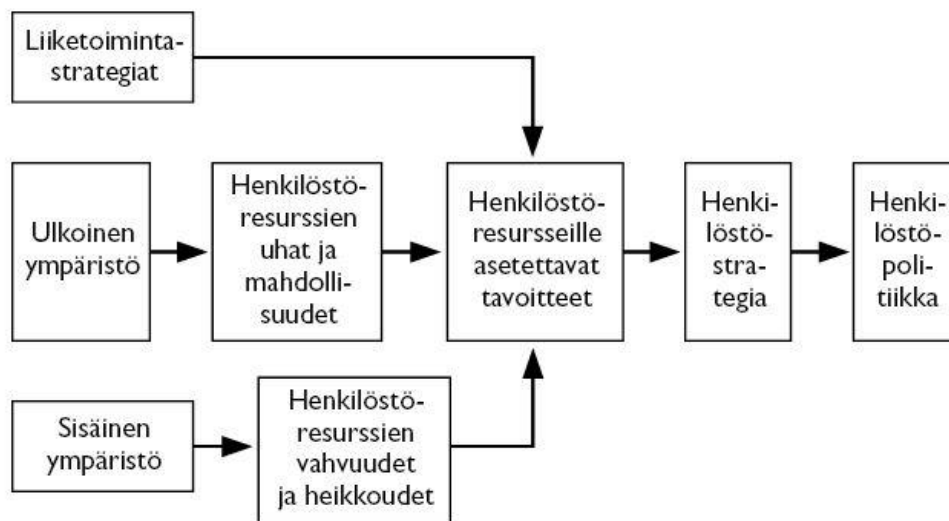
Kuvio 3. Työnantajamielikuvien kehittäminen, mukaillen (Rope 2005, 197).

Henkilöstön mielikuva omasta yrityksestään eli sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa ulkoiseen työnantajakuvaan. Positiiviset sisäiset työnantajakuvat vaikuttavat organisaation toimintaan ja siksi niihin vaikuttamisesta puhutaan monesti toiminnallisena kehittämisenä. Kuvio voi toimia myös toiseen suuntaan joissakin tilanteissa, jolloin ulkoinen markkinointi esimerkiksi kohentaa henkilöstön ylpeyttä työnantajastaan. Vaarana tällöin on kuitenkin sellaisten mielikuvien ja odotusten luominen, joita ei voida toteuttaa. Ulkoisten työnantajamielikuvien rakentamisessa ja niihin vaikuttamisessa on ensin pidettävä huolta siitä, että organisaation sisällä mielikuvat vastaavat riittävää toiminnallista tasoa. (Rope 2005, 193–198.)

2.3.1 Henkilöstövoimavarojen johtaminen

Organisaation henkilöstö, sen ominaisuudet, motivaatio ja osaaminen ovat keskeisiä tekijöitä liiketoiminnan toteuttamisessa. Henkilöstöjohtamisen tehtävänä on hankkia, kehittää, motivoida, sitouttaa ja palkita henkilöstöä sekä suunnitella toimia näiden tehtävien mahdollistamiseksi. (Kauhanen 2012, 16; Viitala 2014.) Henkilöstöjohtamisen tavoitteiden määrittelyn perustana on liiketoiminnallinen strategia ja tavoitteet. Henkilöstöjohtamisen keinoin pystytään siis huolehtimaan siitä, että liiketoiminnan kannalta saatavilla on määrällisesti ja laadullisesti oikeanlaiset henkilöstövoimavarat, jolloin organisaation osaaminen on riittävää ja monipuolista. (Österberg 2014, 26–27.)

Henkilöstöstrategia on operatiivinen eli toiminnallinen osa liiketoimintallista strategiaa. Henkilöstöstrategialla tarkoitetaan toimintasuunnitelmaa, jossa henkilöstöjohtamisen keinoin varmistetaan liiketoimintastrategian toteutuminen pitkällä aikavälillä. (Viitala 2014, 61; Österberg 2014, 25.) Henkilöstövoimavaroille asetetaan tavoitteita tukemaan liiketoimintastrategiaa, jolloin tarkasteltavia asioita ovat muun muassa nykyinen henkilöstövoimavarojen tila, tulevaisuuden määrälliset ja laadulliset henkilöstön tarpeet sekä suunnitelmat ja edellytykset näiden toteuttamiseksi (Kauhanen 2012, 22). Henkilöstövoimavaroille asetetut tavoitteet muodostavat henkilöstöstrategian (Österberg 2014, 25). Alla oleva kuvio havainnollistaa tämän suhteen muodostumista.



Kuvio 4. Henkilöstövoimavarojen strateginen suunnittelu (Vanhala, Laukkanen & Koskinen 2002).

Liiketoimintastrategian lisäksi henkilöstöstrategian muodostumiseen vaikuttavat kuvion osoittamalla tavalla sekä organisaation ulkoinen, että sisäinen ympäristö. Tämä jaottelu toimii myös johdannaisena käsitteeseen työnantajamielikuva, joka jakautuu samaa periaatetta soveltaen. Ulkoinen ympäristö tarjoaa henkilöstövoimavaroille mahdollisuuksia, mutta myös uhkien perusteellinen kartoitus on olennaista. Esimerkkejä henkilöstöön vaikuttavista ulkoisista tekijöistä ovat erilaiset taloudelliset suhdannevaihtelut, markkinoiden kilpailutilanne erityisesti työvoiman näkökulmasta eli työvoiman saatavuus ja tarjonta, lainsäädännön muutokset, vallitsevat arvot sekä toimialan kehitysnäkymät. (Kauhanen 2012, 23; Viitala 2014.)

Organisaation sisäisistä voimavaroista eli sisäisestä ympäristöstä on tärkeää kartoittaa henkilöstön ominaisuuksien vahvuudet ja heikkoudet. Henkilöstön rakenne eli määrä-, ikä- ja koulutusrakenteet ovat usein saatavissa henkilöstöjärjestelmistä. Muita esimerkkejä sisäisistä tekijöistä ovat tieto- ja taitotaso, asenteet, kehityskyky, sitoutuneisuus ja tyytyväisyys, joita täytyy usein mitata haastatteluin tai kyselyin ennen kuin niitä voidaan käyttää hyväksi tavoitteiden ja strategioiden asettamisessa. (Kauhanen 2012, 23–24.)

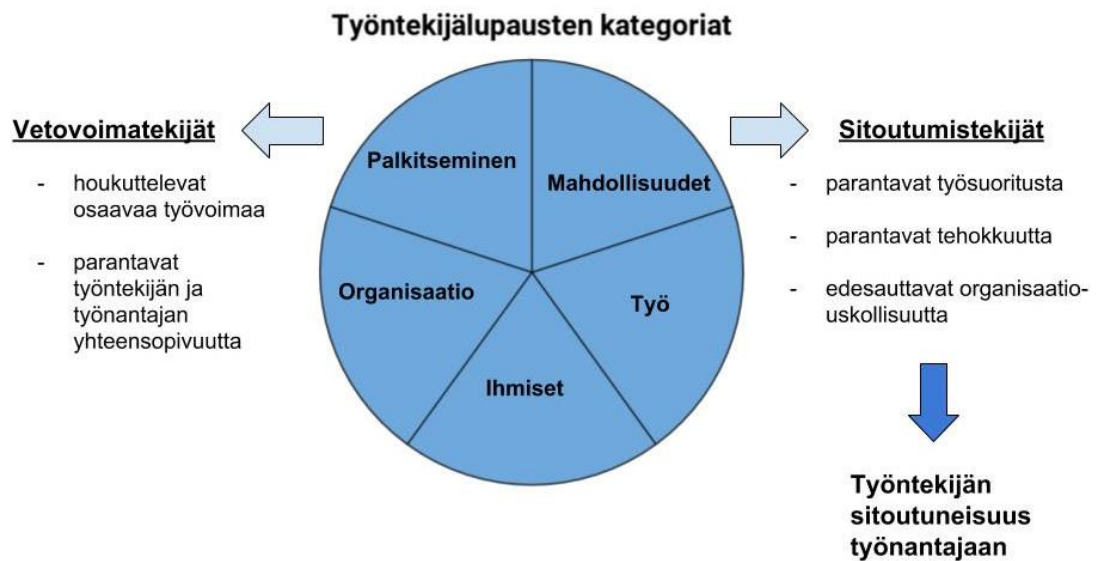
Henkilöstöstrategia voidaan jakaa tavoitteisiin ja niitä tukeviin toimenpiteisiin. Strategian toteuttamisen toimenpiteet määritellään tavoitteiden perusteella. Tavoitteet vaihtelevat organisaatiokohtaisesti, mutta yleispäteviä päämääriä ovat muun muassa työntekijöiden sitoutuneisuuden lisääminen, pätevyyden ylläpito, työtyytyväisyys, motivaatio, tehokkuus sekä sopeutuminen organisaatiokulttuuriin. (Kauhanen 2012, 28.)

Toimenpiteet henkilöstöstrategian tavoitteiden saavuttamiseksi ovat osa henkilöstöpolitiikkaa. Henkilöstöpolitiikka laaditaan henkilöstöstrategian pohjalta tukemaan henkilöstövoimavarojen johtamista lyhyellä aikavälillä. Henkilöstöpolitiikan ja -strategian toteuttamisen osa-alueita ovat henkilöstön hankinnan ja valinnan eli rekrytoinnin ja perehdytyksen, henkilöstön kehittämisen, palkitsemisen, ylläpidon, työnmuotoilun ja henkilöstön vähentämiseen liittyvät toimenpiteet. (Kauhanen 2012, 28.) Strategian toteutumisen ytimessä ovat henkilöstöpolitiikan luomat toimintamallit ja -säännöt, jotka määrittelevät menettelyn kaikissa organisaation henkilöstöön liittyvissä asioissa. (Österberg 2014, 24–25.) Henkilöstösuunnittelu liittyy myös olennaisena osana koko henkilöstövoimavarojen johtamisen alaan. Se keskittyy ennakoimaan ja säätelemään tarpeita ja muutoksia ja sitä kautta varmistamaan organisaation toiminnan jatkuvuuden ja henkilöstön työhyvinvoinnin ja motivaation säilymisen. (Viitala 2014.)

2.3.2 Työnantajamielikuvaa muokkaavat tekijät

Sisäisen työnantajamielikuvan vaikuttamisen lähtökohtana ovat henkilöstön mielikuvat ja kokemukset työnantajasta. Toisin sanottuna ne asiat ja ominaisuudet, jotka tekevät työnantajasta erityisen henkilöstön silmissä. Jotta mielikuvia voidaan mitata ja analysoida, on pystyttävä selvittämään, millaisista ominaisuuksista mielikuvat muodostuvat. Työnantajamielikuvan muodostumisen keskiössä todettiin aiemmin olevan ns. työntekijälupaus, joka luo perustan ja tukee työnantajakuva (ManpowerGroup 2018). Kysymystä siitä, millainen työnantaja on tai ei ole pitää lähteä avaamaan tarkemmin (Ljungqvist 2017).

Työntekijälupaukset muodostuvat ominaisuuksista, jotka sitouttavat ja houkuttelevat työntekijöitä. Ominaisuuksien kategorisointiin löytyy useita teorioita, mutta tässä työssä asiaa lähdetään havainnollistamaan kansainvälisen tutkimus- ja konsultointiyritys Gartnerin (*ent. Corporate Executive Board*) yksinkertaisen jaottelumallin avulla. Malli jakaa ominaisuuksia viiteen eri kategoriaan, palkitsemiseen (*rewards*), ihmisiin (*people*), itse työhön (*work*), organisaatioon (*organization*) sekä organisaation tarjoamiin mahdollisuuksiin (*opportunity*). (Kropp, B 2018.) Kategorioihin jakautuvat ominaispiirteet sisältävät työntekijöiden näkökulmasta sekä houkuttelevia, että organisaatiouskollisuutta ja sitoutumista edesauttavia työnantajaorganisaatioiden piirteitä.



Kuvio 5. Työntekijäarvolupaus (*employee value proposition=EVP*) (CEBGlobal 2006.)

Palkitsemismuotoja on monenlaisia ja niillä on erilaisia painoarvoja työntekijälle (Österberg 2014, 167). Palkkaus ja **palkitseminen** ovat kokonaisuus, joka voidaan jakaa aineelliseen ja aineettomaan. Tässä niillä viitataan kuitenkin aineellisiin palkitsemisen menetelmiin. Palkan avulla työntekijöitä voidaan houkutella tehtävään, sitouttaa yritykseen tai ohjata työntekoa yrityksen haluamaan suuntaan ja tehokkuuteen. (Okko 2014.) Palkan määräytymisen perusteet on hyvä pitää selkeinä ja läpinäkyvinä, erityisesti suuremmissa yrityksissä. Selkeät perusteet ja palkitsemisen mallit edesauttavat oikeudenmukaisuuden tunteen syntymistä. Työn vaatimusten ja vastuun tulee olla tasapainossa palkkauksen kanssa. (Okko 2014.) Pitkäaikainen työtyytyväisyys ei kuitenkaan synny hyvästä rahapalkasta tai työsuhte-eduista. Pelkät aineelliset palkinnot eivät riitä positiivisen työnantajamielikuvan rakentumiseen. (Korpi ym. 2012.)

Työnantajaorganisaation tarjoamat **mahdollisuudet** yksilön oppimiselle ja urakehitykselle ovat tärkeitä. Työnantajan tehtävänä on luoda yksilön ja yhteisön osaamisen kehittämiseen soveltuva ilmapiiri. (Österberg 2014, 147–148.) Suurin vastuu uran kehittymisestä ja etenemisestä on kuitenkin työntekijällä itsellään, työntekijän oma motivaatio ja kunnianhimo ratkaisevat paljon.

Suuret organisaatiot pystyvät usein paremmin tarjoamaan mahdollisuuksia edetä yrityksen sisällä kohti vaativampia tehtäviä ja työnkuvia. Urasuunnittelun keskeisiä työkaluja organisaatiossa ovat erilaiset henkilökohtaiset kehityssuunnitelmat sekä esimiesten vastuulla toteutettavat kehityskeskustelut, joiden avulla voidaan seurata yksilön tavoitteita ja yhdistää ne tukemaan organisaation tavoitteita (Kauhanen 2012, 152). Systemaattinen kehityksen seuranta ja osaamisen määrittely helpottavat esimiesten työtä tarjota työntekijälle mahdollisuuksia uralla etenemiseen. (Österberg 2014, 154.) Organisaatioiden tarjoamat kouluttautumismahdollisuudet ja koulutusta tukevat taloudelliset toimenpiteet edesauttavat mielikuvaa työnantajasta, joka haluaa panostaa henkilöstönsä kehittämiseen niin henkilökohtaisten, kuin organisaation tavoitteiden saavuttamiseksi.

Työkykyyn liitetään useita määritelmiä. Työkyky sen sijaan vaikuttaa työhyvinvointiin, joka koetaan myös hyvin moniulotteisena käsitteenä. Molemmissa on ajatuksena muun muassa se, että työn tulisi osaltaan tukea yksilön tai työntekijän elämänhallintaa. (Aura & Ahonen 2016, 21.) Työkyvyn ymmärtämistä voi helpottaa sen jakaminen eri näkökulmiin, esimerkiksi fyysiseen, psyykkiseen ja sosiaaliseen. Näkökulmat sisältävät erilaisia ominaisuuksia, joihin vaikuttamalla työkykyä voidaan kehittää tai vahvistaa entisestään. Työnantajamielikuvaan vaikuttavat työnantajan tarjoamat mahdollisuudet työkyvyn ylläpitoon. Kattava työterveyshuolto on esimerkki tuesta fyysiseen ja joskus psyykkiseenkin työkyvyn ylläpitoon, jonka työnantaja voi tarjota.

Työ on ihmiselle usein tärkeä osa identiteettiä, eli osa ihmisen käsitystä itsestään. Mielienkiintoiset ja vaihtelevat työtehtävät sekä työn sisältö ovat olennaisia tekijöitä synnyttämään työtyytyväisyyttä ja kokemusta hyvästä työpaikasta. Studentworkin toteuttaman *Nuoret osaajat työelämässä 2018* -tutkimuksen mukaan yhä useammin työn sisällön mielekkyys ja merkityksellisyys koetaan tärkeämpinä esimerkiksi palkkaan verrattuna. (Studentwork 2018). Nykyaikaisten ja innovatiivisten työtilojen, menetelmien ja -välineiden käyttö voivat lisätä työn mielekkyyttä ja sitä kautta mielikuvia innovatiivisesta työnantajasta. (Korpi ym. 2012, 70.) Työntekijät ja varsinkin uudet sukupolvet vaativat tänä päivänä työltä lisäksi arvostusta, joustavuutta, vaikutusmahdollisuuksia, palautetta sekä haasteellisuutta sitoutuakseen siihen (Vesterinen 2011, 121). Työn yhdistäminen muihin elämän intresseihin luo olennaisen näkökulman. Tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä voi vaihdella elämäntilanteesta riippuen, jolloin joustavuus on erityisen tärkeä ominaisuus työlle, jonka työnantaja tarjoaa. (Rope & Kettunen 2012, 25.)

Vuorovaikutus muihin ihmisiin on väistämätöntä useimmissa työpaikoissa. Henkilökemien kohtaaminen muiden organisaatiossa työskentelevien ihmisten, erityisesti työka vereiden kanssa on merkittävä osa positiivisen työilmapiirin muodostumista (Korpi ym. 2012, 70). T-Median vuonna 2016 teettämässä työnantajakuvatutkimuksessa työilmapiiri luettiin yhdeksi tärkeimmistä kriteereistä valitessa työpaikkaa. Avoin tiedonkulku, yhdessä tekeminen sekä kannustava ja keskusteleva työnteon ilmapiiri lisäävät houkuttelevuutta ja sitoutumista työnantajaa kohtaan. (T-Media 2016.) Hyvä työilmapiiri ja kannustava työyhteisö ovat kokonaisvaltaisesti organisaatiolle arvoa luovia tekijöitä. Esimiehillä ja muulla organisaation johdolla on työnantajan edustajina vastuu ilmapiirin ohjaisesta organisaatiokulttuurin luomien käyttäytymismallien mukaiseen suuntaan, vaikka vuorovaikutus muihin syntyy lähtökohtaisesti omista valinnoista. (Aro 2018.) Työn ja vapaa-ajan sekoittumisen lisääntyessä, mielekkäiden sosiaalisten suhteiden merkitys kasvaa (Studentwork 2018). Yhtenäinen työyhteisö ja avulias työilmapiiri auttavat jaksamaan vaikeinakin aikoina.

Monet **organisaatio** -kategoriaan liitettävät ominaisuudet ovat arvoja, toimintatapoja ja vastuullisuuskysymyksiä, jotka ovat olennaisia myös organisaatiokulttuuria tutkittaessa. Lisäksi organisaation maine ja eettinen käyttäytyminen erinäisissä ajankohtaisissa aiheissa muodostavat mielikuvia sidosryhmissä. Työnantajan organisaatorakenne ja henkilöstön määrä vaikuttavat päätöksenteon byrokratiaan ja valtaetäisyyksien muodostumiseen. Organisaation toiminnan kannalta toimivan sisäisen viestinnän eli tiedonkulun ja tiedottamisen riittävyys ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä. Työnantajaorganisaation edustajina esimiehet ja yrityksen johto ovat merkittävässä asemassa työnantajamielikuvien muodostumisessa. Myönteisten työntekijäkokemusten ja mielikuvien taustalla on usein toimivaa esimiestyötä ja organisaation johto, johon luotetaan. Esimiehen tehtävänä on tehdä alaisilleen selväksi työn ja siihen liittyvien toimintojen taustat ja tavoitteet. Esimies toimii työnantajan edustajana organisaatiossa alaspäin ja toisaalta alaisiensa edustajana organisaatiossa ylöspäin ylemmälle johdolle. (Rope & Kettunen 2012, 18–19.)

Tärkeää työnantajamielikuvan kehittämisessä on kuitenkin ymmärtää se, ettei siihen ole ainoastaan yhtä oikeaa ja universaalia tapaa. Organisaatioiden tavoitteet ja tilanteet ovat erilaisia, jolloin menetelmät ja ratkaisut mielikuvien kehittämiseksi vaihtelevat. (Ljungqvist 2017.)

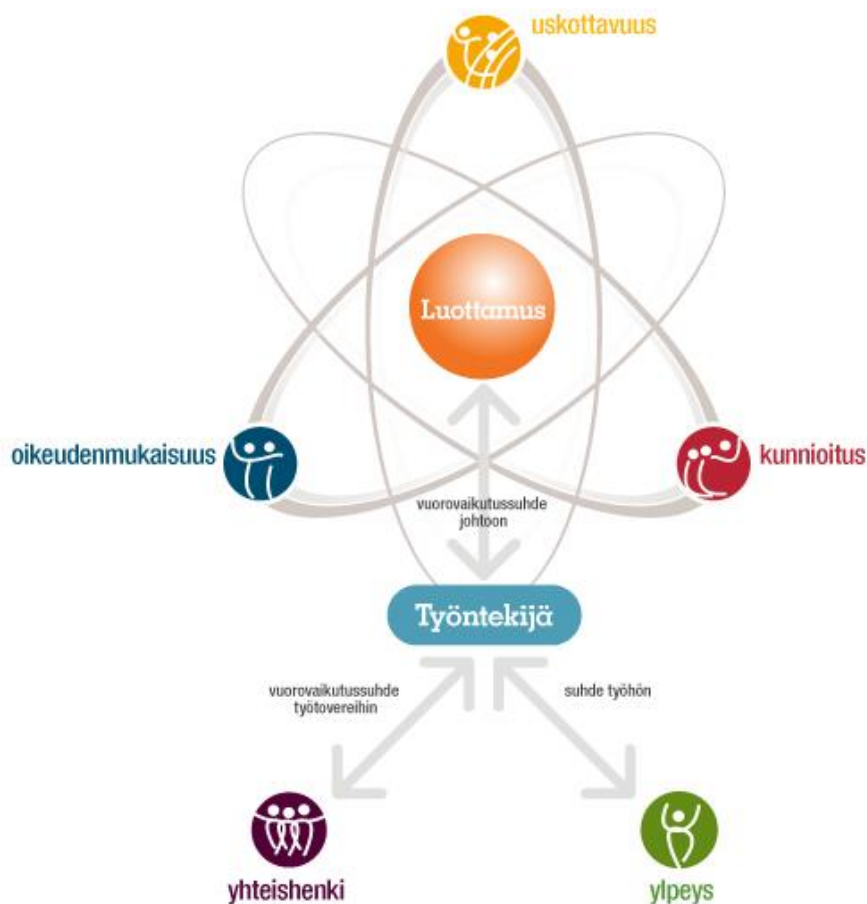
Ulkoiseen työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa ulospäin suuntautuvan markkinoinnin ja viestinnän avulla. Mielikuvamarkkinoinnin perustana käytetään erityisesti tavoitteena olevia mielikuvia eli sellaisia mielikuvia, joita organisaatio toivoo herättävänsä ulkoisissa sidosryhmissään. Ulkoisten työnantajamielikuvien kehittämisen ja markkinoinnin tulee kuitenkin ensisijaisesti perustua sisäisiin työnantajamielikuviin, jotta ulkoisen viestinnän luomiin odotuksiin pystytään oikeasti vastamaan. (Rope & Methner 2001, 235.)

2.3.3 Luottamus ja työnantajamielikuva

Pirstaloitunut työelämä ja sen muutokset vaativat vahvempien luottamussuhteiden synnyttämistä työnantajan ja työntekijän välille. Työelämässä luottamus on edellytys toimivalle yhteistyölle ja vuorovaikutukselle. Luottamus voi kohdistua yksittäisiin ihmisiin tai yhteisöihin, esimerkiksi omaan työnantajaorganisaatioon. Sovittujen sitoumusten ja normien noudattaminen ovat luottamuksen perusta. Työnantajaan kohdistunut luottamus tarkoittaa sitä, että työntekijä luottaa organisaation strategiaan ja tavoitteisiin sekä oikeudenmukaisiin käytäntöihin ja prosesseihin. Työntekijä uskoo työnantajan pitävän huolta henkilöstöstä, sen tarpeista ja hyvinvoinnista. (Vesterinen 2011, 110.)

Luottamus synnyttää aineetonta, sosiaalista pääomaa. Organisaation aineeton pääoma muodostuu useista moniulotteisesti määriteltävistä käsitteistä, kuten luottamuksesta, imagosta ja kulttuurista. Ominaista kuitenkin on, että ne koostuvat mielikuvista. Sosiaalinen pääoma on organisaation toiminnan kannalta tärkeää pääomaa samalla tavalla, kuin aineellinenkin pääoma. Organisaation runsas sosiaalinen pääoma näyttäytyy positiivisina vuorovaikutussuhteina, jotka lisäävät yhteistyön ja kannustavuuden ilmapiiriä ja sitä kautta edesauttavat liiketoiminnan tuloksellisuutta. (Juuti 2011, 75–77.)

Great Place to Work -instituutti on jo vuosia tutkinut ominaisuuksia, jotka muodostavat hyvän työpaikan. Säännöllisesti tehtävät tutkimukset perustuvat monipuoliseen ja kattavaan kansainväliseen dataan. Hyvässä työpaikassa luottamus on keskeinen, joidenkin näkemysten mukaan jopa tärkein ominaisuus. Organisaatiossa vallitsevat vuorovaikutussuhteet muodostavat perustan sille, millaisena työpaikka koetaan. Olennaisimmat vuorovaikutussuhteet ovat suhteet organisaation johtoon, omaan työhön sekä työtovereihin. (Great Place to Work Institute 2018.) Alla olevassa kuviossa havainnollistetaan näitä vuorovaikutussuhteita.



Kuvio 6. Hyvän työpaikan muodostavat vuorovaikutussuhteet (Great Place to Work Institute 2018)

Vuorovaikutussuhteen työntekijän ja organisaation johdon välillä tulisi perustua ensisijaisesti luottamukseen. Luottamus organisaation johtoon syntyy, kun toiminta on uskottavaa, työntekijöitä kunnioitetaan ja kohdellaan oikeudenmukaisesti. Johto toimii päätöksenteon toimeenpanijana, jolloin työntekijöiden pitää luottaa siihen, että heidän tarpeet otetaan huomioon.

Toinen kriittinen vuorovaikutussuhde muodostuu suhteesta omaan työhön ja sen tuomiin saavutuksiin. Työntekijä, joka pitää työstään ja on ylpeä siitä, mitä tekee, muodostaa helpommin positiivisia mielikuvia työpaikastaan. Ylpeys voi muodostua myös koko organisaation tavoitteista ja niihin pääsemisestä, organisaation positiivinen imago, maine ja näkyvä brändi lisäävät ylpeyden aihetta. Hyvä työilmapiiiri ja yhteishenki edesauttavat hyvien vuorovaikutussuhteiden syntymistä työkavereihin. Mielekkäät sosiaaliset suhteet tekevät työpaikasta entistä paremman. (Great Place to Work Institute 2018.)

Luottamuksen puute organisaatiossa ja sen työyhteisössä vaikeuttaa toiminnan sujuvuutta. Epävarmuuden ja työntekijöiden välisten negatiivisten kilpailuasetelmien lisääntyminen laskevat työmotivaatiota ja sitoutumisen muodostumista. Huonolla työilmapiirillä on todistetusti merkittävä yhteys huonompiin suorituksiin ja näin koko toiminnan tulokellisuuteen. (Vesterinen 2011, 112–113.)

Organisaatiokulttuurista johdetut vastuullisen henkilöstövoimavarojen johtamisen menettelmät ovat merkittäviä tekijöitä synnyttämään luottamusta työntekijöiden ja esimiesten välille. Luottamus sen sijaan luo vapaamman työnteon ilmapiirin, helpottaa työyhteisön toimintaa sekä lisää työntekijöiden taipumusta sitoutua työnantajaorganisaatioon. (Aaltio 2011, 128.)

2.4 Sitoutuminen

Työntekijän sitoutumisella (*engagement, commitment*) tarkoitetaan arkikielessä usein sitä, että työntekijä pysyy yrityksen palveluksessa, eikä ole kovin helposti valmis vaihtamaan työpaikkaansa toiseen. Teoriassa sitoutuminen nähdään kuitenkin laajempänä ilmiönä. (Viitala 2014.)

2.4.1 Psykologinen side

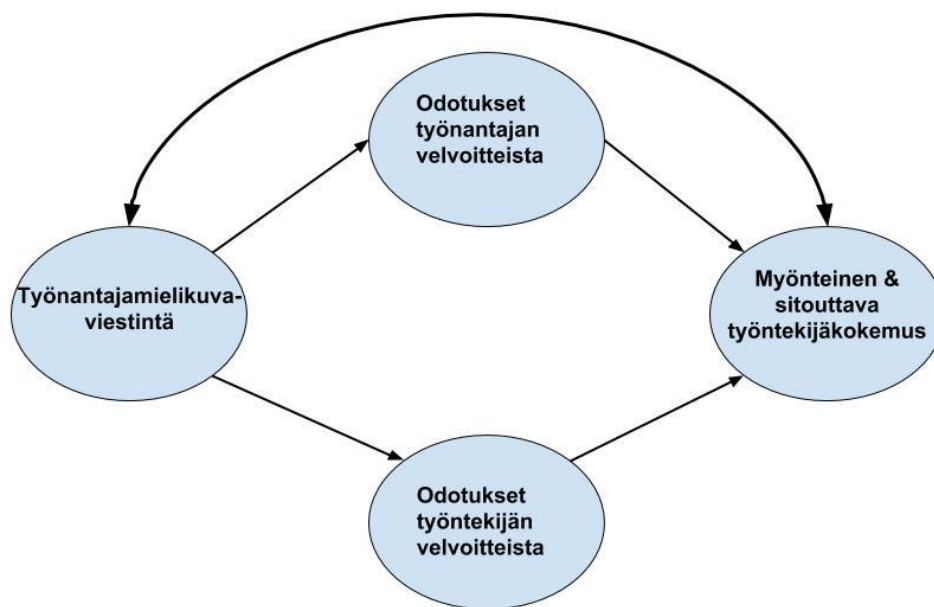
Kevin Kruse (2012) määrittelee aihetta käsittelevässä artikkelissaan työntekijäsitoutuneisuuden olevan psykologinen tunneside, jonka työntekijä muodostaa organisaatioon ja sen tavoitteisiin. Tämä tunneside vaikuttaa sekä työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, että hänen haluunsa sitoutua organisaatioon. Sitoutunut työntekijä pysyy organisaatiossa todennäköisesti pidempään. Sitoutuneen työntekijän motivaatio työtään kohtaan on korkea ja hän haluaa osallistua ja vaikuttaa aktiivisesti organisaationsa toimintaan (Viitala 2014).

Psykologista tunnesidettä voidaan kutsua myös psykologiseksi sopimukseksi (Viitala 2014). Sopimuksen muodostuminen alkaa jo lupauksista, jotka työnantaja tekee työntekijälle, työntekijälupauksista. Nämä lupaukset kuvastavat vaihtokauppaa työnantajan ja työntekijän välillä. Positiiviset työnantajamielikuvat edesauttavat psykologisen tunnesidteen ja sopimuksen syntymistä. (Backhaus & Tikoo 2004, 507.)

Työnantajamielikuvien kehittäminen on keino lisätä työtyytyväisyyttä ja tehdä työntekijän ja työnantajan välisestä psykologisesta sopimuksesta pitkäaikainen.

Rousseau (1990) erottaa psykologiset sopimukset kahteen eri luokkaan, transaktionaalisiin ja relationaalisiin. Transaktionaalilla suhteilla on taloudellinen perusta, jolloin työntekijää motivoi eniten työnantajan maksama palkka tai muut taloudelliset edut. Relationaalinen suhde työntekijän ja työnantajaorganisaation välillä sen sijaan kertoo taloudellista motivaatiota laajemmasta sitoutumisesta. Luottamus, lojaalius ja uskollisuus on molempinpuolista, jolloin työsuhde on todennäköisesti pitkäkestoisempi ja molemmat osapuolet ovat valmiimpia joustamaan erinäisissä asioissa. (Viitala 2014.)

Erilaiset psykologiseen sopimukseen liittyvät rikkomukset työntekijän ja työnantajan välillä voivat syntyä ristiriidoista, joissa osapuolet ovat eri mieltä toisilleen kuuluvista velvoitteista. Organisaatio vaikuttaa työntekijöiden mielikuviin sekä tietoisella, että tiedostamattomalla viestinnällä. Jos työntekijälupaukset eivät kohtaa henkilöstön työnantajamielikuvien kanssa, todellisuus voi olla ristiriidassa organisaation tavoitteleman työnantajakuvan kanssa (Edwards 2009, 15.) Alla oleva kuvio havainnollistaa työnantajamielikuvien ja psykologisten sopimusten suhdetta.



Kuvio 7. Psykologisten sopimusten ja työnantajamielikuvien suhde (Edwards 2009, 15)

Kaikenlaisilla ristiriidoilla ja kielteisillä työnantajamielikuvilla on negatiivinen vaikutus sitoutumiseen ja luottamukseen työnantajaorganisaation ja työntekijän välillä. Kuten jo todettiin, positiiviset työnantajamielikuvat ja työnantajakuvaviestintä edesauttavat psykologisen sopimuksen syntymistä. Sopimuksen syntymisessä olennainen tekijä on vaihtokauppasopimus työnantajan ja työntekijän velvoitteista. (Edwards 2009, 14–15.)

Organisaatiossa vallitsevat arvot, asenteet ja uskomukset rakentavat organisaatiokulttuurin, joka vaikuttaa yleiseen työnteon ilmapiiriin ja toimintatapojen muodostumiseen. (Aaltio 2011, 86). Organisaatiokulttuuri muovaa työnantajamielikuvia ja työnantajamielikuvat puolestaan vahvistavat organisaatiokulttuuria. Nämä yhdessä luovat edellytykset työnantajauskollisuuden ja sitoutuneisuuden syntymiselle. Työnantajauskollisuutta voidaan verrata asiakasuskollisuuteen. Jotkut tuotebrändit säilyttävät arvonsa, vaikka kilpailevan tuotteen ostaminen voisi olla houkuttelevaa. (Backhaus & Tikoo 2004, 508–509.)

Työntekijöiden sitoutumisen tärkeys korostuu, kun osaavista työntekijöistä on markkinoilla pulaa. Liian korkea henkilöstön vaihtuvuus voi liiketoiminnallisesta näkökulmasta vahingoittaa organisaation johdonmukaista kehitystä, tavoitteisiin pääsemistä ja koko yritystoiminnan tuloksellisuutta. Henkilöstövaihtuvuuden lisääntyminen heikentää erityisesti henkilöstötuottavuutta ja sen kehittämistä. (Kesti 2010, 220–221.) Jatkuvat rekrytointi- ja perehdytysprosessit vievät aikaa ja rahaa. Sitoutuneen henkilöstön avulla on mahdollisuus välttää turhia kuluja, jotka johtuvat puhtaasti henkilöstön suuresta vaihtuvuudesta. Asiakasnäkökulmasta pitkäaikaiset työsuhteet voivat edesauttaa myös vaakaampien asiakassuhteiden syntymistä, tämä on kuitenkin hyvin toimiala- ja tehtäväkohtaista.

Työnantajamielikuvan tavoin, sitoutuminen nähdään moniulotteisena käsitteenä, jolle on vaikea löytää yhtä oikeaa määritelmää. Sitoutumisen merkitystä voidaan tarkastella useammasta eri näkökulmasta ja tavoitteesta. Sen muodostumiseen ja vaikutuksiin on olemassa useita teoreettisia suuntauksia.

2.4.2 Sitoutumisen tyypit

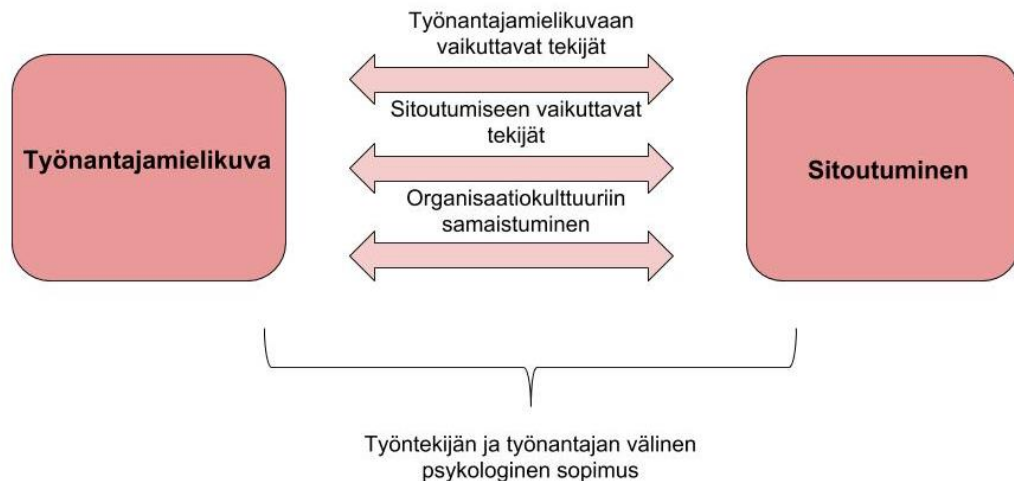
Ihmiset ovat sitoutuneita ja työnantajauskollisia eri syistä. Yksi tunnetuimmista luokitte-luista työntekijän ja organisaation välisen sitoutumisen syntymiseen on Meyerin ja Allenin (1991) luomat ulottuvuudet. **Affektiivinen, jatkuva** ja **normatiivinen** sitoutuminen ovat kolme sitoutuneisuuden tyyppiä, jotka erottelevat ja kuvaavat työntekijöiden suhdetta työnantajaorganisaatioon. Näiden ulottuvuuksien tulkitsemista on käsiteltävä luovasti, sillä yhden työntekijän sitoutuminen voi koostua jopa kaikista kolmesta tyypistä. (Viitala 2014.)

Affektiivisesti työnantajaan **sitoutunut** työntekijä haluaa olla aidosti töissä yrityksessä. Yrityksen tavoitteista on tullut myös työntekijän omia tavoitteita, joiden eteen hän on valmis tekemään paljon töitä. Tällaisen tunneperäisen sitoutumisen syntymistä edesauttavat työnantajan vahva luottamus ja arvostus työntekijää kohtaan sekä mahdollisuus hyvien sosiaalisten suhteiden luomiseen. **Jatkuvaa sitoutumista** ohjaa välineellisyys. Sitoutumista motivoivat ulkoiset tekijät, kuten palkka ja työsuhte-edut. Yrityksessä pysytään ainoastaan siksi, että se on taloudellisesti tai ajankohdan vuoksi järkevää. Ulkoisten tekijöiden synnyttämä motivaatio on tunnetusti heikompi pidemmällä aikavälillä. Todennäköisyys työpaikan vaihtamiselle keskinkertaisenkin tilaisuuden sattuessa kohdalle kasvaa, jolloin sitoutuneisuus ja uskollisuus työnantajaa kohtaan eivät ole kovinkaan suuria. (Viitala 2014.)

Normatiivisessa sitoutumisessa yhteiskunnan tai lähipiirin luomat normit ja moraali ohjaavat suhdetta työnantajaorganisaatioon. Sitoutuminen voi perustua velvollisuuteen tai oletukseen velvollisuudesta, miten pitäisi käyttäytyä tai tehdä. Esimerkkinä voisi olla perheyritys, jossa työskentelyä ja siihen sitoutumista ja ohjaavat perinteet ja toiminnan jatkuvuus. (Viitala 2014.)

Kaiken kaikkiaan affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen ovat jatkuvaa sitoutumista parempia ja siksi niitä kannattaa työnantajan tavoitella. Sitoutunut henkilöstö on yritykselle tärkeä resurssi ja voimavara, joka vähentää vaihtuvuutta sekä edesauttaa ja luo varmuutta yrityksen kokonaisvaltaista kehitystä silmällä pitäen. (Viitala 2014.)

Työn seuraavassa kappaleessa ja empiirisessä osiossa otetaan tutkimuskohteeksi toimeksiantajayritys Broman Group Oy. Tutkimuksen avulla pyritään löytämään yhteys positiivisten työnantajamielikuvien ja sitoutumisen välille. Kuten jo aiemmin työnantajamielikuviin pureutuvassa teoreettisessa osiossa todettiin, työnantajan ominaisuuksista muodostuu sekä henkilöstöä houkuttelevia, että henkilöstöä sitouttavia tekijöitä.



Kuvio 8. Työnantajamielikuvan yhteys henkilöstön sitoutumiseen.

Kun työntekijän on tietoinen organisaation arvoista, tavoitteista ja toimintatavoista, sitoutuminen sen kulttuuriin mahdollistuu (Juholin 2013, 58). Organisaatiokulttuuria tukevat myönteiset työnantajamielikuvat edesauttavat organisaatiokansallisuutta ja sitoutumista työnantajaan. Työnantajamielikuvaan vaikuttaminen on mahdollista, tällöin keskeinen rooli on niillä työnantajan ominaisuuksilla, joita työntekijät pitävät tärkeinä ja arvostavat eniten. Mikäli organisaatio ja sen johto välittää henkilöstön hyvinvoinnista ja työtyytyväisyydestä, syntyy henkilöstölle myönteisiä mielikuvia työnantajastaan. Työntekijä täyttää osuutensa sopimuksesta välittämällä organisaation menestymisestä, joka heijastuu myös sitoutumisena organisaation ja sen tavoitteisiin. (Kesti 2010, 132.)

Nuoret työelämään siirtyvät työntekijät eivät sitoudu työhönsä ja organisaatioon, mikäli työyhteisössä ei koeta muodostuvan hyviä ihmissuhteita, mikäli työntekijää ja työtä ei arvosteta tai jollei työn tekemiseen ja olosuhteisiin ole panostettu riittävästi tarjoamalla nykyaikaisia työvälineitä. Työelämän muutoksien myötä luottamuksesta on kasvanut yhä kriittisempi työyhteisössä ja organisaatiossa toimimisen edellytystekijä. (Vesterinen 2011, 121.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

3.1 Tutkimuskohde

Broman Group Oy on autojen varaosa-, tarvike- ja vapaa-ajan tuotteiden myyntiin erikoistunut, kasvava suomalainen perheyrittäjä. Konserni on yksi alansa johtavia toimijoita Suomessa ja työllistää yli 1500 henkilöä. Broman Groupin toimitusjohtaja kertoi vuoden 2017 vuosikertomuksessa muun muassa siitä, miten yritys on jälleen jatkanut kasvuaan, kasvattanut liikevaihtoaan ja investointiohjelmiaan. Yrityksen henkilöstö kasvoi lähes sadalla työntekijällä ja toimitusjohtaja kertoi konsernin maksaneen jopa 1,5 miljoonaa euroa erilaisia myyntitavoite, kannuste- ja tulospalkkioita työntekijöilleen. Konserni jatkaa arvioiden mukaan yhä kasvuaan seuraavallakin tilikaudella.

Konserniin kuuluvat kaksi valtakunnallista kauppaketjua, Motonet sekä kansainvälistä AD-ketjuakin edustava AD VaraosaMaailma. Tytäryhtiöistä Motonet keskittyy enemmän kuluttajamyynniin ja AD VaraosaMaailma yritysmyyntiin. Näiden kauppaketjujen kautta Broman Group operoi ja palvelee asiakkaitaan ympäri Suomea. Lisäksi yksi Motonet-tavarataloista sijaitsee Virossa. Konsernin oma logistiikkakeskus, Hyvinkäällä, Broman Logistics pitää huolen molempien ketjujen tavaraliikenteestä, niin ostoista, maahantuonnista kuin varastoinnista. Kauppaketjujen ja logistiikkakeskuksen lisäksi Broman Group -konsernin alaisuudessa toimii BG-liikekiinteistöt, joka on kiinteistöjen hallintaan ja kehitysprosesseihin erikoistunut tytäryhtiö. BG-liikekiinteistöjen tavoitteena on muun muassa löytää, muodostaa ja rakentaa toimivia tila ja kiinteistökohteita käyttäjille ja sijoittajille.

Menestyvät suuryritykset tekevät työntekijälupauksia asioista, joita he työntekijöilleen tarjoavat. Lupaukset toimivat usein houkuttimina ja luovat mielikuvia yrityksestä työnantajana. Motonet tarjoaa työntekijöilleen loistavat mahdollisuudet kehittää omaa osaamistaan palvelualan ammattilaisina, haasteita sekä mahdollisuuden edetä uralla, kun yritys kasvaa. Motonet huolehtii työnantajana työntekijöidensä kouluttamisesta ja tarjoaa mahdollisuuksia jopa myynnin ja esimiehen ammattitutkintoihin yrityksen omissa koulutusohjelmissa. Työntekijöiden hyvinvoinnin tärkeyttä korostetaan tarjoamalla vapaa-ajan liikunta- ja virkistystoimintamahdollisuuksia. Henkilöstön työtyytyväisyyttä tutkitaan vuosittain ja työnantajana Motonetiä kuvaillaan vastuullisena ja oikeudenmukaisena.

Motonet pitää tärkeänä innostavan työilmapiirin luomista. Työntekijöiden oma motivaatio ja sitoutuneisuus mahdollistavat urakehityksen.

Broman Groupille tärkeää on toimia yhteiskunnallisena vastuunkantajana. Yritys haluaa tukea huono-osaisempia ja kannustaa ihmisiä urheilulliseen, terveelliseen ja turvalliseen elämään. Broman Groupin yrityskuvatavoitteiden saavuttaminen on tärkeää, jolloin myös yhteistyökumppaneilta ja sidosryhmiltä toivotaan arvojen ja toimintatapojen jakamista. (Broman Group 2018.)

3.2 Tutkimusmenetelmä ja aineiston hankinta

Tutkimus toteutettiin pääosin laadullisena eli kvalitatiivisena tapaus- eli case-tutkimuksena. Kun tutkimuksen tavoitteena oli selvittää toimeksiantajayritys Broman Group Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa ja sen yhteyttä henkilöstön sitoutumiseen, kvalitatiivisen tutkimusotteen avulla voitiin saada kokonaisvaltaisempaa ymmärrystä yksilöiden kokemista mielikuvista. Laadullisen tutkimuksen keskiössä ovat ihmisten omat tulkinnat ja kuvaukset, jotka todennäköisesti sisältävät tällöin asioita, joita pidetään itselle tärkeinä ja merkityksellisinä. (Vilkkä 2005, 97.) Tutkimusmenetelmänä käytettiin teemahaastattelua.

Tutkimusongelman lähestyminen laadullisella tutkimusotteella korostaa aiheen ja siitä saatavan tiedon subjektiivisuutta. Lähestymistapa keskittyy yksittäisiin tapauksiin. (Puusa & Juuti 2011, 47.) Työnantajamielikuva on ensisijaisesti mielikuva, jonka yksilö muodostaa subjektiivisesti organisaatiosta työnantajana.

Työnantajan näkökulmasta sisäisen työnantajamielikuvan tutkiminen on kuitenkin tärkeää, jotta organisaation johtamista ja toimintamalleja voidaan kehittää positiivisten työntekijäkokemusten luomiseksi ja sitoutumisen saavuttamiseksi. Tällöin tarkastelun kohteena pitäisi olla koko henkilöstö ja heidän mielikuvat. Toimeksiantajayrityksessä toteutettiin lähes samaan aikaan koko henkilöstön kattava henkilöstötutkimus. Tutkimuksen aineisto kerättiin määrällisen, pääasiassa numeerista tietoa tuottavan kyselyn avulla, joten uuden kvantitatiivisen eli määrällisen kyselyn suorittaminen samoille ihmisille, olisi voinut jättää vastausprosentin hyvin matalaksi ja sitä kautta vaikuttaa tutkimuksen luotettavuuteen ja edustavuuteen.

Tässä työssä laadullisen eli kvalitatiivisen tutkimusotteen ja teemahaastattelun avulla pyrittiin tarkasteltavan ilmiön ymmärryksen syventämiseen. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena ei ole tehdä koko kohderyhmää koskevia yleistyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 74). Tavoitteena ei myöskään ole löytää totuuksia (Vilka 2005, 97).

Teemahaastattelu

Aineistonkeruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua. Teemahaastattelu on haastattelumuoto, jota voidaan kutsua myös puolistrukturoiduksi haastatteluksi. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.) Puolistrukturoitu haastattelu on avoimen ja täysin ennalta määritellyn haastattelun välimuoto. Teemahaastattelulle on tyypillistä, että teemat eli aihepiirit on jossain määrin jo ennalta määritetty, mutta tarkat kysymykset ja etenemisjärjestys muotoutuvat vapaammin. (Hirsjärvi ym. 2004.) Haastattelulle voi olla ominaista edetä tarkentavien tukikysymysten avulla.

Teemahaastattelun tavoitteena on löytää merkityksellisiä vastauksia tutkimusongelman selvittämiseksi. Ennalta määritellyt aihepiirit eli teemat perustuvat tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen aiheiden ympärille. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75.)

Teemahaastattelu valikoitui aineistonkeruumenetelmäksi, sillä haastattelut haluttiin sitoa osaksi jo aiemmin käsiteltyjä aihepiirejä ja teoriaa, mutta haastateltavien vapaalle sanelle oli tärkeää jättää tilaa. Teemahaastattelu menetelmänä helpottaa myös haastattelujen analysointia, kun samat teemat käydään läpi jokaisen haastateltavan kanssa. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Teemahaastattelut toteutettiin kohdeorganisaation työntekijöille marraskuussa 2018. Toimeksiantajayrityksen toimipisteitä on laajasti ympäri Suomea, osa haastatteluista toteutettiin Skype-sovelluksen välityksellä. Haastattelujen kestot vaihtelivat puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Teemahaastattelut nauhoitettiin, jotta niihin oli helpompi palata jälkikäteen ja tehdä erilaisia tulkintoja ja analyysejä. Nauhoitukset litteroitiin kirjalliseen muotoon, jolloin aineiston sisällön analysoiminen helpottui.

Haastattelut perustuivat sekä henkilöstötutkimuksen kyselyssä esiin nostettuihin asioihin ja kysymyksiin, että teoriaosuudessa käsiteltyihin teemoihin.

Haastateltavien valinta

Broman Group -konsernissa työskentelee yli 1500 työntekijää, joten koko henkilöstön haastatteleminen olisi ollut mahdotonta. Kaikkien työntekijöiden haastattelu ei myöskään olisi tässä laadullisessa tutkimuksessa ollut ollenkaan tarkoituksenmukaista. Organisaatiossa toteutettiin samaan aikaan koko henkilöstöä koskeva henkilöstötutkimus, jonka vastausprosentit osoittautuivat erittäin edustaviksi. Tästäkin johtuen, tämä tutkimus päättyi rajamaan siten, että sen avulla voitaisiin edistää ymmärrystä henkilöstön työnantajamielikuvista muutamien esimerkitapausten avulla.

Teemahaastatteluihin valittiin neljä toimeksiantajayrityksen työntekijää. Broman Group -konsernissa henkilöstö voidaan jakaa henkilöstökokonaisuuksiin, jotka määräytyvät tytäryhtiöittäin. Tutkimukselle haluttiin kuitenkin luoda merkitystä koko konsernin näkökulmasta, joten jokaisesta tytäryhtiöstä eli henkilöstökokonaisuudesta valittiin yksi työntekijä haastatteluun. Motonet ja AD VaraosaMaailma -kauppaketuista sekä Broman Logisticsin logistiikkakeskuksesta valittiin kaikista yhdet työntekijät haastatteluun. Lisäksi yhdeksi henkilöstökokonaisuudeksi toimeksiantajayritys halusi ottaa konsernin hallinnon, josta valikoitui myös yksi työntekijä haastateltavaksi. Broman Groupin HR-asiantuntijat auttoivat harkinnanvaraisesti valikoimaan ja tavoittamaan haastatteluun vapaaehtoisia työntekijöitä, joihin otin yhteyttä ja sovin tarkemman haastatteluajankohdan. Harkinnanvaraisuuden käsitteellä tarkoitetaan tutkimukseen osallistuvien yhteydessä sitä, että valintakriteereinä toimivat tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuksesta saatavan aineiston kattavuus (Vilkka 2005, 114–115).

Haastateltavien valinnassa yleisesti on pidettävä mielessä tutkimusongelma ja se, mitä tutkitaan. Tarkoituksenmukaisen lopputuloksen aikaansaamiseksi, haastateltavat tulisi valita siten, että heillä on asiantuntemusta tai kokemuksia tutkittavasta asiasta. (Vilkka 2005, 114.) Tässä työssä tutkittava ilmiö ei vaatinut haastateltavilta teoreettisen tiedon aiempaa omaksumista tai siihen tutustumista, vaan tutkimus perustui arki- ja työelämän kokemuksiin työnantajasta ja omasta työstä.

3.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Hyvään tutkimuskäytäntöön kuuluu olennaisena osana tutkimuksen luotettavuuden arviointi. Luotettavuuden arvioinnilla voidaan viitata moniin asioihin, esimerkiksi tutkimustulosten riippumattomuuden arviointia epäoleellisista ja satunnaisista tekijöistä. Tässä työn luotettavuutta arvioidaan esittämällä perusteita, joiden nojalla tutkimusta voidaan pitää luotettavana. (Aaltio & Puusa 2011, 153.)

Tutkimuksen ja siinä käytettyjen menetelmien luotettavuutta tarkastellaan useimmiten validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Tutkimuksen validiteetilla (ts. pätevyys) tarkoitetaan sitä, että tutkimus tutkii todella sitä, mitä sen on luvattu tutkivan tai toisaalta tutkimusmenetelmän kykyä mitata sitä, mitä oli alun perin tarkoituskin mitata. Validiteetin avulla vältetään systemaattisilta virheiltä. Tutkimuksen reliabiliteetilla sen sijaan tarkoitetaan tutkimuksen toistettavuutta eli sitä, että mittaustulokset voidaan toistaa tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 136; Vilkkä 2005, 182–184.) Nämä luotettavuutta ja pätevyyttä kuvaavat käsitteet voidaan liittää kuitenkin helpommin määrällisiin eli kvantitatiivisiin tutkimuksiin ja niissä käytettyihin tutkimusmenetelmiin. Käsitteiden käytöstä laadullisissa tutkimuksissa on monenlaisia tulkintoja. Esimerkiksi yksilöllisyys ja subjektiivisuus voivat monessa laadullisessa tutkimuksessa olla hyvinkin olennaisia tekijöitä. Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnit eivät koskaan ole täysin samanlaisia. Tutkittavan ilmiön laatu määrittelee pitkälti sen, miten tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida. (Hirsjärvi ym. 2004, 216–217.) Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin ei oikeastaan ole olemassa yhtä oikeaa tapaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140).

Tutkimusaiheena olivat erityisesti yksilöiden subjektiivisesti muodostuvat mielikuvat ja kokemukset ja niiden taustatekijät, joten laadullisen tutkimuksen toteuttaminen teema-haastatteluin oli perusteltua. Mikäli tutkimuksen tavoitteena olisi ollut Broman Group Oy:n sisäisen työnantajamielikuvan kartoittaminen kokonaisvaltaisesti, tutkimus olisi tullut toteuttaa määrällisenä, jolloin olisi mahdollista tehdä koko henkilöstöä koskevia yleistyksiä. Tällöin tutkimuksen luotettavuuden arviointiin olisi voitu soveltaa sen toistettavuuden eli reliabiliteetin sekä pätevyyden käsitteitä.

Teemahaastattelut pidettiin henkilökohtaisina haastatteluina, joissa haastattelijana toimi organisaation ulkopuolinen ja täten puolueeton ihminen. Haastatteluille ei haluttu antaa tarkkaa kestoja, jotta ne voitiin toteuttaa rauhassa. Tarkoituksena oli pitää ne kuitenkin tiiviinä, jotta vastaamisen mielekkyys säilyisi ja haastateltava jaksaisi kertoa tarkemmin kokemuksistaan. Haastattelut tehtiin täysin luottamuksellisina, jolloin haastateltavien nimiä ei mainita työssä. Oletuksena oli, että aineiston keruussa haastattelutilanteen luottamuksellisuus ja rauhallisuus sekä tutkimukseen osallistumisen vapaaehtoisuus lisäsivät haastateltavan tahtoa kertoa mielikuvista ja kokemuksistaan avoimemmin ja rehellisemmin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140.) Luottamuksellisen ilmapiirin luominen haastattelutilanteeseen on tärkeää (Puusa 2011, 78).

Aiheina ja ilmiöinä työnantajamielikuva ja sitoutuminen ovat erittäin laajoja kokonaisuuksia. Haastatteluissa ilmiöiden kokonaisvaltaisen läpikäymisen sijaan, niistä haluttiin poimia ja nostaa esille keskeisimpiä tekijöitä. Kaikissa haastatteluissa käytiin samat teemat läpi. Voidaan siis todeta, että aiheesta esiin nostettu teoreettinen ja tutkimuksellinen viitekehys ohjaa tutkimusta, jolloin tutkimuksen luotettavuudelle syntyy perusta (Aaltio & Puusa 2011, 154).

Haastatteluja toteutettiin melko pieni määrä, useamman haastattelun tekeminen olisi tämänkaltaisessa tutkimuksessa ollut mahdollista, mutta ei välttämätöntä. Harkinnanvaraisesti valitut ja konsernin eri toimintoihin sijoittuvat haastateltavat pystyvät jo omien mielikuvien ja kokemusten perusteella tuomaan tärkeää tietoa yritykselle. Jo pienempikin määrä tietoa voi nostaa esille asioita, joihin voidaan tarttua ja tutkia lisää tai lähteä miettimään keinoja toiminnan kehittämiseksi.

Yksilöiden käsitykset ovat subjektiivisia, jolloin ilmiöistä on varmasti useita ja ristiriitaisiakin näkemyksiä ja kokemuksia. Organisaation jäsenenä työntekijöille on ajan myötä kertynyt kokemuksia, joita on tulkittu omien taustojen ja tilannetekijöiden kautta. Jopa täysin samanlainen asema organisaatiossa kahdella eri ihmisellä voi herättää erilaisia mielikuvia riippuen henkilön aiemmista kokemuksista, taustoista ja elämäntilanteesta. Kaiken kaikkiaan ihmisten ja heidän asioille asettamien merkitysten tutkiminen voi olla hankalaa. Haastattelutilanteessa ja haastattelun analysoimisessa on väistämättä läsnä tulkinnanvaraisuus. Haastattelut ja teemoja tukevat kysymykset pyrittiin luomaan helposti ymmärrettävään muotoon, mutta pienet tulkintavirheet ja väärinymmärrykset ovat mahdollisia. Lisäksi joistakin tutkimuksen kohteena olevista aihepiireistä voi nousta tarve vastata sosiaalisesti hyväksyttävällä tavalla. (Puusa 2011, 78.)

Samoille ihmisille toteutettuna sama kysely voi jonkin ajan päästä tuottaa erilaisia vastauksia ja näkemyksiä. Haastattelut perustuivat ensisijaisesti mielipiteitä ja kokemuksia heijastaviin näkemyksiin, jotka voivat aikojen saatossa ja organisaatiomuutosten siivittämisenä muuttua. Aikaisemmin koetut positiiviset tai negatiiviset kokemukset eivät todennäköisesti unohdu koskaan, mutta useimmiten asioista luodaan mielikuvia tuoreimman tiedon ja kokemuksen perusteella. Toisaalta tutkimuksen toistettavuuden tarkastelussa pitää ottaa huomioon myös tutkijan rooli. Samaakin tutkimusta voivat kaksi eri tutkijaa tulkita eri tavoin. Tutkija pyrkii aina objektiiviseen tutkimuksen aineiston ja menetelmien tarkasteluun, mutta subjektiiviset valinnat ovat väistämättä läsnä esimerkiksi silloin, kun aineistosta nostetaan esille mielenkiintoisia tuloksia ja tehdään tulkintoja. (Puusa & Kuitinen 2011, 167–168.)

Tutkimuksen aiheesta löytyy teorioita, teoksia ja näkökulmia useita, jotka monesti eroavat toisistaan enemmän ja vähemmän esimerkiksi laajuudeltaan. Tässä tutkimuksessa mainitut teoriat ja haastattelun rungossa käytetyt teemat edustavat ainoastaan yhtä lähestymistapaa aiheille.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysin tarkoituksena on saattaa aineisto muotoon, jossa sitä on mielekästä tulkita ja tehdä päätelmiä. Analyysi on monivaiheinen prosessi, jonka tavoitteena on laadullisessa tutkimuksessa päätyä tarkoituksenmukaisiin ja hyödynnettäviin tulkintoihin. (Puusa 2011, 116–117.) Tämän tutkimuksen aineiston analysoimisessa on käytetty pääasiassa sisällönanalyysiä, joka on yksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmistä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 91). Analyysimuodoksi muotoutui teorialähtöinen lähestymistapa.

Sisällönanalyysi mahdollistaa laadullisessa tutkimuksessa aineiston tarkastelun ja tulkitsemisen monipuolisesti. Sisällönanalyysia käytettäessä, voidaan aineistoanalyysin muotoon myös vaikuttaa. Analyysin muodon määrittelemisen liittyy tapaan, jolla aineistoa lähestytään. Käytännössä niiden erot liittyvät teorian merkitykseen tutkimuksen eri vaiheissa ja tutkimusta ohjaavana tekijänä. Eskola (2001) esittää jaottelun niin, että muodot voidaan jakaa aineistolähtöiseen, teoriasidonnaiseen (ts. teoriaohjaavaan) ja teorialähtöiseen analyysiin. Tämän tutkimuksen aineiston analyysiin muotoutunut teorialähtöinen analyysi nojaa tavallisesti johonkin teoriaan ja sen esittämään ajattelumalliin.

Teoria on kuvailtu jo aiemmin työssä, sen pohjalta on luotu teemahaastattelurunko ja teoriassa esiintyvät aihepiirit eli teemat ohjaavat myös aineiston analysointia. Ajatuksena on, että jo aiemmin syntynyttä tietoa käytetään hyväksi uudessa kontekstissa eli toimекsiantajayrityksessä. (Puusa 2011, 119–120; Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–98.)

Koska aineisto kerättiin teemahaastattelujen avulla, analyysin vaiheessa teemoittelu oli suhteellisen helppoa. Aineistosta ei tarvinnut enää tässä vaiheessa etsiä teemojen taustalla oleviin aihepiireihin kuuluvia näkemyksiä ja kokemuksia. Yksittäiset haastattelut voitiin pilkkoa teemojen mukaan ja vertailla niitä muuhun saman teeman aineistoon. Kaikki haastatteluissa esille nousseet saman aihepiirin asiat kerättiin yhteen ja analysoitiin kokonaisuus kerrallaan.

Seuraavat luvut sisältävät salassa pidettävää tietoa. Lukuja ei esitellä.

4 TUTKIMUSTULOKSET

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

5.1 Pohdinta ja kehitysehdotukset

5.2 Jatkotutkimusmahdollisuudet

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 83-109.
- Aro, A. 2018. Luvassa lämpenevää työilmapiiriä. Kauppalehti. [Viitattu 1.11.2018]. <https://studio.kauppalehti.fi/terveystalo-menestysta-hyvinvoinnilla/tuottavampaa-tyota-luvassa-lampenevaa-tyoilmapiiria>
- Aura, O. & Ahonen, G. 2016. Strategisen hyvinvoinnin johtaminen. Helsinki: Talentum Pro.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. pp. 501-517. [Viitattu 17.9.2018]. <file:///C:/Users/K%C3%A4ytt%C3%A4j%C3%A4/Downloads/backhaustikoo.pdf>
- Broman Group 2018. Broman Group Yhtiöt. [Viitattu 7.10.2018]. <https://www.bromangroup.fi/yhtiot/>
- Broman Group 2018. Vuosikertomus 2017. [Viitattu 7.10.2018]. <https://www.bromangroup.fi/wp-content/uploads/2018/02/BG-vuosikertomus-2017.pdf>
- Corporate Executive Board. 2006. Attracting and retaining critical talent segments. CEBGlobal. [Viitattu 21.10.2018]. <https://studylib.net/doc/8418164/attracting-and-retaining-critical-talent-segments>
- Edwards, M.R. 2009. An integrative review of employer branding and OB theory. Personnel review. Emerald Group Publishing. pp. 5-23. [Viitattu 29.10.2018]. https://www.researchgate.net/profile/Martin_Edwards10/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory/links/54aba8d90cf2bce6aa1d934d.pdf
- Eskola, J. 2001. Laadullisen tutkimuksen juhannustaiat. Laadullisen tutkimuksen analyysi vaihe vaiheelta. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO.
- Great Place to Work Institute 2018. Millainen on hyvä työpaikka? [Viitattu 6.10.2018] <http://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi/millainen-on-hyvae-tyoepaikka>
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. JTO.
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai Yhtiöön? Helsinki: Alma Talent.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kesti, M. 2010. Strateginen henkilöstötuottavuuden johtaminen. Helsinki: Talentum.
- Korpi, T.; Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Management Institute of Finland.

- Kropp, B. 2018. Strengthen your EVP. Gartner. [Viitattu 21.10.2018]. <https://www.gartner.com/en/human-resources/insights/employee-engagement-performance/employee-value-proposition>
- Kruse, K. 2012. What is employee engagement? Forbes. [Viitattu 22.9.2018]. <https://www.forbes.com/sites/kevinkruse/2012/06/22/employee-engagement-what-and-why/#42cd4a077f37>
- Ljungqvist, M. 2017. Employer branding ja kuusi trendiä vuodelle 2017. [Viitattu 8.10.2018]. <https://universumglobal.com/fi/2017/03/employer-branding-ja-kuusi-trendia-vuodelle-2017/>
- Lämsä, A-M. 2011. Eettisyys organisaatiokulttuurin kehittämistä suuntaamassa. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 123–139.
- Manpowergroup 2018. [Viitattu 17.10.2018]. <https://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/bb69be1b-12cb-47d9-973f-f1ad2f22c66a/The+Power+of+Employment+Value+Proposition.pdf?MOD=AJPERES>
- Mosley, R. 2014. Employer brand management: practical lessons from the world's leading employers. John Wiley & Sons. [Viitattu 17.9.2018]. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=1753760&query=>
- Mosley, R. 2016. How the best global employers convince workers to join and stay. [Viitattu 20.10.2018]. <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay>
- Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer branding for dummies. John Wiley & Sons. [Viitattu 7.10.2018]. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/turkuamk-ebooks/reader.action?docID=4790358&query=>
- Okko, S. 2014. Oikeudenmukainen palkkaus tukee työmotivaatiota. Uusikaiku. [Viitattu 19.9.2018]. <http://uusikaiku.valtiokonttori.fi/oikeudenmukainen-palkkaus-tukee-tyomotivaatiota/>
- Puusa, A. & Juuti, P. 2011. Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO.
- Puusa, A. & Kuittinen, M. 2011. Laadullisen tutkimuksen luotettavuus- ja arviointikysymyksiä. Teoksessa Puusa, A. & Juuti, P. (toim.) Menetelmäviidakon raivaajat. Perusteita laadullisen tutkimuslähestymistavan valintaan. Vantaa: JTO.
- Rantanen, S. 2013. Onko yritysbrändillä ja työnantajabrändillä eroa? Emine. [Viitattu 17.9.2018]. <http://emine.fi/blogi-yritysbrandi-tyonantajabrändi-erot/>
- Rope, T. & Kettunen, S. 2012. Halujohtaminen. Helsinki: Kauppakamari
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. [Viitattu 6.11.2018]. https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana –hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari

Studentworks. 2018. Nuoret osaajat työelämässä 2018 -tutkimus. [Viitattu 1.11.2018]. https://www.studentwork.se/media/1216/nuoret-osaajat-tyoelamassa-ra-portti.pdf?pe_data=DT_42415C4072424A5F427740465A44794743%7CT_354384717

Tuomi, J. & Sarajärvi, Anneli. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.

T-Media. 2016. T-Median työnantajakuva 2016 -tutkimus. [Viitattu 27.9.2018]. https://t-media.fi/fi/maineikkain_tyonantaja_2016/

Vanhala, S.; Laukkanen, M. & Koskinen, A. 2002. Liiketoiminta ja johtaminen. Helsinki: KYPalvelu.

Vesterinen, P-L. 2011. Luottamusjohtamisella kohti hyvinvointia ja parasta tulosta. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 110-130.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita [Viitattu 27.9.2018] <https://www-ellibslibrary-com.ezproxy.turkuamk.fi/reader/9789513764111>

Vilkka, H. 2005. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi.

Österberg, M. 2014. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. Helsinki: Kauppakamari

Liite: Teemahaastattelurunko

Teemahaastattelurunko Broman Group Oy

1) <u>Taustat</u> Millainen on koulutustaustasi? Kerro työurastasi? Kuinka kauan olet työskennellyt Broman Group -konsernissa? Mikä on asemasi organisaatiossa?
2) <u>Millaisia ominaisuuksia arvostat eniten työnantajassa? (johdatus aiheeseen)</u>
3) <u>Työnantajan tarjoamat mahdollisuudet</u> Mahdollisuus edetä uralla Mahdollisuus vahvistaa osaamista (koulutukset) Mahdollisuus ylläpitää ja vahvistaa työkykyä ja -hyvinvointia
4) <u>Työ itsessään</u> Työn merkityksellisyys ja arvostus organisaatiossa Työtehtävien mielekkyys (vaihtelevuus, vaativuus) Mahdollisuudet vaikuttaa omaan työhön (työn sisältöön) Joustavuus
5) <u>Palkitseminen</u> Palkka vastaa työn vaativuutta/tuomaa vastuuta? Työnantaja tarjoaa työn tekemiselle riittävät kannusteet? Palkkauserusteiden selkeys?
6) <u>Ihmiset</u> Työyhteisön ilmapiiri kannustavuus ja innostavuus → Miten työnantaja voi vaikuttaa ilmapiiriin? Tiimityöskentelyn henki Esimiehen tuki ja lähestyttävyyys Esimiehen palaute työstä Esimies ja kehityskeskustelut
7) <u>Organisaatio</u> Millaisena koet organisaation sisäisen tiedonkulun toimivuuden ja riittävyyden? Konsernin tavoitteiden selkeys Konsernin toiminnan vastuullisuus Konsernin arvomaailmaan samaistuminen
8) <u>Sitoutuminen</u> Mitä sitoutuminen työnantajaan merkitsee sinulle? Kuinka työnantaja voi mielestäsi edesauttaa sitoutumisen syntymistä?