



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

ORGANISAATION VETOVOIMA: TYÖNANTAJAMAINEN JA -MIELIKUVAT

Case: Lahden kaupunki

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Liiketalouden koulutusohjelma
Johtaminen ja viestintä
Opinnäytetyö
Kevät 2012
Jenni Lauhia

Lahden ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

LAUHIA, JENNI:

Organisaation vetovoima: Työnantaja-
maine ja -mielikuvat
Case: Lahden kaupunki

Johtamisen ja viestinnän opinnäytetyö, 72 sivua, 4 liitesivua

Kevät 2012

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö käsittelee organisaation vetovoimaisuutta työnantajana eli organisaatioiden työnantajamainetta ja työnantajamielikuvia. Työ keskittyy julkisiin organisaatioihin ja työn toimeksiantajana toimii Lahden kaupunki.

Työmarkkinoille on muodostumassa kilpailu osaavista työntekijöistä. Tämä on seurausta etenkin työntekijöiden arvokäsitysten ja työn odotusten muutoksista sekä väestön ikärakenteen vanhenemisesta. Työnantajien on mietittävä, kuinka he pystyvät houkuttelemaan työntekijöitä palvelukseensa. Suuri merkitys on organisaation vetovoimalla, joka tässä opinnäytetyössä määrittyy organisaation työnantajamaineesta ja -mielikuvista. Niiden voima näkyy niin uuden työvoiman saamisessa kuin nykyisten työntekijöiden sitoutumisessa.

Työn tavoitteena on selvittää, millaisia työnantajamielikuvia Lahden kaupunkiin liitetään, millainen maine sillä on ja miten sen vetovoimaa työnantajana voitaisiin kehittää.

Opinnäytetyön teoriaosassa käsitellään maineen ja mielikuvan käsitteitä sekä kuntatyön piirteitä ja yleistä mainetta. Työn empiirisen osan tiedonkeruumuotona käytettiin mielikuvakyselyä, joka suoritettiin Lahden ammattikorkeakoulun sairaanhoitaja- ja tradenomiopiskelijoille (n=43). Mielikuvakysely sisälsi kysymyksiä Lahden kaupunkiin liitettävistä mielikuvista sekä yleisistä työnantajan ja työtehtävien vetovoimatekijöistä.

Tutkimustulokset osoittivat, että opiskelijoiden mielikuvien mukaan Lahden kaupunki on luotettava ja varma työnantaja, joka tarjoaa mielenkiintoisia työtehtäviä ja hyviä työsuhte-etuja. Samalla kuitenkin organisaatio miellettiin vanhanaikaiseksi ja työtehtävät kiireisiksi ja huonopalkkaisiksi. Tutkimuksesta ilmeni, että opiskelijoiden mielikuvien mukaan Lahden kaupungilla ei ole kykyä houkutella työntekijöitä palvelukseensa. Tätä vetovoimaa kaupunki voisi kehittää hyvillä teoilla, viesteillä ja suhteilla eli esimerkiksi hyvällä johtamisella, tarinankerronnalla, oppilasyhteistyöllä ja viestinnällä.

Avainsanat: maine, mielikuva, vetovoima, kuntatyö

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in Business Studies

LAUHIA, JENNI:

Organizational attractiveness: Employer
reputation and image
Case: City of Lahti

Bachelor's Thesis in Management
and Communications

72 pages, 4 appendices

Spring 2012

ABSTRACT

This thesis deals with organizational attractiveness, i.e. an organization's reputation as an employer and the employer images. This thesis was commissioned by the city of Lahti.

Competition on the labor market means that employers compete for employees. This is the result of demographic ageing and changes in employees' attitudes toward their concept of values and work expectations. Employers must consider how they can attract employees. The organization's reputation as an employer and existing employer images are of great importance. You can see their influence in getting prospective employees and in current employees' commitment.

The aim of this thesis was to clarify what kind of employer images were connected to the city of Lahti, what kind of reputation it has and how its organizational attractiveness as an employer could be improved.

The theoretical part deals with the reputation and images, their construction and development. The theoretical part also examines working for a municipality, its features and its overall reputation. The empirical part used an image survey. The survey (n=43) was sent to some students who study in the Degree Programme in Nursing and in Degree Programme in Business Studies. In the survey students chose features which they thought were connected to the city of Lahti and their dream employer and career.

The results of the thesis showed that the city of Lahti is a reliable and secure employer which offers interesting job opportunities and good employee benefits. At the same time respondents thought that the organization is old-fashioned and the work is low-paid and busy. The image survey showed that the city of Lahti has no ability to attract and recruit new employees. Organizational attractiveness can be achieved with good acts, messages and relationships meaning for example good management, communication, storytelling and student co-operation.

Key words: reputation, image, attractiveness, municipality work

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Työn tausta	1
1.2	Rajaukset	2
1.3	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	4
1.4	Tutkimusmenetelmät	5
1.5	Työn rakenne	6
1.6	Työn tärkeimmät käsitteet	8
2	MAINE JA TYÖNANTAJAMAINE	9
2.1	Luottamuksen merkitys	11
2.2	Millainen maine?	12
2.3	Kohtaamiset	13
2.4	Maineen ulottuvuudet	15
2.5	Hyvä maine	17
2.6	Maineenhallinta	18
2.7	Maineenhallinta prosessina	19
2.8	Sisäiset asiat kuntoon	21
2.9	Ulkoinen viestintä	22
2.9.1	Tarinat maineen rakentajina	23
2.9.2	Rekrytointiviestintä	24
2.9.3	Oppilasyhteistyö	25
2.10	Maineen viestintäsuunnitelma	26
3	MIELIKUVA JA TYÖNANTAJAMIELIKUVA	28
3.1	Mielikuvat taustavaikuttajina	29
3.2	Mielikuvien muodostuminen	29
3.3	Mielikuvien kehittäminen	31
3.4	Työnantajamielikuvatutkimukset	32
4	KUNTATYÖN PIIRTEITÄ	34
4.1	Työvoimatilanne ja eläkepoistuma	34
4.2	Kuntatyön yleinen maine	38
4.3	Kuntatyö-projektit	40
5	CASE-TUTKIMUS: LAHDEN KAUPUNGIN TYÖNANTAJAMAINE JA -MIELIKUVAT	41
5.1	Mielikuvakyselyn toteutus	41

5.2	Hoitotyön ja liiketalouden koulutusohjelmat	42
5.3	Case-organisaatio: Lahden kaupunki	43
5.4	Tulokset	45
5.4.1	Taustatiedot	45
5.4.2	Lahden kaupungin työnantajamielikuvat	47
5.4.3	Organisaation vetovoimatekijät	52
5.4.4	Vetovoimaisuuden kehittäminen	53
5.5	Johtopäätökset ja kehitysehdotukset	56
5.6	Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti	63
6	YHTEENVETO	64
	LÄHTEET	68
	LIITTEET	72

1 JOHDANTO

1.1 Työn tausta

Työntekijöiden työn sisällön odotukset ovat muuttuneet niin vaatimuksiltaan kuin arvomaailmaltaan. Työnhakijoille ei enää välttämättä riitä pelkkä palkka, vaan työn pitää olla esimerkiksi mielekästä, tarpeeksi haasteita tarjoavaa ja kehittävää. Työn ja vapaa-ajan tulee olla tasapainossa ja työpaikan arvomaailman on vastattava omia arvoja. Myös organisaatioviestinnän tulee olla tarpeeksi avointa. Lisäksi Suomen väestön ikärakenne on viime vuosikymmeninä ikääntynyt nopeasti. Ihmisiä jää eläkkeelle ja uutta osaavaa työväkeä on tarjolla niukasti vanhojen tilalle. (Aula & Heinonen 2002, 263-264.)

Organisaatiot ajautuvat tilanteeseen, jossa työnantajat kilpailevat työntekijöistä. Työntekijät valitsevat työpaikan, jonka he kokevat kaikista vetovoimaisimmaksi. Tämän takia työnantajien on pysähdyttävä tarkastelemaan, kuinka juuri he pystyvät houkuttelemaan palvelukseensa uutta henkilöstöä ja kuinka sitouttamaan nykyisen henkilöstön.

Kilpailussa työntekijöistä korostuu organisaation vetovoimatekijöiden eli työnantajamaiseen ja -mielikuvien merkitys. Ne vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen työ- ja rekrytointimarkkinoilla. Niiden voima näkyy uuden työvoiman saamisessa ja nykyisten työntekijöiden sitoutumisessa. Pärjätäkseen kilpailussa, organisaatioiden on syytä selvittää, millainen maine siitä vallitsee työnantajana ja millaisia mielikuvia siihen liitetään. On myös olennaista selvittää, mitä asioista hyvän maineen rakentaminen tarvitsee ja mitä asioita mahdolliset työntekijät arvostavat. Vetovoimatekijöitä tulee tutkia, jotta niitä voidaan kehittää. (Aula & Heinonen 2002, 96; Heinonen 2006, 40; Kuntaliitto 2011a)

Kilpailussa osaavista työntekijöistä on mukana Suomen kuntaorganisaatiot. Kuntien eläkevakuutuskeskuksen selvityksen mukaan reilu 60 % kuntien nykyisistä työntekijöistä tulee jäämään eläkkeelle vuoteen 2030 mennessä. Lahden kaupun-

gin kohdalle eläkepoistuma tulee olemaan noin 3980 henkilöä eli n. 64 %. (Halmeenmäki 2009, 2;22.)

Suomen kuntaliiton hallitus, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta ja Kuntien eläkevakuutuksen hallitus ovat antaneet yleisen suosituksen, jonka mukaan kaikkien kuntien tulisi keskustella ja tehdä linjauksia kuntansa työnantajamaineen kehittämiseksi. Kuntien tulisi tehdä esimerkiksi paikallisia selvityksiä työvoimatilanteesta, eläköitymisestä ja työnantajamaineesta, joiden perusteella voi lähteä vahvistamaan kunnan työnantajamainetta. (Kuntaliitto 2008b)

Tämä opinnäytetyö tehdään toimeksiantona Lahden kaupungille. Työ toimii ajankohtaisena selvityksenä toimeksiantajan organisaation vetovoimaisuudesta eli vallitsevasta työnantajamaineesta ja -mielikuvista. Työ tukee Lahden kaupungin strategiaa 2025, jonka yhtenä menestystekijänä / tavoitteena on ”Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityskykyinen henkilöstö” (Lahden kaupunki 2011).

Opinnäytetyön aiheen valinta perustuu opinnäytetyön tekijän työharjoittelun aikana havaitsemiin tarpeisiin kehittää kaupungin työnantajamainetta. Tekijä suoritti työharjoittelun Lahden kaupungin Teknisen ja ympäristötoimialan viestintäharjoittelijana syksyllä 2010. Tämän aikana tekijä kohtasi monia median keskusteluja kuntien työnantajavetovoiman kehittämistä. Kuuleman mukaan moni työelämän aloittava henkilö ei tunnista kunnan tarjoamia työmahdollisuuksia.

1.2 Rajaukset

Usein mainetta käsiteltävässä kirjallisuudessa käsitellään myös maineen lähikäsitteitä mielikuvaa, imagoa, brändiä, yrityskuvaa ja identiteettiä. Näiden määrittely ja käytettävyys riippuu aina teoreetikosta ja siitä, mihin koulukuntaan hän kuuluu. Sisällön selkeyttämisen vuoksi tähän opinnäytetyöhön on nostettu esiin vain työnantajamaineen ja -mielikuvien käsitteet. Ne toimivat työn sisällön luonnin kannalta kaikista parhaiten ja niiden pohjalta on johdonmukaisinta rakentaa työn teoria- ja empiriaosuus. Monet teoreetikot myös tukevat maineen ja mielikuvien käsitteitä.

den vahvuutta ja toimivuutta verrattuna esimerkiksi imagoon ja brändiin. Imago ja brändi mielletään usein huonoiksi termeiksi, jotka keskittyvät vain organisaation ulkoisiin, kosmeettisiin toimiin. Maine ja mielikuvat tarvitsevat rakentuakseen enemmän.

Työnantajamainetta ja -mielikuvia tutkitaan paljon, mutta niistä on tehty vain vähän omia, itsenäisiä teorioita. Tästä syystä, tässä opinnäytetyössä työnantajamaine- ja työnantajamielikuvateoriat pohjautuvat maineen ja mielikuvien teorioihin. Maineen ja mielikuvien teorioita käsitellään organisaatioviestinnän näkökulmasta. Organisaatioviestinnän professori Leif Åbergin mukaan organisaatioviestintä on tapahtuma, jossa annetaan merkityksiä ja tulkitaan sellaisia asioita, jotka koskevat organisaation tai sen jäsenten toimintaa. Tämä tulkinta saatetaan muiden ihmisten tietoisuuteen vuorovaikutteisen verkoston kautta. (Åberg 2010)

Työnantajamaineesta voidaan erottaa työnantajamaineen sisäinen ja ulkoinen puoli. Kumpaakin puolta käsitellään työn teoriaosuudessa, mutta työn empiirisessä osassa tehdään selvä rajausta työnantajamaineen ulkoiseen puoleen eli kyselytutkimus suoritetaan Lahden kaupungin mahdollisille tuleville työntekijöille. Mahdollisista työntekijöistä rajausta on tehty Lahden ammattikorkeakoulun tradenomi- ja sairaanhoitajaopiskelijoihin. Rajausta näihin opiskelijoihin tehtiin toimeksiantajan toiveesta selvittää sairaanhoitajaopiskelijoiden mieltymyksiä. Lisäksi sairaanhoitajaopiskelijat suorittavat useita työharjoittelujaksoja Lahden kaupungin palveluksessa ja heille on jo mahdollisesti muodostunut mielikuvia Lahden kaupungista työnantajana. Tradenomiopiskelijat valittiin tutkimukseen mukaan olettamuksella, että heillä on vähemmän kokemuksia Lahden kaupungista työnantajina. Näin vastauksiin saadaan mukaan kahden erilaisen opiskelijajoukon mielipiteitä.

1.3 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on tarjota tietoa toimeksiantajalle organisaation työnantajamaineesta ja -mielikuvista, niiden rakentamisesta ja hallinnasta eli vetovoimaisuuden kasvattamisesta. Lisäksi tavoitteena on selvittää opiskelijoiden mielikuvia Lahden kaupungista työnantajana; millaiseksi työnantajaksi he mieltävät kaupungin ja, millaiset asiat heidän mielestä lisäävät organisaation vetovoimaisuutta. Tavoitteena on myös tarjota ajankohtaista tietoa Suomen kuntien työvoimatilanteesta, eläkepoistumasta ja kunta-alan yleisestä maineesta.

Tarkoituksena on, että työn tarjoaman informaation avulla Lahden kaupunki pystyy jatkamaan työnantajamaineen kehittämistä ja saa tukea strategiselle tavoitteelleen ”Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityskykyinen henkilöstö” (Lahden kaupunki 2011).

Työn tavoitteiden ja tarkoitusten pohjalta muodostuvat seuraavat, koko työtä ohjaavat tutkimuskysymykset:

Tutkimuksen pääkysymys:

- Miten Lahden kaupungin vetovoimaa työnantajana voitaisiin kehittää?

Tutkimuksen alakysymykset:

- Millaisia työnantajamielikuvia Lahden ammattikorkeakoulun sairaanhoitaja- ja tradenomiopiskelijat liittävät Lahden kaupunkiin?
- Mitkä asiat opiskelijoiden mielestä lisäävät organisaation vetovoimaisuutta työnantajana?

Vastaukset näihin tutkimuskysymyksiin pyritään saamaan työn teoriaosan sekä opiskelijoille suunnatun mielikuvakyselyn kautta.

1.4 Tutkimusmenetelmät

Tämä opinnäytetyö on luonteeltaan pääasiallisesti kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus, mutta sisältää myös kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen piirteitä.

Määrällinen tutkimusmenetelmä soveltuu suuren joukon tutkimiseen, joka tässä tapauksessa on 200 opiskelijan otos. Määrällisen tutkimuksen avulla kuvataan ilmiötä lukumäärien ja prosentuaalisten osuuksien pohjalta. Tuloksia havainnollistetaan usein myös taulukon tai kuvion avulla. Ominaista on myös, että otoksesta saadut tulokset pyritään yleistämään laajempaan joukkoon. Määrällisen tutkimuksen avulla pystytään kartoittamaan tietyn asian yleinen tilanne, mutta usein itse asioiden syyt jää selvittämättä. Jotta asioiden syyt pystyttäisiin selvittämään, tutkimukseen otettiin mukaan myös laadullisen tutkimuksen piirteitä. Laadullisen tutkimus pyrkii selittämään ihmisten käyttäytymistä ja päätösten syitä. (Heikkilä 2008, 16.) Työn empiirisessä osassa kyselyyn vastaajat pääsevät antamaan avoimesti palautetta esimerkiksi siihen, miksi haluaisivat työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa.

Tutkimuksen tiedonkeruumenetelmänä käytetään sähköisesti lähetettyä mielikuvakyselyä (liite 4). Kyselytutkimuksen kautta kerätään ja tarkastellaan esimerkiksi ihmisten erilaisia mielipiteitä, arvoja, toimintaa ja asenteita. Kyselytutkimuksen kautta tutkija esittää kysymyksiä kyselylomakkeen kautta. (Vehkalahti 2008, 11.) Sähköinen mielikuvakysely valittiin menetelmäksi siksi, että se on yksinkertainen ja nopein tapa tavoittaa työn suuri tutkimusotos-joukko. Toteutetusta mielikuvakyselystä voi lukea lisää alaluvussa 5.1.

1.5 Työn rakenne

Opinnäytetyö rakentuu seitsemästä pääluvusta:

1. Johdanto
2. Maine
3. Mielikuvat
4. Kuntatyö
5. Case-tutkimus: Lahden kaupungin työnantajamaine ja -mielikuvat
6. Yhteenveto ja johtopäätökset

Ensimmäinen luku toimii opinnäytetyöhön ohjaavana lukuna, johdantona. Se käsittelee työn taustatiedot, tavoitteet, tutkimuskysymykset, tutkimusmenetelmät, rajaukset, rakenteen sekä keskeisimmät käsitteet.

Johdannon jälkeen siirrytään työn teoriaosaan. Teoria muodostaa työn pohjan ja se auttaa tutkimuskysymyksiin vastaamisessa ja empiriaosuuden rakentamisessa. Teoriakokonaisuudet on koottu eri ammatti- ja tieteiskirjallisuudesta, artikkeleista, tutkimuksista, raporteista ja sähköisistä tietolähteistä.

Teoria jakaantuu kolmeen erilliseen teoriaosioon. Ensimmäinen osa (luku 2) käsittelee mainetta ja toinen osa (luku 3) mielikuvia. Luvuissa selvitetään käsitteiden ohella niiden rakentumista, hallintaa sekä kehittämistä. Lopuksi kerrotaan myös organisaatioiden mielikuvatutkimuksista ja nuorten arvokäsityksistä työelämässä. Teorian kolmas osa (luku 4) kertoo kuntatyöstä, sen työtilanteesta ja yleisestä maineesta.

Teoriaosaa seuraa työn empiriaosuus (luku 4). Empiriaosassa esitellään tutkimuksen toimeksiantaja, tutkimustyyppi sekä tutkimuksen sisältö. Tutkimuksen tulokset analysoidaan kysymysryhmittäin. Tuloksien pohjalta tehdään johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotuksia. Luvun lopussa arvioidaan koko opinnäytetyön reliabiliteettia ja validiteettia.

Viimeinen luku (luku 6) kokoaa yhteen koko opinnäytetyön. Se sisältää koko työtä koskevan yhteenvedon. Viimeinen luku on tiivistetysti koko opinnäytetyön sisältö ja se antaa vastaukset tutkimuskysymyksiin. Koko opinnäytetyön lopusta löytyy työn lähdeluettelo ja liitteet.

Seuraavana opinnäytetyötä kuvaava kuvio (kuvio 1), joka kertoo jokaisen pääluvun merkityksen työn kokonaisuudelle.



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne.

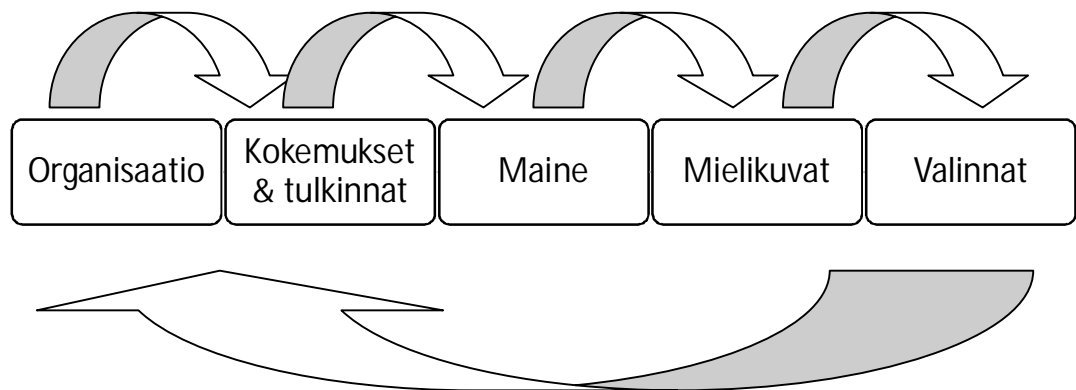
1.6 Työn tärkeimmät käsitteet

Organisaation maine ja mielikuvat toimivat aineettomia kilpailutekijöitä, joilla erotetaan kilpailijoista, varmistetaan suotuisa toimintaympäristö ja houkutellaan uusia asiakkaita, työntekijöitä sekä sitoutetaan tämän hetken asiakkaat ja henkilöstö (Pitkänen 2001, 7.).

Maine ja mielikuvat ovat yhteydessä toisiinsa. Maine on kokemuksiin perustuva tulkinta organisaatiosta, joka synnyttää mielikuvia. Mielikuvat vaikuttavat siihen, millaisia valintoja ihmiset tekevät. (Aula & Heinonen 2002, 38;61.) Maineen ja mielikuvan erotuksena toimii kokemus. Maine vaatii muodostuakseen kokemuksia, kun taas mielikuvat pystyvät muodostumaan ilmankin. (Aula & Heinonen 2002, 37.) Eli hyvät kokemukset ja positiiviset mielikuvat synnyttävät hyvän maineen. Nämä kaikki yhdessä luovat vetovoimaa.

Mielikuvat vaikuttavat ihmisen tekemiin valintoihin ja tätä kautta maineeseen. Organisaatioiden tulisivikin jatkuvasti vaikuttaa siitä vallitseviin mielikuviin ja selvittää, millaisia mielikuvia heistä vallitsee niin organisaation sisällä kuin ulkona. Näin he pystyvät kehittämään mainettaan. (Aula & Heinonen 2002, 37.)

Maineen ja mielikuvien yhteyttä voidaan kuvastaa seuraavan kuvion (kuvio 2) avulla.



Kuvio 2. Maineen ja mielikuvien yhteys.

2 MAINE JA TYÖNANTAJAMAINE

Maine on sanana helppo ymmärtää, sillä sitä käytetään paljon arkikielessä. On suhteellisen helppo ymmärtää, jos sanotaan, että jollain ihmisellä tai organisaatiolla on huono tai hyvä maine. Sanakirjamäärittelyissä keskitytään kolmeen seuraavaan asiaan:

- Maine on jotain, mistä ihmiset puhuvat ja kertovat.
- Maineeseen liitetään arviointi, joka voi olla hyvä tai huono ja, joka erottaa kohteen toisesta samanlaisesta.
- Maine on vastaanottajakeskeinen ilmiö.

(Aula & Heinonen 2002, 35-36.)

Organisaatioiden yhteydessä käsiteltävä maine muodostuu organisaation toiminnasta, sitä välittävistä kokemuksista ja sitä koskevista mielikuvista (Aula & Heinonen 2002, 37). Tietääkseen jonkin organisaation maineen, vaatii se joko oma-kohtaisia tai muiden tietoja ja kokemuksia kyseisestä organisaatiosta (Juholin 2009b, 277).

Maine tarkentuu työnantajamaineeksi. Työnantajamaine kertoo organisaation vetovoimasta työpaikkana niin työpaikan etsijöiden kuin vaihtajien keskuudessa. Työnantajamaineessa on siis kyse niin nykyisten työntekijöiden pitämisestä organisaatiossa kuin uusien hankkimisesta. (Juholin 2009b, 274;278)

Mainetutkijat Fombrun ja Van Riel vertaavat mainetta magneettiin. Hyvä maine vaikuttaa asiakkaiden päätöksiin siitä, minkä organisaation tuotteita tai palveluja käyttää. Se vaikuttaa minkä työpaikan työntekijät valitsevat ja mihin organisaatioon sijoittavat uskovat. Maineella on vaikutusta myös median kirjoituksiin.

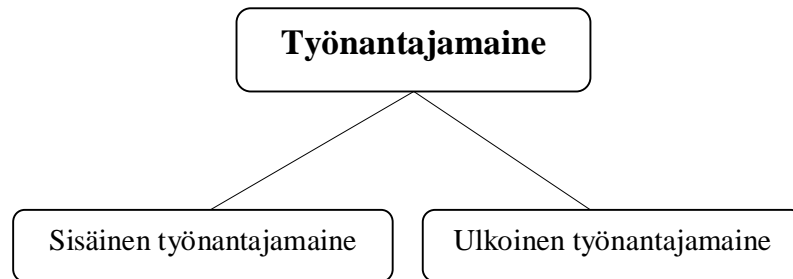
(Fombrun & Van Riel 2004, 4-5.) Hyvä maine luo siis organisaatiolle vetovoimaa ja tekee siitä sidosryhmissä ensimmäisen valinnan. Hyvä maine luo organisaatiolle luotettavuutta ja erottavuutta kilpailijoiden keskuudesta. Sen perustalle on helppo toteuttaa hyvää viestintää. Mitä huonompi maine organisaatiolla on, sitä luotaantyöntävämpänä sitä pidetään ja sitä vähemmän sen kanssa halutaan olla teke-

misissä. Ihmiset eivät pysty luottamaan huonomaineiseen organisaatioon, eivät sen tuotteisiin, palveluihin tai sanomisiin. (Aula & Heinonen 2002, 64; Heinonen 2006, 40.)

Maineeseen liittyy tunnettuus ja arvostelma antaminen. Ihmiset tuntevat henkilön tai organisaation niin nimeltään kuin maineeltaan ja he osaavat antaa sille hyvää tai huonoa arvostelua. Organisaatiot tietysti pyrkivät tunnettuuden luomiseen hyvien arvostelujen kautta eli hyvämaineisuuteen. (Pitkänen 2001, 17-18.) Organisaation nimi itsessään on viesti, joka vetää ihmisiä puoleensa tai sitten ei. Organisaatiolle on voinut muodostua valtava vetovoima, jonka takia työntekijät haluavat sen palvelukseen enemmän kuin muiden. Organisaation nimi saattaa aiheuttaa myös torjuntaa, työ sen palveluksessa ei yksinkertaisesti kiinnosta. Tässä tapauksessa organisaatio voi olla täysin moitteeton, sitä ei vain tunneta tarpeeksi eikä sen mainetta ole kehitetty. (Juholin 2009b, 276.)

Mitä enemmän työpaikoista on vaihtoehtoja, sitä enemmän organisaation maine vaikuttaa siihen, mihin opintonsa päättänyt tai jo kokemusta kerännyt työntekijä päätyy töihin. Työpaikan hyvä maine vetää puoleensa parhaita ihmisiä, mutta se myös sitouttaa omia työntekijöitä organisaatioon. Amerikkalaisen tutkimuksen mukaan hyvämaineisiin organisaatioihin voidaan mennä töihin myös pienemmällä palkalla. Mielenkiintoinen työ, mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta merkitsevät paljon. Kun organisaatio on menestyvä, ihmiset haluavat olla mukana menestyjien joukossa. (Heinonen 2006, 44-45.)

Työnantajainnetta voidaan tarkastella niin organisaation sisä- kuin ulkopuolelta (kuvio 3). Sisältä tarkasteltaessa se on organisaation omien työntekijöiden arvio organisaation maineesta. Ulkoa tarkasteltaessa se on puolestaan arvio, jonka esimerkiksi potentiaaliset työntekijät ja muut tahot antavat, eli kuinka kiinnostavaksi ja arvostetuksi työnantajaksi he mieltävät organisaation. (Juholin 2009b, 275.)



Kuvio 3. Työnantajamaine jakautuu kahteen osaan (mukailten Juholin 2009b, 275).

2.1 Luottamuksen merkitys

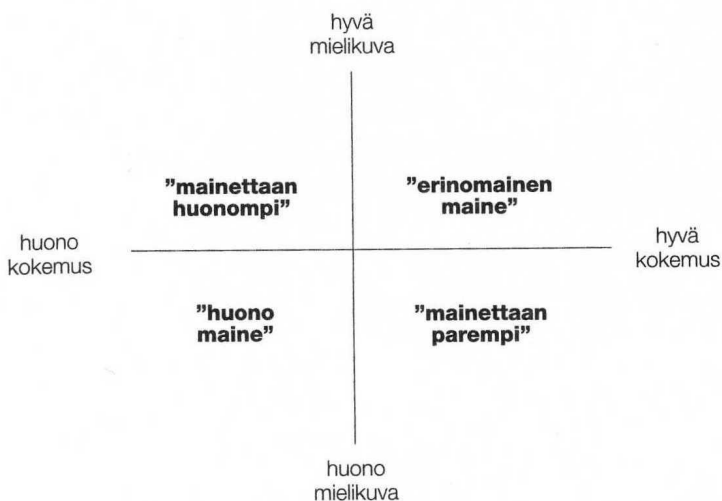
Maineen muodostumisen tärkein perusta on luottamus. Hyvämaineisen organisaation sidosryhmät luottavat organisaatioon ja organisaation toiminnan kautta rakennetaan luottamuspääomaa. Ilman luottamusta ei voi olla hyvää liiketoimintaa. Luottamuksella tarkoitetaan organisaation sisällä ja ulkopuolella vallitsevaan luottamusta. Organisaatio, henkilöstö ja sidosryhmät luottavat toinen toisiinsa. Luottamus kasvattaa mainetta ja organisaation maine kertoo, onko sillä hyvä luottamussuhde sidosryhmiensä kanssa. (Aula & Heinonen 2002, 66-67.)

Luottamus luodaan jatkuvilla hyvillä teoilla ja toimintatavoilla. Sitä voidaan kasvattaa avoimella ja rehellisellä toiminnalla sekä vastuun ottamisella. Jos luottamus menetetään, menetetään usein myös organisaation maine. Maine on siis aina lupaus jostakin ja lupauksista on pidettävä kiinni (Aula & Heinonen 2002, 67;51).

2.2 Millainen maine?

Organisaatiosta vallitseva maine voidaan määrittellä sen mukaan, miten hallitsevia organisaatiosta vallitsevat mielikuvat ovat suhteessa sidosryhmien kokemuksiin ja päinvastoin (Aula & Heinonen 2002, 93).

Näitä suhteita voidaan kuvata maineen rakentumisen nelikentän kautta:



Kuvio 4. Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002, 93).

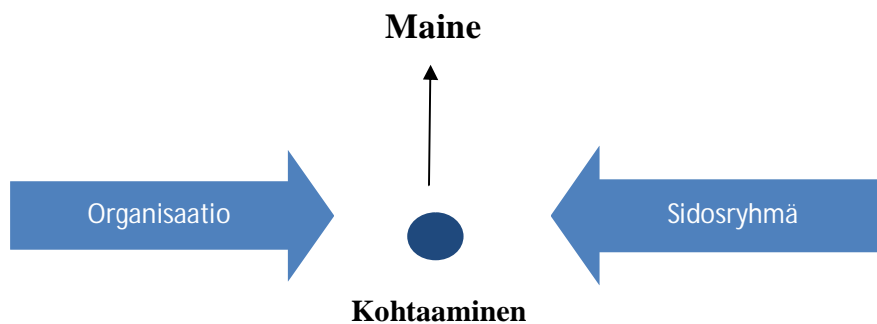
"Erinomaisella maineella" tarkoitetaan sitä, kun organisaation maine on parhaimmillaan. Sidosryhmillä on organisaatiosta hyviä mielikuvia ja hyviä omakohtaisia kokemuksia. Organisaatiosta kertovat tarinat siis vastaavat organisaation todellista toimintaa. "Mainettaan parempi" on maineen kannalta ikävä tilanne, joskin helposti korjattavissa. Sidosryhmillä on hyviä kokemuksia organisaatiosta, mutta jostain syystä mielikuvat ovat huonoja. Organisaatio tekee asioita oikein, mutta niistä ei osata kertoa oikealla tavalla. Tarvitaan määrätietoista ja suunnitelmallista viestintää. "Huonomaineinen" organisaatio on pahassa kriisissä. Ihmisten kokemukset organisaatiosta ovat huonoja, samoin kuin siihen liitettävät mielikuvat. Selviytymiskeinona pidetään mainonnan minimoimista ja toiminnan parantamista. "Mainettaan huonompi" on maineen kannalta vaarallinen tilanne. Mielikuvat organisaatiosta ovat hyviä, mutta omakohtaiset kokemukset mielikuvia huonompia.

Organisaatio on keskittynyt ulkokuoren kiillottamiseen mainonnan ja tiedottamisen keinoin, mutta unohtanut sisällön hyvänä pitämisen. (Aula & Heinonen 2002, 93-94.)

Hyvä maine luo luottamusta niin kauan kuin maine on arvoltaan positiivista. Esimerkiksi hyvämaineisen organisaation jättäneet työntekijät ylpeilevät vuosia olleensa kyseisen organisaation työntekijöinä. Hyvä maine on erittäin herkkä kolhuille. Vuosia hyvän maineen eteen taistellut organisaatio voi menettää maineensa yhdessä yössä, yhden ikävän tapauksen vuoksi. (Pitkänen 2001, 18; Juholin 2009b, 278.)

2.3 Kohtaamiset

Maine syntyy erilaisista kohtaamisista. Näissä vuorovaikutustilanteissa sidosryhmät tekevät tulkintoja organisaation toiminnasta. Tulkinnat puolestaan rakentavat organisaatiosta muodostuvia mielikuvia, joista muodostuu organisaation maine. (Aula & Heinonen 2002, 90.) Kohtaamisen synnyn voi nähdä kuvioista 5.



Kuvio 5. Maineen synty (Aula & Heinonen 2002, 90).

Voidaan sanoa, että kohtaamisia on kolmea eri tasoa:

- Taso 1: yritys ja sidosryhmä kohtaavat ”silmästä silmään” esim. tiedotustilaisuudet ja suorat asiakaspalvelutilanteet

- Taso 2: vuorovaikutustilanteet, jossa sidosryhmä kohtaa organisaation tuotteen tai palvelun, mutta organisaatio ei ole välttämättä henkilökohtaisesti läsnä
- Taso 3: kohtaaminen, jossa organisaatio ei ole suoraan läsnä, esim. uutinen ja mainos

(Aula & Heinonen 2002, 91-92.)

Ensimmäisen tason kohtaamiset ovat maineen muodostumisen kannalta vaativia ja niissä epäonnistuminen vaikuttaa negatiivisesti muihin kohtaamisiin jatkossa. Ensimmäisen tason kohtaamisia ovat suorat, omakohtaiset kokemukset, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteet. Jos asiakas on saanut kerran huonoa palvelua, on kova työ saada se ostamaan organisaation tuotteita uudestaan. Huonosta kokemuksesta jaetaan tietoa myös toisille. (Pitkänen 2001, 18; Aula & Heinonen 2002, 90-91.)

Toisen tason kohtaamisissa vaikuttavat aikaisemmat kokemukset ja mielikuvat organisaatiosta. Näissä kohtaamisissa sidosryhmä joutuu usein valitsemaan tietyn tuotteen ja palvelun välillä. Kohtaamisissa vaikuttavat kuulopuheet ja keskustelut toisten ihmisten kanssa. Esimerkiksi valintatilanteet, valitako Nokian vai Siemensin puhelin? Kolmannen tason kohtaamisissa organisaation rakentamat tarinat ja sidosryhmän mielikuvat nousevat päärooliin. Tällöin mainetta rakentavat esimerkiksi mediaviestintä ja mediajulkisuus. (Pitkänen 2001, 18; Aula & Heinonen 2002, 90-92.)

Organisaatioiden tulisi valmistautua jokaisen eri tason kohtaamiseen ja tunnistaa näiden kohtaamisen merkitys eri sidosryhmille. Kolmannen tason suuria mainoskampanjoita on turha järjestää, jos ensimmäisen tason asiakaskohtaamiset eivät kasvata mainetta. (Aula & Heinonen 2002, 92.)

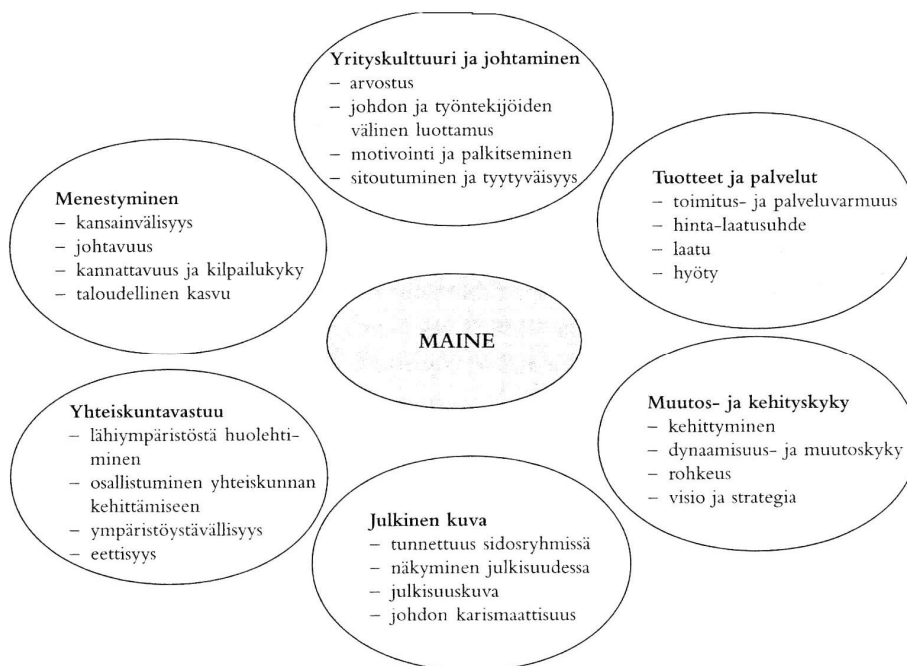
2.4 Maineen ulottuvuudet

Maine on kulttuurisidonnainen ilmiö. Se mitä kulloinkin arvostetaan, vaihtelee maasta toiseen ja maiden sisällä osakulttuurista osakulttuuriin. Kulttuuriset, taloudelliset ja sosiaaliset erot tekevät maineen rakentamisesta ja ylläpitämisestä vaikeaa. Lisäksi maine on riippuvainen ajasta. Se seuraa sosiaalisessa, kulttuurisessa ja taloudellisessa ympäristössä vallitsevia trendejä ja muutoksia. (Aula & Heinonen 2002, 43-44.) Nykyaikana yhteiskuntavastuun merkitys korostuu organisaatioiden toiminnassa, mutta 10 vuoden päästä asiat voivat olla toisin (Heinonen 2006, 31).

Organisaation mainetta ei voi hallita ilman, että tiedetään mitä organisaation maine tietyllä hetkellä on ja mitkä tekijät vaikuttavat maineeseen. Mainetta pitää mitata siinä ympäristössä, missä se toimii. Eli esimerkiksi Suomessa toimivien organisaatioiden on tiedettävä, mitkä tekijät vaikuttavat merkittävästi suomalaisessa liiketoimintaympäristössä. (Aula & Heinonen 2002, 96-99.)

Viestintätoimisto Pohjoisranta on tutkinut tekijöitä, jotka vaikuttavat suomalaisten organisaatioiden maineeseen. Tutkimuksien perusteella kehitettiin RepMap –metodi (kuvio 6), jonka mukaan suomalaisten organisaatioiden maine rakentuu kuudesta ulottuvuudesta: yrityskulttuurista ja johtamisesta, tuotteista ja palvelusta, menestymisestä, yhteiskuntavastuusta, julkisesta kuvasta sekä muutos- ja kehityskyvystä. Nämä puolestaan sisältävät 24 eri tekijää, joiden perusteella suomalaiset sidosryhmät arvioivat organisaatiota. (Aula & Mantere 2005, 41; Heinonen 2006, 30-31.)

Osatekijät ovat yleisesti arvostettuja ominaisuuksia ja jokaisen ominaisuuden perusteella arvioija antaa organisaatiolle ”pisteitä”. Esimerkiksi, panostaako organisaatio lähiympäristönsä hyvinvointiin, osallistuuko se yhteiskunnan kehittämiseen, toimiiko se ympäristöystävällisesti ja onko sen toiminta eettistä. Kokonaispisteet kertovat, millainen maine organisaatiolla on. (Aula & Heinonen 2002, 99-101; Aula & Mantere 2005, 42.) Osatekijöitä voidaan pitää myös muistilistana, joita maineestaan huolehtivat organisaation kannattaa huomioida. Osatekijöihin voitaisiin lisätä myös perinteet ja historia, jotka lisäävät joidenkin organisaatioiden mainetta merkittävästi. (Pitkänen 2001, 24.)



Kuvio 6. Maineen kuusi ulottuvuutta Suomessa (Pitkänen 2001, 24).

Erilaisten mainetutkimuksien perusteella on muodostettu myös erilliset ”työnantajamaineen ulottuvuudet”. Ne hahmottelevat edellä mainittuja maineen ulottuvuuksia. (Juholin 2009b, 279.) Ominaisuudet voi nähdä seuraavasta kuviosta (kuvio 7).



Kuvio 7. Työnantajamaineen ulottuvuudet (Juholin 2009b, 280).

Kuvioon (kuvio 7) kootut ulottuvuudet siis rakentavat organisaatiolle hyvän työnantajamaineen. Sitä vahvistavat organisaation tuottamat tunnetut ja arvostetut tuotteet tai palvelut. Hyvä työnantajamaine syntyy tietysti myös hyvästä tuloksesta ja organisaation menestyksestä. Organisaation toimivalla esimiestyöllä on myös suuri vaikutus työnantajamaineeseen. Henkilöstön mielipiteitä on kuunneltava ja heille on annettava vaikutusmahdollisuuksia. Organisaatiolla on myös oltava uskottavat tulevaisuuden visiot ja tahto kehittyä. Työnantajan on oltava vastuullinen ja huolehdittava perusasioista, kuten esimerkiksi työllistämisestä, kouluttamisesta, palkasta ja kannustimista. Koko organisaation on toimittava vastuullisesti ympäristöasioissa, taloudellisissa asioissa ja kulttuurisissa asioissa. Hyvä tunnelma vahvistaa viihtyvyyttä ja sitä kautta hyvää työnantajamainetta. (Juholin 2009b, 280-281.)

2.5 Hyvä maine

Edellä esitettiin maineen ulottuvuuksia, asioita, joista maine muodostuu niin hyvässä kuin pahassa. Hyvän maineen voi esitellä myös hieman yksinkertaisemmin. Mainetutkijoiden Aulan ja Mantereen (2005, 26) mukaan organisaation hyvä maine muodostuu seuraavista kolmesta asiasta:

- 1) Teoista
- 2) Viesteistä
- 3) Suhteista

Maineenhallinta on siis hyvän tekemistä, hyvästä viestimistä ja hyviä suhteita. Hyvän organisaation lähtökohtana pidetään hyviä tekoja, joiden varaan maine rakennetaan. Hyvistä teoista tulee viestiä ja niistä on pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille ja vielä oikeaan aikaan. Eli organisaation on hallittava hyvät viestit. Organisaation ja sen sidosryhmien välille muodostuu vuorovaikutussuhde, jossa hyvät suhteet ovat avainasemassa. (Aula & Mantere 2005, 26-27.)

Hyvät suhteet rakentuvat organisaation ja sidosryhmien kaksisuuntaisesta viestinnästä. Ilman viestintää koko organisaatio lakkaa toimimasta. On tärkeää tunnistaa kohtaamiset ja tiedostaa mitä erilaiset sidosryhmät tarvitsevat. Hyvän maineen luontiin tarvitaan erinomaiset suhteet kaikkiin sidosryhmiin. Näitä sidosryhmiä ovat niin henkilöstö, asiakkaat, sijoittajat, omistajat, sijoittajat, lainsäätäjät, järjestöt, yhteistyökumppanit, potentiaaliset työntekijät ja media. (Aula & Heinonen 2002, 215-217; Aula & Mantere 2005, 215)

Hyviin tekoihin pyritään vaikuttamaan niin organisaation oman henkilöstön kuin muiden sidosryhmien kautta. Hyvät teot rakentuvat hyvän johtamisen kautta, kun työntekijät haluavat ja osaavat tehdä hyvää. Hyvät viestit muodostuvat hyvistä tarinoista, usein kohtaamisista organisaation jäsenten ja sidosryhmien välillä. (Aula & Mantere 2005, 215-216.)

Hyvä maine on pitkäaikaisen ja kunnollisen työskentelyn tulos. Se ei ole vain organisaation ylimmän johdon vastuulla, vaan koko organisaation henkilökunnan on rakennettava mainetta yhdessä. (Pitkänen 2001, 22.)

2.6 Maineenhallinta

Kuten edellisessä luvussakin mainittiin, maineenhallinnassa on mukana koko organisaatio. Sen on oltava kiinteä osa organisaation päätöksentekojärjestelmää ja liiketoimintastrategiaa. Sitä on mitattava säännöllisesti sidosryhmissä ja sitä on hallittava. Koko henkilöstön on ymmärrettävä oma rooli organisaation maineen rakentamisessa. (Aula 2008, 72.)

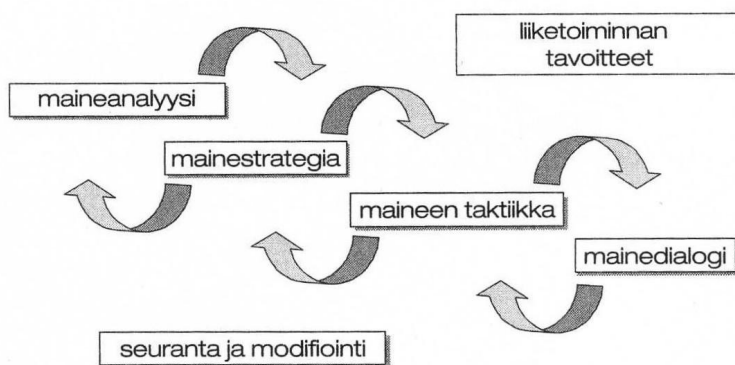
Professori Jeffrey E. Garten on todennut, että suurten organisaatioiden tulee muuttaa käyttäytymistään, jos he haluavat parantaa mainettaan ja houkutellessa parhaita työntekijöitä. Käyttäytymisellä tarkoitetaan isoja muutoksia esimerkiksi johtamiseen ja henkilöstöpolitiikkaan. On siis huolehdittava mm. henkilöstön pysyvyydestä, sillä ”laatuvaatimukset” työpaikan suhteet vievät ihmisiä työpaikasta toiseen. Etenkin nuoret työntekijät liikkuvat paljon työpaikkojen välillä ja elämäntutuiset työurat ovat nykyään yhä harvinaisempia. Hyvällä johtamisella, henkilöstö-

politiikalla ja sisäisellä viestinnällä taataan se, että jokainen työntekijä levittää positiivista työnantajakuvaa työpaikastaan. Ulkoinen viestintä aloitetaan, kun sisäiset asiat ovat kunnossa. (Heinonen 2008, 9; Jalonen 2008, 5-6)

Organisaatio ei pysty rakentamaan mainetta suoraan ihmisten mieliin, sillä ihmiset rakentavat organisaation maineen omista lähtökohdista. Organisaatio voi kuitenkin antaa ihmisille rakennusaineita, joista he voivat rakentaa käsityksiään. Maineenhallinta siis keskittyy ohjaamaan organisaation omaa toimintaa ja vaikuttamaan sidosryhmien tulkintoihin. (Pitkänen 2001, 19; Aula & Heinonen 2002, 212.) Se on pitkäjänteistä ja ennakkoon suunniteltua strategista toimintaa. Hyvä maineenhallinta lähtee organisaation sisäisestä maailmasta; sen arvoista, missiosta ja visiosta. (Aula & Heinonen 2002, 212; Aula 2008, 67.)

2.7 Maineenhallinta prosessina

Mainetta tutkivat Aula ja Heinonen (2002, 170) tuovat esiin maineen viisivaiheisen hallinnan prosessin (kuvio 8). Sen aikana muun muassa analysoidaan oma tilanne suhteessa kilpailijoihin, valitaan mainestrategiat, luodaan hyvä kertomus ja valitaan käytettävät kohtaamiset sekä maineen seurannan välineet. Seuraavasta kuvioista x voi nähdä prosessin kuviona.



Kuvio 8. Maineen hallinta prosessina (Aula & Heinonen 2002, 170).

Ennen prosessin aloittamista on varmistettava, että tietyt asiat ovat kunnossa. Ensinnäkin maineen hallinnan on sovittava yhteen organisaation johtamiskulttuuriin ja strategioihin. Sen tulee olla yhteinen tavoite koko organisaatiolle. Toiseksi maineenhallinta koskee useita sidosryhmiä kerralla. Organisaation on siis pystyttävä toimimaan erilaisten sidosryhmien kanssa. Kolmanneksi mainetta hallitaan kokonaisvaltaisesti ja kaikkia sidosryhmäsuhteita tulee hoitaa yhtä hyvin. Lisäksi on muistettava, että maineenhallinta kuuluu jokaiselle organisaation jäsenelle. (Aula & Heinonen 2002, 207-208.)

Prosessi aloitetaan maineanalyysillä, eli organisaatio tutkii millainen sen maine on, miten tärkeimmät sidosryhmät arvioivat sen, tukeeko maine organisaation liiketoiminnan strategioita ja minkälainen maine on verraten kilpailijoihin. Organisaation on käytävä läpi koko toiminta maineen näkökulmasta. On käytävä läpi liiketoimintastrategiat, tutkimukset, selvitykset ja viestintäsuunnitelmat. On tarkasteltava maineen eri ulottuvuuksiin liittyviä vahvuuksia, heikkouksia, mahdollisuuksia ja uhkia. Hyvään analyysiin kuuluu myös maineen mittaus tärkeimmissä sidosryhmissä. Kun ymmärretään, mitä sidosryhmät ajattelevat organisaatiosta ja sen toiminnasta, voidaan resursseja suunnata niihin toimiin, missä niitä todella tarvitaan. Myös julkisuutta tulee analysoida maineen kannalta. Esimerkiksi mitkä organisaation osa-alueet ovat näkyneet julkisuudessa ja miten julkisuus on maineen näkökulmasta kehittynyt. (Aula & Heinonen 2002, 170, 173-177.)

Maineanalyysin jälkeen tehdään strategiset valinnat, joilla organisaatio pyrkii erottumaan kilpailijoista. Strategisia valintoja on hyvä tehdä maineen ulottuvuuksien kautta. Esimerkiksi pohtimalla, miten organisaation yrityskulttuuri ja johtaminen tai esimerkiksi yhteiskuntavastuun kantaminen erottuu positiivisesti kilpailijoista. Samalla laaditaan maineenhallinnan ja johtamisen tavoitteet. Minkälaisen maineen organisaatio haluaa suhteessa kilpailijoihin, miten maineen tulisi kehittyä ja mitä maineen eri osa-alueita halutaan kehittää. (Aula & Heinonen 2002, 170;182.)

Kun organisaatio on selvittänyt nykytilanteen ja päättänyt mitä halutaan saavuttaa, tehdään päätökset siitä, mitä tehdään ja miten. Päätetään taktiikat, joilla mainestrategiat toteutetaan. Rakennetaan organisaatiosta hyviä tarinoita, jotka rakentavat

mainetta. Prosessia elää jatkuvasti ja sitä on muutettava olosuhteiden mukaan. Sitä on siis seurattava jatkuvasti. Tämä tarkoittaa jatkuvaa maineen mittaamista, tulosten tarkistusta sekä ympäristön tarkkailua. (Aula & Heinonen 2002, 171;203.) Keskeisiä maineen mittaamisen kohteita ovat esimerkiksi asiakastyytyväisyys, henkilöstön sitoutuminen ja tyytyväisyys, rekrytointi ja mediajulkisuus. (Aula 2008, 74.)

Mainediologi on lopputulos, eli maineenhallinta käytännössä. Se aloitetaan omasta henkilöstöstä, jonka jälkeen siirrytään muihin sidosryhmiin. Siinä hoidetaan vuorovaikutussuhteita ja vaikutetaan organisaatiosta kerrottaviin tarinoihin. Maineen rakentaminen vaatii organisaatiolta paljon. Ei ole olemassa yhtä ainoaa tapaa luoda mainetta. (Aula & Heinonen 2002, 207.)

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään esimerkkejä näistä maineenhallinnan tavoista, joilla toteutetaan maineenhallintaa käytännössä.

2.8 Sisäiset asiat kuntoon

Hyvän maineen rakentamiseen tarvitaan erityisesti hyvää organisaatiokulttuuria. Jos organisaation sisäiset asiat eivät ole kunnossa, on vaikea saavuttaa voittoja ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Organisaation jokainen työntekijä voi vaikuttaa osaltaan organisaation maineen syntyyn, kehittämiseen tai huononemiseen. Jotta hyvä maine pystyy rakentumaan, on johdon ja henkilöstön on luotettava toisiinsa ja arvostettava toisiaan. Työntekijät ovat sitoutuneita ja tyytyväisiä, työpäikan ilmapiiri on kannustava. Organisaation tavoitteet on helpompi sisäistää, jos henkilöstö tuntee uskollisuutta työpaikkaansa kohtaan. Hyvämaineisesta organisaatiosta ollaan aidosti ylpeitä. (Heinonen 2006, 84-85.)

Organisaation omat työntekijät siis rakentavat työnantajamainetta joko hyvään tai huonoon suuntaan. On merkityksellistä mitä organisaation henkilöstö puhuu työstään ja työpaikastaan tuttavilleen. Siihen mitä työntekijät puhuvat vaikuttaa työntekijöiden viihtyminen työpaikalla ja sitä kautta hyvä johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka ja sisäinen viestintä. (Heinonen 2008, 8-9.) Sisäinen viestintä on yksi

tärkein ulottuvuus maineen parantamisessa. Toimiva sisäinen viestintä auttaa työntekijöitä saavuttamaan tavoitteet nopeammin ja tehokkaammin. On esimerkiksi turha vaatia arvojen mukaista toimintaa, jos arvoista ei ole kerrottu työntekijöille. (Aula & Heinonen 2002, 220.)

Erityisesti julkisorganisaatioiden, joilla ei ole mahdollisuutta tarjota suuria palkkioita työntekijöilleen, on panostettava laadukkaisiin työolosuhteisiin. Toisissa organisaatioissa houkutteleva muhkea palkka unohtuu, kun organisaatio pystyy tarjoamaan esimerkiksi riittävät henkilöstöressurit, hyvät vaikutusmahdollisuudet, ystävällisen ilmapiirin ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksia. (Santamäki-Vuori 2008, 27.)

Eri mittausten mukaan tärkeitä työnantajamaineen rakentamisaineita ovat esimerkiksi arvostus, kehittäminen, oikeudenmukainen johtaminen, hyvä ilmapiiri ja toimiva viestintä. Monille on myös tärkeää vapaus, ja se, että töissä on hauskaa. Myös arvostuksen antaminen, onnistuneesti toimituissa tilanteissa kiittäminen ja palkitseminen ja oman kehityksen tukeminen ovat tärkeitä maineen rakentamisen aineita. (Koskimies 2012) Työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden, ja esimerkiksi työaikajoustojen, työterveyshuollon ja työtehtäväjärjestelyiden huomioimisesta on pidettävä kiinni (Santamäki-Vuori 2008, 26).

Hyvinvoivat työntekijät pystyvät tekemään pitkiä työuria ja välittävät positiivista viestiä työpaikastaan. Kilpailun kiristyessä parhaimmat työskentelyolosuhteet tarjoava työpaikka saa parhaat ja pysyvimmät työntekijät. (Kauppinen 2008, 14.)

2.9 Ulkoinen viestintä

Sisäisen viestinnän ohella osana maineenhallintaa on ulkoinen viestintä, johon panostetaan etenkin, kun organisaation sisäiset asiat ovat kunnossa.

Organisaation maine leviää ihmisten henkilökohtaisissa vuorovaikutuksissa, käytännön tilanteissa ja kohtaamisissa, niin hyvässä kuin pahassa. Sitä levittävät niin organisaation jäsenet kuin ulkoisissa sidosryhmissä. Maineen viestit

leviävät ihmisten omina kokemuksina, ei pelkästään suunniteltujen mainoskampanjoiden välityksenä. (Santamäki-Vuori 2008, 25.) Organisaatiota kannattaa mainostaa niille, joita organisaatio haluaa palvelukseensa. Ei ole esimerkiksi järkeä mainostaa kuntatyötä sellaisille, jotka arvostavat vain rahaa ja riskien ottamista. (Heinonen 2008, 10.)

Työnantajamaineen leviämisen kannalta viestintäkanavilla on merkitystä. Mainoskanavan on oltava erityisesti näkyvä. Uusien innovatiivisten kanavien käyttö saattaa lisätä näkyvyyttä esimerkiksi nuorten keskuudessa. Perinteisen lehti-mainonnan lisäksi kannattaa kokeilla esimerkiksi verkkomainontaa, messuilla tapahtuvaa mainontaa, ulkomainontaa tienvarsilla, radio- ja tv-mainontaa sekä ilmaisjakelulehtimainontaa. (Rainio 2008, 36-40.) Sosiaalisessa mediassa tapahtuva mainonta, promootiot sekä sponsorointimainonta ovat uusia kasvavia ja varteenotettavia mainontatapoja.

2.9.1 Tarinat maineen rakentajina

Maineenhallinnan kannalta organisaation tekemät hyvät teot muuttuvat oleellisiksi, kun ne leviävät julkisuuteen ja ihmiset tiedostavat ne. Hyvän maineen saavuttamiseen ei riitä vain asioiden tekeminen oikein, vaan näistä asioista täytyy osata myös kertoa muille. (Aula & Heinonen 2002, 101.) Tärkeää on se, että organisaatiolla on selvä käsitys siitä, mitä se on ja missä se on erityisen hyvä. Näistä piirteistä muodostetaan tarinoita. (Pitkänen 2001, 10)

Maine leviää tarinoina. Tarinat luovat hyviä mielikuvia ja hyvät mielikuvat puolestaan tekevät menestyjiä. Niiden avulla myös erotutaan kilpailijoista. Tarinoita kerrotaan todellisista asioista, esimerkiksi menestyneesti hoidetuista tilanteista tai maineikkaasta työntekijästä. Tarinoiden kautta voidaan vedota ihmisten tunteisiin, aisteihin ja mielikuviiin. Organisaation työntekijät kertovat tarinoita päivittäin esimerkiksi kokouksissa, lounastapaamisilla ja kotona. Työntekijät ovatkin tässä yhteydessä erittäin tärkeitä maineen lähettäjiä. Työntekijät kertovat välittävät tietoja, jotka muokkaavat ihmisten ajatuksia organisaatiosta. Jos organisaatiosta ei kerrota tarinoita, joku muu tekee sen organisaation puolesta. Eli organisaatio itse

voi vaikuttaa positiivisten tarinoiden kerrontaan. Tarinoiden kautta organisaatioista tulee hyviä tai huonoja. (Aula & Heinonen 2002, 24,32,50,191.)

Hyvä tarina siis perustuu todellisuuteen ja se tukee organisaation mainetta, rakentaa sille uskottavuutta ja luotettavuutta. Ne rakentuvat monista eri asioista: tuotteista, ihmisistä, menneisyydestä, tulevaisuudesta, sankareista ja organisaation käännekohdista. (Aula & Heinonen 2002, 192-193.)

Eri-ikäisillä organisaatioilla on erilaiset maineen rakentamisen lähtökohdat. Uudet organisaatiot ovat historiattomia. Ne muodostavat mainetta kertomalla, mitä ne ovat huomenna. Pitkästä historiasta voi taas ammentaa runsaasti tarinoita, jotka saavat ulkopuoliset kiinnostumaan organisaatiosta. Organisaation pitkä historia voi toimia niin rasitteena kuin etunakin. (Aula & Heinonen 2002, 51.)

2.9.2 Rekrytointiviestintä

Osana organisaation maineenhallintaa on rekrytointiviestintä. Sen kautta tavoitetaan muitakin ihmisiä kuin pelkästään työnhakijoita. Avoimen työpaikan ja työnantajan ohella se rakentaa mainetta koko organisaatiosta ja sen tavoitteista. Tästä syystä viestin on pyrittävä olemaan vetovoimainen ja kilpailukykyinen, yhtenäinen organisaation muun viestinnän ja markkinoinnin kanssa. (Veijonen, 2008, 29-30.) Rekrytointiviestinnän kautta voidaan lisätä yleistä organisaation mainontaa ja nostaa sitä kautta esiin esimerkiksi erilaisia teemoja kuten koulutustarjontaa, työtehtäväkiertoa ja organisaation tarjoamia kehittymismahdollisuuksia (Rainio 2008, 36).

Houkutellakseen uusia työntekijöitä ei riitä, että organisaatio tekee vain kosmeettisia toimenpiteitä esimerkiksi esitteiden, videoiden ja mainoksien kautta. Organisaation on luotava mainetta, kerrottava johtamiskulttuurista, henkilöstöpolitiikasta ja yhteiskuntavastuusta. Potentiaalisiin työntekijöihin voidaan olla vuorovaikutuksessa esimerkiksi opiskelijayhteistyö, rekrytointitilaisuudet, seminaarit, yritysvierailu, mediajulkisuus, erilaiset kohderyhmäjulkaisut, Internet, hyväntekeväisyys ja sponsorointi. (Aula & Heinonen 2002, 264,266.)

Rekrytointikäytännöissä on muistettava hyvät tavat. Jokainen kontakti organisaatioon joko vahvistaa tai heikentää organisaation mainetta. On esimerkiksi tärkeää, että rekrytoinnissa valitsematta jääneiden jälkihoito tehdään kunnolla. Henkilöt tulevat joka tapauksessa kertomaan kokemuksistaan organisaatiosta. Rekrytoinnissa mukana ollut saattaa myös olla tulevaisuudessa tärkeä asiakas tai yhteistyökumppani. Hyvä esimerkki on, että eräs amerikkalainen konsulttiyritys pitää yhteyttä entisiin työntekijöihin. Näin yritys luo laajan verkoston, joka näkyy esimerkiksi toimeksiantojen määrässä. (Aula & Heinonen 2002, 264-265.)

2.9.3 Oppilasyhteistyö

Hyvä keino taata tulevaisuuden työntekijöitä on mainonta alueen oppilaitoksissa ja työvoimatoimistoissa. Sitä kautta saadaan tulevaisuuden työntekijät ajoissa tietoisiksi organisaation mahdollisuuksista. (Marttinen 2007) Työtä voidaan esimerkiksi tehdä tutuksi jo peruskouluissa opinto-ohjaajien ja opettajien välityksellä. Organisaatiot voivat tarjota opiskelijoille myös mahdollisuuksia kesätyöpaikkoihin, työharjoittelujaksoihin, peruskoulujen työelämään tutustumisen jaksoihin, oppisopimiskoulutuksiin ja päättötöyöaiheisiin. (Kuntaliitto 2008a)

Työharjoittelujaksot antavat paljon niin itse opiskelijalle kuin työyhteisöllekin. Ne tuovat uutta tietoa ja uusia toimintatapoja. Parhaimmillaan työharjoittelut luovat positiivista työnantajakuvaa organisaatiosta. Siitä onnistuminen vaatii työharjoittelusta saatuja positiivisia kokemuksia. On erityisen tärkeää, että työpaikoilla varmistetaan harjoittelijan hyvä vastaanotto. On varmistettava, että harjoittelijalle tarjotaan riittävästi koulutusta ja monipuolisia työtehtäviä. Hyvin tehdystä työstä on hyvä tarjota myös palkkio. (Heinonen 2008, 10; Nurminen, 2008, 54; Santamäki-Vuori 2008, 26.)

2.10 Maineen viestintäsuunnitelma

Organisaatioiden kannattaa laatia työnantajamaineen kehittämiseksi oma erillinen viestintäsuunnitelma, joka voi olla osana koko organisaation viestintäsuunnitelmaa. Työnantajamaineen viestintäsuunnitelman taustaksi kannattaa suorittaa työnantajamaine-tutkimus, joka helpottaa itse suunnitelman laadintaa. (Kuntaliitto 2011b) Työnantajamaineen viestintäsuunnitelma voisi esimerkiksi sisältää seuraavia asioita:

- Viestinnän lähtökohdat
- Tavoitteet
- Kohderyhmät
- Pääviestit
- Keinot
- Välineet
- Aikataulukaus
- Tekijät ja vastualueet
- Kustannukset
- Seuranta

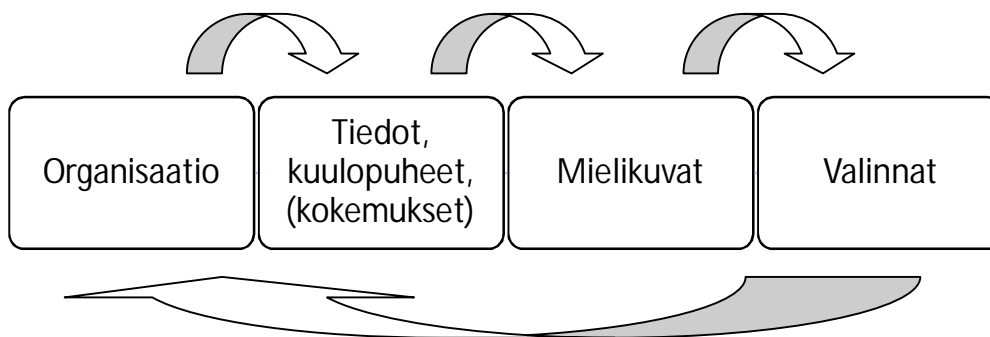
Viestinnän lähtökohdat kertoo, miksi viestintäsuunnitelmaa tarvitaan ja minkälainen työnantajamaine tällä hetkellä. Tavoitteet voivat liittyä organisaation sisäiseen tai ulkoiseen työnantajamaineeseen. Samoin suunnitelman kohderyhminä voivat toimia niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmän jäsenet. Keinoja, joilla vahvistetaan työnantajaviestintää, on rajattomasti. Niitä voivat olla esimerkiksi työnantajamaineen tutkiminen, viestinnän yhdenmukaistaminen, verkkoviestinnän ajantasaistaminen, Intran päivittäminen, ulkoinen tiedotus työhyvinvoinnista, yhteistyö oppilaitosten kanssa, osallistuminen rekrytointimessuille ja perehdytysprosessin uudistaminen. Työnantajamaineen viestintäsuunnitelman välineitä ovat niin sisäiset kuin ulkoiset viestintäkanavat ja – välineet, esimerkiksi media, verkkosivut, Intra, esitteet ja henkilöstölehti. Suunnitelmasta on hyvä laatia kuukausikohtainen aikataulu ja nimetä jokaiselle toimenpiteelle ja vastualueelle vastuuhenkilö. (Kuntaliitto 2011b)

Suunnitelmaa voidaan vahvistaa vastaamalla kysymyksiin: Millaisista asioista tai ominaisuuksista haluatte työnantajamaineen rakentuvat, jotta voisitte houkutella uusia työntekijöitä? Missä tilanteissa tai paikoissa teidän työnantajamaine syntyy ja vahvistuu? Miten varmistatte, että kaikilla organisaation jäsenillä on työnantajamaineen rakentamiseen valmiudet? (Juholin 2009b, 284.)

3 MIELIKUVA JA TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Kuten jo luvussa 1.6 mainittiin, organisaation vetovoimaan vaikuttaa maineen ja kokemusten ohella ihmisten mielikuvat organisaatiosta. Siksi on oleellista selvittää, mitä mielikuvat ovat ja miten niihin voidaan vaikuttaa.

Mielikuvat ovat oleellinen osa prosesseja, jotka ohjaavat ihmisen käyttäytymistä. Ne vaikuttavat siihen, minkälaisen todellisuuden ihminen luo. Ne ovat todellisuuden ymmärtämisen perusta ja ne ohjaavat ihmisten näkemyksiä ja toimintaa. Mielikuvat, jotka sisältävät tieto- ja tunneaineiksia vaikuttavat esimerkiksi siihen, minkälaisia valintoja ihmiset tekevät, miten he suhtautuvat johonkin asiaan ja miten he toimivat jossain tilanteessa. (Aula & Heinonen 2002, 37-38.)



Kuvio 9. Mielikuvat.

Timo Ropen ja Jari Metherin mukaan mielikuva on ihmisten tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summaa tietystä asiasta (Aula & Heinonen 2002, 49). Mielikuva on aina henkilökohtainen, sillä se perustuu ihmisen asenteisiin ja arvoihin. Siihen liittyy aina jonkinlainen tykkääminen. Yksi henkilö voi olla jonkin asian intohimoinen kannattaja, kun taas toinen ei pidä asiasta lainkaan. (Rope & Mether 2001, 13-14.)

Mielikuva tarkentuu työnantajamielikuvaksi. Sillä tarkoitetaan sidosryhmien mielikuvia siitä, millaiseksi työnantajaksi he organisaation mieltävät. (Valvisto 2005, 22.)

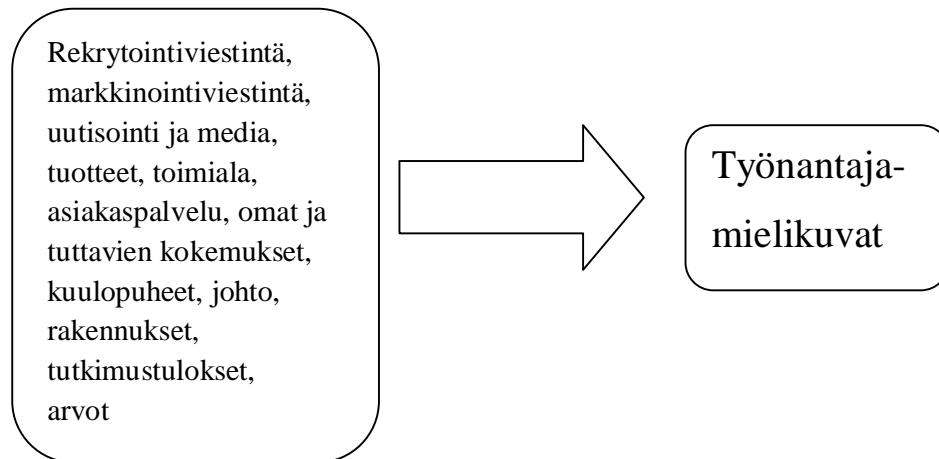
3.1 Mielikuvat taustavaikuttajina

Mielikuva toimii taustatekijänä erilaisten ihmisen tekemiin toimintaratkaisuihin kuten esimerkiksi mitä organisaatiota suositetaan ja ketä äänestetään. Mielikuvien ansiosta ihmiset voivat esimerkiksi pitää tiettyä organisaatiota hyvänä työnantajana ja toista huonona. Oleellista on, että nämä ratkaisut ovat ihmiselle aina päätöspohjaisia. Päätös on puolestaan aina tunnepohjainen, tunteet toimivat ihmisten kaikkien päätösten takana. Positiivisten tunteiden rakentaminen eli tykkäämisen aikaansaaminen on organisaation onnistumisen olennaisin tekijä. Kyse on vetovoiman aikaansaatamisesta mielikuvien avulla. (Rope & Methner 2001, 9, 15; Vuokko 2003, 104.)

3.2 Mielikuvien muodostuminen

Organisaatiosta vallitseviin mielikuviiin vaikutetaan tiedostamatta ja tietoisesti. Niitä lähetetään ja vastaanotetaan. Organisaatiot toimivat mielikuvien lähettäjänä kun he pyrkivät luomaan itsestään tietynlaiset kuvan sidosryhmän silmiin. Sidosryhmä toimii puolestaan vastaanottaja, kun se ottaa vastaan tietoa ja vaikutelmia organisaatiosta. Näin ollen läsnä on kaksi osapuolta: se josta kuva muodostetaan ja se jolle kuva muodostuu. (Juholin 2009a, 184; 190.)

Mielikuvat organisaatiosta ja työnantajasta muodostuvat vähitellen. Niihin vaikuttavat kaikki kohteesta saadut informaatiot ja vastaanottajan eri syistä johtuvat tavat tulkita saatua informaatiota (kuvio 10). Sitä luovat esimerkiksi organisaation tuottamat palvelut, tuotteet, mainokset, visuaalisuus, uutiset ja julkisuudessa esiintyvät työntekijät. Myös organisaatioiden työntekijät ja asiakkaat välittävät negatiivista tai positiivista yrityksen sisäpuolelta läheisilleen ja tuttavilleen. Organisaation mielikuvaa sävyyttää myös yleinen kuva sen toimialasta. Kuluttajamarkkinoilla toimiva organisaatio on usein tutumpi kuluttajille kuin se, joka toimii pelkästään yritysmarkkinoilla. (Valvisto 2005, 23; Juholin 2009a, 190-191.)



Kuvio 10. Työnantajamielikuviin vaikuttavia tekijöitä (Valvisto 2005, 24).

Ihmisillä on myös paljon mielikuvia asioista ja organisaatioista, joita he eivät ole henkilökohtaisesti kohdanneet ja joista he ovat vain lukeneet tai kuulleet. Tämän tyyppiset mielikuvat syntyvät yleistämällä ja siirtämällä yleisiä mielikuvia erityisiin kohteisiin. Ihminen luottaa tietyn organisaation tuotteisiin siksi, että tuotteet ovat aikaisemminkin toimineet moitteettomasti. Tai päinvastoin, henkilö saattaa suhtautua venäläiseen yritykseen negatiivisesti, sillä hän suhtautuu yleensäkin venäläisiin henkilöihin skeptisesti. Samoin käsitys henkilöstä, jonka kuulee työkentelevän VR:n palveluksessa saattaa vaikuttaa siihen, mitä mieltä henkilöstä ylipäätään ollaan. (Vuokko 2003, 105.)

Mielikuvat ovat henkilökohtaisia ja jokaisella ihmisellä on erilainen mielikuva esimerkiksi tietystä organisaatiosta. Mielikuva syntyy sen pohjalta, mikä on sidosryhmän ja organisaation välinen suhde: asiakkaille on tärkeää tuotteiden ja palveluiden laatu, omistajille organisaation kannattavuus, yhteiskunnalle työllistämiskyky ja henkilöstölle palkkataso ja työilmapiiri. Tästä syystä on mahdotonta luoda täysin samanlaista mielikuvaa jokaisen ihmisen mieleen. Organisaatio tehtävä on varmistaa, että sidosryhmät saavat oikeanlaista tietoa mielikuviansa rakentamiseen. (Pitkänen 2001, 23; Vuokko 2003, 112)

3.3 Mielikuvien kehittäminen

Organisaation on pystyttävä puhuttelemaan sitä ihmisjoukkoa, jonka joukoista haluaa uuden palkattavan henkilön löytyvän. Jos organisaatio haluaa palkata nuoria, on sen tiedettävä mitä nuoret työnantajaltaan odottavat. Työnantajamielikuvan kehittämisen yhteydessä on pidettävä mielessä organisaation liiketoimintastrategiat ja esimerkiksi rekrytointisuunnitelma. (Valvisto 2005, 25.) Elisa Valvisto (2005, 25) on laatinut muistilistan asioista, joista organisaation pitää huolehtia lähtiessään kehittämään työnantajamielikuvaansa:

- Palkattavien määrittely.
- Kohderyhmän käsitys organisaation työnantajamielikuvasta.
- Kohderyhmän käsitys ihannetyöpaikasta.
- Mielikuvien kehittäminen.
- Kehitysprojektin käynnistäminen.
- Viestintä.

Organisaation on hyvä tietää, millaisia työntekijöitä se haluaa palkata. Johdon on myös määriteltävä se, mitä uusilta työntekijöiltä odotetaan. Hahmottelun jälkeen on selvitettävä, millaisia asioita kohderyhmä arvostaa työnantajassa ja työtehtävissä. Näiden jälkeen selvitetään, miten organisaatio voisi kehittää toimintaansa kohderyhmän arvostuksen lisäämiseksi. Tehokkaan viestinnän kautta korostetaan organisaation tosiasioita ja varmistetaan, että mielikuva organisaatiosta on oikea. (Valvisto 2005, 24-27.)

Organisaatio, johon liitetään positiivisia mielikuvia vetää puoleensa hyviä työnhakijoita ja kun organisaatiolla on hyvä henkilöstö, sen suoritukset ja toiminta ovat myös hyviä. Nämä puolestaan kehittävät hyviä mielikuvia organisaatiosta. Syntyy positiivinen vaikutuskehä: ihmiset haluavat olla organisaation kanssa tekemisissä ja näin ollen organisaation maine kasvaa. (Vuokko 2003, 106.)

3.4 Työnantajamielikuvatutkimukset

Eri tutkimuslaitokset suorittavat säännöllisesti tutkimuksia työnantajamielikuvista eri kohderyhmille. Tutkimukset kuvastavat vastaajien arvomaailmaa, sillä mielikuvat rakentuvat jokaisen omasta käsityksestä hyvästä työnantajasta. Säännöllisesti toteutettu työnantajamielikuvatutkimus opiskelijoiden keskuudessa kertoo totuuden asioista, joita nuoret arvostavat. Näihin vaikuttavat yleiset trendit ja suhdanteet. Esimerkiksi talouden alasuhdanteiden aikaan opiskelijat hakevat turvallisuutta ja valitsevat mielellään julkishallinnon työnantajakseen. Puolestaan posititiivisen talouselämän aikaan opiskelijoita ohjaa halu ottaa riskejä. Toisinaan mielikuvaa ohjaa trendi päästä ulkomaille töihin, toisinaan ison yrityksen suuri arvostus. (Valvisto 2005, 22-23.)

Suuri, vuosittain tehtävä tutkimus on työnantajakuva tutkivan organisaatio Universumin teettämä *Universum Graduate Survey* –kysely. Yliopisto-opiskelijoille teetettävä kysely pyrkii saamaan vastauksia siihen, mikä houkuttelee nuoria, mistä he etsivät tietoa työnantajista, mitkä alat heitä kiinnostavat ja mitkä työnantajat. Vuonna 2007 *Universum* -kyselyn selvityksestä selvisi, että Helsingin yliopiston opiskelijat arvostivat hyvää ja inspiroivaa johtoa ja työtä mielenkiintoisten tuotteiden/palveluiden parissa. Nuoret arvostivat myös mm. organisaation eettisiä toimintatapoja, tasa-arvoa, sosiaalista vastuuta, turvattua työsuhdetta, joustavia työaikoja ja vaihtelevaa työtä. Erityistä oli myös se, että opiskelijat arvostivat tasapainoa työn ja vapaa-ajan välillä, taloudellista turvallisuutta ja haasteellista työtä. Kiinnostavimmaksi työnantajaksi valittiin tunnettuja, suuria ja kansainvälisiä organisaatioita. Myös julkiset organisaatiot kiinnostivat nuoria. (Juholin 2009b, 276.)

15/30 Research on myös tutkinut nuorten ajatuksia ja käyttäytymistä. He ovat tulleet siihen johtopäätökseen, että palkka ei ole tärkein kriteeri valitessa työnantaja. Nuoret korostivat työelämän laadullisia seikkoja, esimerkiksi työilmapiiriä sekä organisaation arvojen yhteensopivuutta omiin arvoihin. (Juholin 2009b, 277.)

Great Place to Work Institute Finland tekee puolestaan vuosittain tutkimuksen Suomen parhaista työpaikoista. Tutkimusten tavoitteena on vaikuttaa yleisesti

hyvään henkilöstöjohtamisen tasoon ja tarjota hyvälle työpaikoille positiivista julkisuutta. Suomen parhaat työpaikat valitaan organisaatioiden omien työntekijöiden mielipiteiden, henkilöstökyselyn ja asiantuntija-arvion perusteella. Vuonna 2011 voittajia eri sarjoissa olivat ohjelmistoyritys Reaktor, huonekalumyymäläketju Ikea ja kuntoutusalan yritys Tutoris. Organisaation tutkimustietojen mukaan hyvässä työpaikassa työntekijöiden ja johdon väliset suhteet/suhteet toisiinsa ovat hyvät, samoin kuin suhteet työhön ja työpaikkaan. (Great Place to Work 2012)

Yleisesti ottaen tämän päivän ihmisen ihannetyöpaikkaa voidaan kuvata sanalla energisoiva. Työyhteisön jäsenet antavat toisilleen muutakin kuin vain paikkaa ja olosuhteita palkan hankkimiselle. Työyhteisö on yhteisöllinen, jäsenet antavat toisilleen energiaa ja inspiroivat toisiaan. He jakavat osaamistaan, ovat vuorovaikutuksessa, tekevät yhdessä, luottavat toisiinsa ja kokevat itsensä arvostetuiksi. Tämän mahdollistaa ajankohtaisen tiedon vaihtaminen, oma-aloitteisuus, rento ja salliva ilmapiiri ja vastuullinen johtaminen. (Juholin 2009b, 52.)

4 KUNTATYÖN PIIRTEITÄ

Suomessa on tällä hetkellä (2012) 336 kuntaa ja 140 kuntayhtymää, jotka toimivat itsenäisinä työnantajina. Kunnat tuottavat asukkailleen peruspalveluja, joiden parissa kuntatyöntekijät tekevät työtä. Kunnat voivat tuottaa lakisääteisesti palveluja joko omana toimintana tai yhdessä toisten kuntien kanssa, kuntayhtymänä. Kunnat voivat myös ostaa palveluja toiselta kunnalta tai yksityiseltä toimijalta. (Kuntatyönantajat 2011)

Erilaisten kuntatyötehtävien kirjo on valtava ja ammattinimikkeitä on yli 5000. Kuntatyötä tehdään esimerkiksi terveydenhuollon, päivähoidon, vanhustenpalvelun, koulutuksen, asumisen ja ympäristön parissa. Työtä tehdään niin johtamis- ja kehittämistehtävissä kuin myös taloushallinnon ja käytännöntyön parissa. Suurimmat ammattiryhmät kunta-alalla ovat opettajat, hoitajat, lääkärit, päivähoidon henkilöstö, kodinhoitajat ja siivoojat. (Kuntatyönantajat 2011) Lahden kaupungin työntekijöistä 85 % työskenteli sivistys- ja kulttuuri- sekä sosiaali- ja terveystalvelujen parissa. (Lahden kaupunki 2010)

4.1 Työvoimatilanne ja eläkepoistuma

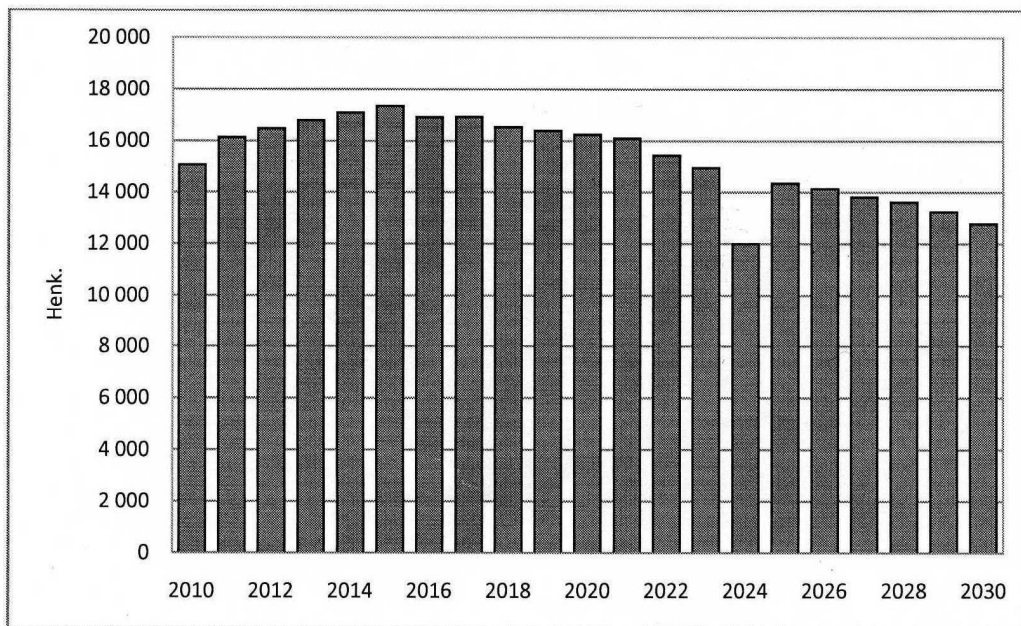
Kuntatyönantajien mukaan vuoden 2010 lokakuussa kunnissa ja kuntayhtymissä työskenteli 434 000 henkilöä. Lisäksi 31 000 työntekijää oli tällöin palkattomalla virkavapaalla, työlomalla tms. Kuntien työnantajakoko vaihtelee paljon kunnittain. Suurin kuntatyönantaja on Helsingin kaupunki, joka työllistää noin 40 000 henkilöä. Suurimmassa osassa kuntia työntekijöiden määrä on alle 500. (Kuntatyönantajat 2011) Kokonaisuudessaan Suomen kuntasektori työllistää noin 20 % Suomessa eli noin joka viidennen palkansaajan. (Kuntarekry Oy 2011)

Lahden kaupungin palveluksessa oli vuonna 2010 6331 henkilöä, joista vakinaisia työntekijöitä 4664, määräaikaista 1416 ja työllistettyjä 251 henkilöä. Vuodesta 2009 henkilöstön määrä vähentyi 22 henkilöllä. (Lahden kaupunki 2010)

Kuntien eläkevakuutuskeskus on selvittänyt kunta-alan eläkepoistumia lähivuosille. Vuosina 2010-2030 kunta-alalta siirtyy eläkkeelle noin 322 000 henkeä eli noin 63,2 prosenttia nykyisistä kunta-alan työntekijöistä (taulukko 1). Suurin poistuma tapahtuu vuosina 2014 ja 2015, jolloin kumpanakin vuonna eläkkeelle siirtyy yli 17 000 työntekijää (kuvio 11). Ennuste perustuu vuoden 2008 vakuutettuna olleiden kuntatyöntekijöiden lukumäärään. Vakuutettuja virka- ja työsuhteissa olevia oli tuolloin yhteensä 509 997 henkilöä. Ennusteessa on otettu huomioon niin vanhuuseläkkeelle kuin työkyvyttömyyseläkkeillekin siirtyvät henkilöt. Vanhuuseläkeikä on joustava 63 ja 68 vuoden välillä ja suurin osa jää eläkkeelle henkilökohtaisen vanhuuseläkeiän mukaan. Ennusteessa ei ole otettu huomioon kunta-alalle saapuvia uusia työntekijöitä, sillä ennuste kuvaa ainoastaan nykyisten työntekijöiden eläkepoistumaa. (Halmeenmäki 2009, 2-3.)

Vuosi	Eläkepoistuma			
	Vuositain		Yhteensä (2010-)	
	Henk.	%	Henk.	%
2010	15 058	3,0	15 058	3,0
2011	16 129	3,2	31 187	6,1
2012	16 464	3,2	47 651	9,3
2013	16 793	3,3	64 444	12,6
2014	17 079	3,3	81 523	16,0
2015	17 344	3,4	98 867	19,4
2016	16 924	3,3	115 791	22,7
2017	16 935	3,3	132 726	26,0
2018	16 535	3,2	149 261	29,3
2019	16 390	3,2	165 651	32,5
2020	16 237	3,2	181 888	35,7
2021	16 095	3,2	197 983	38,8
2022	15 442	3,0	213 426	41,8
2023	14 954	2,9	228 379	44,8
2024	12 002	2,4	240 381	47,1
2025	14 361	2,8	254 742	49,9
2026	14 138	2,8	268 881	52,7
2027	13 810	2,7	282 691	55,4
2028	13 631	2,7	296 321	58,1
2029	13 238	2,6	309 559	60,7
2030	12 789	2,5	322 348	63,2

Taulukko 1. Kunta-alan eläkepoistuma vuosina 2010-2030 (Halmeenmäki 2009, 4).



Kuvio 11. Kunta-alan eläkepoistuma vuosina 2010-2030 (Halmeenmäki 2009, 4).

Kuntien eläkevakuutuskeskuksen selvityksestä selviää myös Lahden kaupungin eläkepoistuma. Vakuutettuja työntekijöitä oli vuonna 2008 6182 henkeä ja näin ollen eläkepoistuma vuosina 2010-2030 tulee olemaan 3980 henkeä eli noin 64,4 % (taulukko 2). Koko Lahden seutukunnan (Artjärvi, Asikkala, Hollola, Hämeenkoski, Kärkölä, Lahti, Nastola, Orimattila, Padasjoki) vuoden 2008 vakuutetuista 16 374 henkilöstä eläkepoistuman kautta jää eläkkeelle 10 553 ihmistä eli noin 64,5 %. (Halmeenmäki 2009, 22)

8.7 Päijät-Häme

Päijät-Häme									
Kunta	Vakuutetut	Eläkepoistuma		Eläkepoistuma		Eläkepoistuma		Eläkepoistuma	
	2008	2010-2015		2010-2020		2010-2025		2010-2030	
	Henk.	Henk.	%	Henk.	%	Henk.	%	Henk.	%
<i>Lahden seutukunta</i>									
Artjärven kunta	45	6	14,0	13	29,6	22	49,8	27	59,2
Asikkalan kunta	342	68	19,9	129	37,8	175	51,3	215	62,9
Hollolan kunta	1 799	370	20,6	687	38,2	934	51,9	1 143	63,5
Hämeenkosken kunta	64	12	19,1	19	29,0	29	45,9	37	57,9
Kärkölän kunta	220	46	20,8	97	43,9	126	57,1	150	68,3
Lahden kaupunki	6 182	1 281	20,7	2 295	37,1	3 161	51,1	3 980	64,4
Nastolan kunta	515	112	21,8	193	37,5	256	49,6	314	60,9
Orimattilan kaupunki	516	97	18,8	177	34,2	244	47,3	314	60,9
Padasjoen kunta	120	30	25,2	54	45,1	72	59,8	84	69,8
Muu kunta-ala	6 571	1 297	19,7	2 425	36,9	3 382	51,5	4 289	65,3
Yhteensä	16 374	3 321	20,3	6 089	37,2	8 401	51,3	10 553	64,5
<i>Heinolan seutukunta</i>									
Hartolan kunta	135	32	23,5	57	42,0	75	55,9	93	69,2
Heinolan kaupunki	1 398	306	21,9	556	39,8	760	54,3	952	68,1
Sysmän kunta	246	57	23,2	103	42,0	140	57,0	175	71,0
Muu kunta-ala	28	9	30,6	16	56,5	21	74,7	23	81,9
Yhteensä	1 807	403	22,3	732	40,5	996	55,1	1 243	68,8

Taulukko 2. Päijät-Hämeen eläkepoistuma (Halmeenmäki 2009, 22).

Kunnallisten työpaikkojen tarve kasvaa etenkin kasvukeskuksissa, joissa väestönkasvu lisää henkilöstötarvetta. Erityisesti henkilöstöä tarvitaan tulevaisuudessa terveydenhuollon, sosiaalitoimen ja koulutoimen työtehtävissä. Eläkkeelle siirtyä myös suuri määrä esimies- ja johtotehtävissä työskenteleviä henkilöitä. Kunnan palvelut muuttuvat ja kehittyvät kuntalaisten tarpeen sekä ikärakenteen mukaan. Tämä tuo mukanaan uusia työtehtäviä. Uutta osaamista tarvitaan esimerkiksi kansainvälistymisen, markkinoinnin ja viestinnän sekä tietoteknologian ja muiden teknologioiden asiantuntijatehtäviin. (Kuntarekry Oy 2011)

4.2 Kuntatyön yleinen maine

Kunta tuottaa palveluja kuntalaisille ja näkyy selvästi mediassa. Tästä syystä kuntatyö saa osakseen avointa palautetta. Julkisuus ja valvonta tekevät työnantajaroosta monimutkaisempaa ja näkyvämpää kuin yksityisellä sektorilla. Kuntatyönantajamaineeseen vaikuttaa koko kunnan maine. (Jalonen 2008, 6.)

Mitkä yksittäiset asiat sitten vaikuttavat kuntatyönantajamaineen rakentumiseen? Suomen Kuntaliitto ja Viestintätoimisto Pohjoisranta ovat tutkineet Suomen kuntatyönantajamaineen vetovoimatekijöitä. Tutkimustulosten mukaan kunnan maineeseen työnantajana vaikuttavat jo aikaisemmassa luvussa esitellyt maineen ulottuvuudet eli kunnan johtamiskulttuuri, henkilöstöpolitiikka, palvelut, tulevaisuuteen suuntautuminen ja kestävä kehitys (ympäristöystävälliset toimintatavat). (Heinonen 2008, 8-9.)

Jos edellä mainitut asiat vaikuttavat kuntien työnantajamaineeseen, millaiseksi suomalaiset mieltävät kuntien työnantajamaineen? Vuonna 2008 TNS Gallup Oy tutki suomalaisten suhtautumista kunnallishallintoon ja kunnallisiin palveluihin Suomen toimihenkilökeskusjärjestön toimeksiannosta. Yksi aihekokonaisuus sisälsi kysymyksiä myös kuntien työnantajakuvasta. Kyselyn parhaimman arvostaman kunnat työnantajina saivat palvelussuhde-eduista (mm. vuosilomien pituus) sekä henkilöstön ammattitaidosta ja osaamisesta. Myös sukupuolen tasa-arvon toteutuminen sai hyviä arvosanoja. Huonoimpia arvosanoja kunnat saivat kyvystä houkutella henkilöstöä palvelukseensa ja palkkatasosta. Myös esimiestoiminta, johtaminen kunnissa sekä henkilöstön vaikutusmahdollisuudet omaan työhönsä saivat heikkoja arvosanoja. Näkemykset kuntien yleisestä maineesta ja arvostuksesta työnantajina vaihtelivat. Reilu kolmannes arvioi maineen ja arvostuksen huonoksi, kolmannes hyväksi ja loput siltä väliltä. (STTK 2008)

Julkisen sektorin työpaikat ovat aikaisemmin saaneet osakseen hyvinkin suurta arvostusta, niitä on pidetty jopa herraskaisina. Nykyään käsitykset kuntatyöstä ovat usein negatiivisia. Kunta-alan työpaikkoja pidetään liian byrokraattisina ja vanhahtavina. Julkisuuteen tulee myös paljon viestejä kunta-alan kiireisyydestä ja

stressaavuudesta. Mielikuvia heikentävät kuntien heikot palkat, sillä kunnat eivät ole pystyneet kilpailemaan palkalla. (Marttinen 2007)

Kuntatyön vahvuuksiksi mielletään työpaikkojen pysyvyys ja työhyvinvointiin liittyvät tekijät kuten työviihtyvyys ja -ilmapiiri. Vakinaisessa työsuhteessa olevien työntekijöiden vaihtuvuus kunta-alalla on erittäin pientä ja noin kolme neljäsosaa heistä on ollut kunnan palveluksessa vähintään 10 vuotta. Kunta-tyo myös mielletään tasa-arvoiseksi. Kunnalliset virka- ja työehtosopimukset takaavat tasa-arvoisen aseman ja oikeudenmukaisen palvelussuhteen. (Kuntatyönantajat 2011)

Näiden tutkimustulosten perusteella voidaan tiivistää kuntatyön piirteet, jotka ovat saaneet eniten negatiivista ja positiivista palautetta:

- Negatiiviset:
 - o Palkkaus
 - o Kiireisyys
 - o Kyky houkutella työhön
 - o Esimiestoiminta ja johtaminen
 - o Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

- Positiiviset:
 - o Työpaikkojen varmuus ja pysyvyys
 - o Työhyvinvointi (viihtyvyys ja ilmapiiri)
 - o Tasa-arvo ja oikeudenmukaisuus
 - o Työsuhde-edut (lomat yms.)
 - o Henkilöstön ammattitaito ja osaaminen.

4.3 Kuntatyö-projektit

Suomen kuntaliiton hallitus, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen valtuuskunta ja Kuntien eläkevakuutuksen hallituksen antaman suosituksen mukaan kaikkien kuntien tulisi lähteä kehittämään työnantajamainettaan. Ennen maineen kehittämistä tulisi tehdä selvityksiä työvoimatilanteesta, eläköitymisestä ja työnantajamaineesta. Näiden selvitysten perusteella kunnat voisivat lähteä vahvistamaan myönteistä työnantajamainettaan. (Kuntaliitto 2008b) Kuntatyönantajat ovat varautuneet kilpailuun työntekijöistä erilaisten yhteisten, mainetta kehittävien projektien kautta. Tästä esimerkkinä Kuntatyö 2010 -projekti.

Kuntatyö 2010 -projekti on Suomen Kuntaliiton, Kunnallisen työmarkkinalaitoksen ja Kuntien eläkevakuutuksen toteuttama projekti, joka alkoi vuonna 2002 ja loppui vuonna 2004. Sen tarkoituksena oli auttaa kuntia ja kuntayhtymiä varautumaan kilpailuun työvoimasta. Projektin tavoitteena oli tuoda esiin kunnissa tehtävää työtä ja lisätä kuntatyöpaikkojen houkuttelevuutta. Se sisälsi toimenpide-ehdotuksia kuntatalouden/kuntapolitiikan, työnantaja- ja henkilöstöpolitiikan, koulutuspolitiikan ja työllisyyspolitiikan osa-alueilta. (Kuntatyönantajat 2008) Projekti on tuottanut monia eri julkaisuja maineen kehittämisen avuksi, esimerkkinä ”Kuntajohdon tietopaketti”. Tietopaketti sisältää keinoja niin työnantaja- ja henkilöstöpolitiikkaan, oman alueen työvoima- ja koulutustarpeen ennakkointiin sekä nuorten tutustuttamiseen kuntatyöhön. (Kuntaliitto 2008a)

”Uudistuva kuntatyö - Ratkaisun avaimet” -kampanja on myös Kuntatyö 2010 -projektin toteuttama hanke. Kampanjan tavoitteena on auttaa kuntia ja kuntayhtymiä varautumaan työvoimakilpailuun ja herättää osapuolia keskustelemaan tarvittavista toimenpiteistä työnantajamaineen kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Se antaa tietoa ja työkaluja johtamisen, viestinnän ja työnantajana esiintymisen aihealueilta. Projektin kautta on tuotettu useita eri julkaisuja kuntien maineen kehittämisen avuksi. Kampanjan kohteina ovat erityisesti kuntien päättäjät ja luottamushenkilöt, henkilöstöasioista vastaavat, esimiehet ja viestintä- sekä sidosryhmävastaavat. (Kuntatyönantaja 2008; Kuntaliitto 2011a)

5 CASE-TUTKIMUS: LAHDEN KAUPUNGIN TYÖNANTAJAMAINE JA -MIELIKUVAT

Tämä osio muodostaa opinnäytetyön empiirisen osuuden. Osuus sisältää kohdeorganisaation ja tutkimusaineiston kuvailun sekä toteutetun mielikuvakyselyn vastausten pääkohtien analysoinnin. Analysoinnin lopuksi annetaan tarvittavat kehitysehdotukset.

5.1 Mielikuvakyselyn toteutus

Case-tutkimuksen aineiston keruu tapahtui mielikuvakyselyn kautta. Kyselyn sisällön laadinnassa käytettiin apuna opinnäytetyön teoriaosuutta, etenkin maineen mittaamisen menetelmää – RepMap -metodia. RepMap -metodista voi lukea lisää alaluvusta 3.4. Mielikuvakyselyn kysymyksille pyydettiin myös kehitysehdotuksia Lahden kaupungin henkilöstöjohtaja Anne-Maj Salmelta.

Työn tutkimusaineisto on siis koottu Lahden ammattikorkeakoulun hoitotyön (sairaanhoitajat) ja liiketalouden (tradenomit) koulutusohjelmien tutkintoon johtavien nuorten koulutuksen opiskelijoiden mielikuvakyselyn vastauksista. Otokokona oli yhteensä 100 hoitotyön opiskelijaa ja 100 liiketalouden opiskelijaa. Mielikuvakyselyä varten haettiin tutkimuslupia (liite 2 ja 3) Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden ja sosiaali- ja terveydenalan koulutuspäälliköiltä. Luvan myönnettyä mielikuvakysely suoritettiin 9.-15.1.2011 sähköisenä Webropol-kyselynä. Tätä varten opiskelijoiden sähköpostiosoitteeseen lähetettiin saatekirje (liite 3) ja linkki mielikuvakyselyyn. Postituksen hoiti Lahden ammattikorkeakoulun liiketalouden alan ja sosiaali- ja terveystieteiden opintotoimistot.

Toteutettu mielikysely pyrittiin rakentamaan mahdollisimman selväksi ja helposti vastattavaksi. Ennen kyselyyn vastaamista opiskelija sai taustatietoa kuntatyöstä ja sen työtilanteesta kyselyn johdannosta ja erillisestä saatekirjeestä. Itse kysely sisälsi avoimia ja strukturoituja eli valmiin vastausvaihtoehdon antavia kysymyksiä. Nämä strukturoidut kysymykset olivat sekä asteikkokysymyksiä että monivalintakysymyksiä. Kysymysten sisällön perusteella mielikuvakysely voidaan jakaa seuraaviin ryhmiin: taustatiedot, Lahden kaupungin työnantajamielikuvat, organi-

saation vetovoimatekijät ja kehitysehdotukset. Tämän ryhmittelyn avulla kysymyksiä analysoidaan luvussa 7.3. Mielikuvakyselyn sisältö löytyy liitteestä 4.

5.2 Hoitotyön ja liiketalouden koulutusohjelmat

Lahden ammattikorkeakoulu on Lahdessa toimiva ammattikorkeakoulu. Se on yksi Suomen suurimmista ammattikorkeakouluista ja tutkinto-opiskelijoita koulussa on yli 5000. Lisäksi avoimessa ammattikorkeakoulussa ja täydennyskoulutuksessa opiskelee yli 1000 opiskelijaa. Lahden ammattikorkeakoulussa voi opiskella kulttuurialan, liiketalouden, matkailu- ja ravitsemusalan, sosiaali- ja terveystieteiden sekä tekniikan ammattikorkeakoulututkinnon. Alat sisältävät vielä 23 eri koulutusohjelmaa ja yli 40 suuntautumisvaihtoehtoa, -alaa ja pääainetta. Tutkintoja voi suorittaa päätoimisena opiskelijana, työn ohella ja täysin englanninkielisinä. Koulu tarjoaa koulutusta myös ylempään ammattikorkeakoulututkintoon, ammatillisiin erikoistumisopintoihin, avoimeen ammattikorkeakouluun, täydennyskoulutukseen sekä maahanmuuttajille. (Lahden ammattikorkeakoulu 2011)

Hoitotyön koulutusohjelman, tarkentaen sairaanhoitajan tutkinnon laajuus on 210 opintopistettä ja opiskelu kestää 3,5 vuotta. Vuoden 2011 syksyllä hoitotyön koulutusohjelmaan hyväksyttiin 35 hakijaa. Ammattiopintojen lisäksi opiskelijat suorittavat 75 opintopisteen työharjoittelukokonaisuuden, joka usein jakaantuu 7 eri harjoittelujaksoon. Harjoittelupaikka valitaan itse ja työharjoittelupaikan voi varata jobstep.fi sivustojen kautta. Koulutusohjelman kautta opiskelijat saavat laajalajaisen ammattitaidon moniin eri hoitotyön tehtäviin. Sairaanhoitajat voivat työskennellä niin julkisella, yksityisellä kuin 3. sektorilla. Koulutus antaa valmiudet työskennellä välittömässä potilashoidossa sekä hoitotyön suunnittelu- ja organisointitehtävissä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2011)

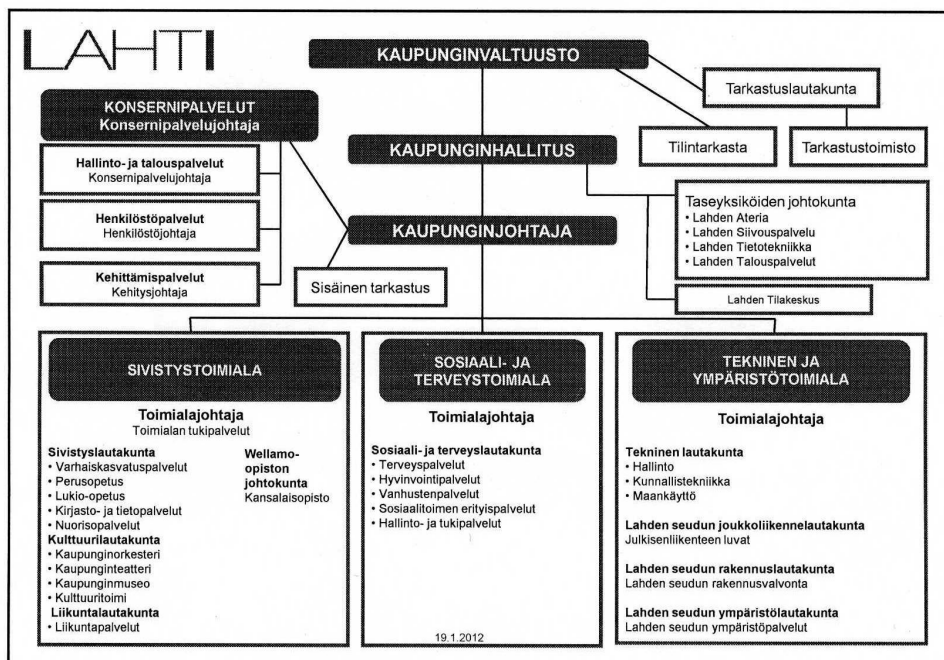
Liiketalouden koulutusohjelman eli tradenomin tutkinnon laajuus on myös 210 opintopistettä ja opinnot kestävät 3,5 vuotta. Syksyllä 2011 liiketalouden koulutusohjelmaan hyväksyttiin 58 hakijaa. Opintojen kautta opiskelijat kehittyvät liiketalouden asiantuntijoiksi. Kaikille yhteisten liiketalouden perusopintojen jälkeen opiskelija erikoistuu joko markkinoinnin, taloushallinnon tai johtamisen sekä

viestinnän suuntautumisalalle. Opinnot sisältävät 30 opintopisteen työharjoittelujakson eli yhden noin 5 kuukauden työharjoittelujakson, jonka opiskelijat voivat suorittaa haluamassaan organisaatiossa. Valmistuneet työskentelevät monissa eri liike-elämän ammateissa esimerkiksi myyntipäällikköinä, laskenta-assistentteina, kirjanpitäjinä, HR-asiantuntijoina ja yrittäjinä. (Lahden ammattikorkeakoulu 2011)

5.3 Case-organisaatio: Lahden kaupunki

Opinnäytetyön toimeksiantajana sekä samalla mielikuvakyselyn kohdeorganisaationa toimii Lahden kaupunki.

Lahden kaupungin organisaatio pohjautuu toimialajakoon, jossa palveluita tuottavat kolme toimialaa: sosiaali- ja terveystoimiala, sivistystoimiala sekä tekninen- ja ympäristötoimiala. Organisaation hallintopalveluista on vastuussa konsernipalvelut, jonka muodostaa kolme eri palveluyksikköä: hallinto- ja talouspalvelut, henkilöstöpalvelut ja kehittämisspalvelut. Lahden kaupungilla on myös erillisiä konserniyhtiöitä. (Lahden kaupunki 2011)



Kuvio 12. Lahden kaupungin organisaatiokaavio (Lahden kaupunki 2011).

Kaupungin ylin päätösvalta on kuntalaisten valitseamalla valtuustolla, jossa on 59 jäsentä. He vastaavat kunnan toiminnasta ja taloudesta. Valtuusto siirtää osittain toimintavaltaansa niin kaupungin hallitukselle, lautakunnille kuin johtokunnillekin. Lahden kaupunginhallituksessa on 11 jäsentä. Hallitus valvoo kunnan etuja ja se vastaa hallinnollisista asioista sekä taloudenhoidosta. Hallitus myös valmistelee valtuuston päätökset ja täytäntöönpanot sekä valvoo laillisuutta. (Lahden kaupunki 2011)

Lahden kaupungilla on käytössään vuoteen 2025 ulottuva strategia. Strategia sisältää linjauksia, joita noudatetaan kaupungin toiminnassa ja kehittämisessä. Se sitoo yksittäisiä päätöksiä ja toimenpiteitä osaksi pitkän aikavälin toimintasuunnitelmaa. Lahden kaupungin strategiaa tarkastellaan neljän eri näkökulman pohjalta: Elinvoimaisuus ja yhdyskunta, kuntalainen, prosessit ja rakenteet sekä talous, henkilöstö ja johtaminen. Näkökulmat jakautuvat vielä eriteltyihin menestystekijöihin, joita voisi myös sanoa tavoitteiksi. Tässä opinnäytetyössä olennaisin Lahden kaupungin strateginen näkökulma on henkilöstö ja johtaminen ja menestystekijänä toimiva kohta ”Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityskykyinen henkilöstö”. (Lahden kaupunki 2011)

Lahden kaupunki työllistää tällä hetkellä (2011) noin 6500 henkilöä. Kaupungin henkilöstö koostuu hyvin erilaisista ammattialoista. Suurin osa eli noin 45 % henkilöstöstä työskentelee sivistystoimialan alaisuudessa, noin 39 % työskentelee sosiaali- ja terveystoimialalla. Työntekijät huolehtivat mm. terveys- ja sosiaalipalveluiden sekä opetus-, kulttuuri- ja liikuntapalveluiden tuottamisesta kuntalaisille. Vastuulla on myös kunnan infrastruktuurin kuten katujen, tilojen ja yleisten alueiden hoito ja kunnossapito. Itse ammattien kirjo on laaja. On esimerkiksi aineenopettajia, välinehuoltajia, lakimiehiä, kirjastonhoitajia, sairaanhoitajia, lääkäreitä, sosiaaliohjaajia, perhepäiväohjaajia, insinöörejä ja arkkitehtejä. Kaupunki tarjoaa myös vuosittain kesätyöpaikkoja muutamalle sadalle opiskelijalle. (Lahden kaupunki 2011)

Kaupungin jokainen toimiala huolehtii oman työvoiman rekrytoinnista itse, sillä kaupungilla ei ole keskitettyä rekrytointia. Avoimista työpaikoista ilmoitellaan mm. internetin, paikallislehtien, ammattilehtien ja työvoimatoimiston palveluiden

kautta. Kaupunki on siirtynyt käyttämään myös kuntarekry.fi -palvelua, jossa työpaikoista ja sijaisuuksista ilmoitetaan sähköisesti. Työnhakijat hakevat työpaikkoja tämän sähköisen järjestelmän kautta. (Lahden kaupunki 2011)

5.4 Tulokset

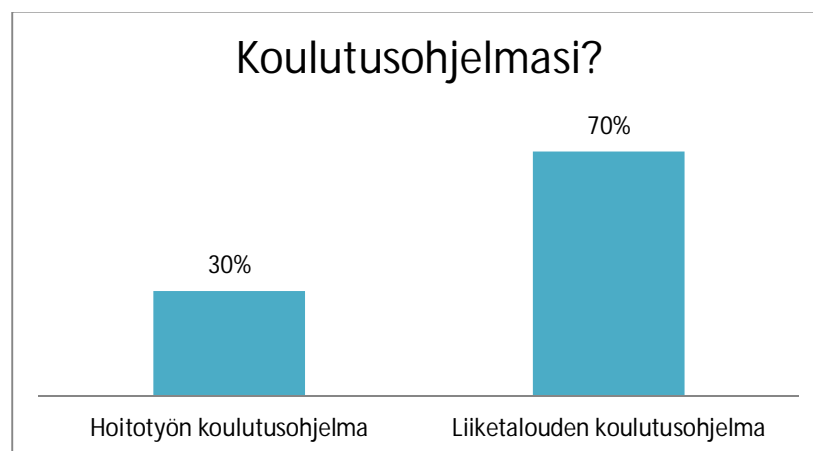
Mielikuvakysely lähetettiin yhteensä 200 liiketalouden ja sairaanhoidon opiskelijalle. Kokonaisuudessaan 43 opiskelijaa vastasi kyselyyn ja näin ollen tutkimuksen vastausprosentti on 21,5 %.

Mielikuvakyselyn tuloksia analysoidaan kysymysryhmittäin: taustatiedotiedot, Lahden kaupungin työnantajamielikuvat, organisaation vetovoimatekijät ja vetovoimaisuuden kehittäminen.

5.4.1 Taustatiedot

Koulutusohjelma

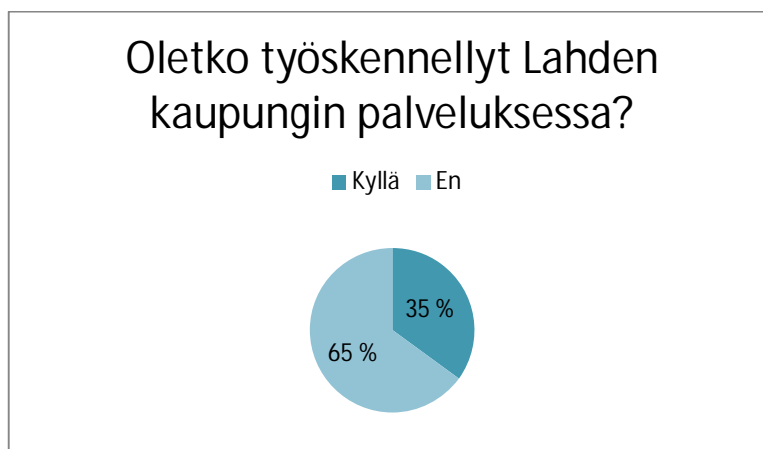
Tutkimustulosten mukaan vastaajista suurin osa eli n.70 % (30 opiskelijaa) opiskeli liiketalouden koulutusohjelmassa tradenomeiksi ja n.30 % (13 opiskelijaa) hoitotyön koulutusohjelmassa sairaanhoitajiksi. Koulutustausta jakauman voi nähdä myös kuviosta 13.



Kuvio 13. Vastaajien koulutusohjelmat (n=43).

Työkokemukset Lahden kaupungista

Tulosten mukaan vastaajista vain noin reilu kolmanneksella (35%) oli työ- tai työharjoittelukokemusta Lahden kaupungista. Yli puolella vastaajista (65%) kokemusta ei ollut lainkaan (kuvio 14). Vastaajien työkokemusten pituus vaihteli 0 kuukaudesta 3 vuoteen. Keskimäärin se oli 9 kuukautta.



Kuvio 14. Vastaajien työkokemus Lahden kaupungilta (n=43).

Tämän hetken työskentely Lahden kaupungin palveluksessa

Kuten kuvio 15 näkee, vastaajista melkein kaikki eli 93 % ei työskennellyt tällä hetkellä Lahden kaupungin palveluksessa. Noin 7 % eli 3 vastaajaa työskenteli tällä hetkellä kaupungilla



Kuvio 15. Vastaajien tämän hetken työskentely Lahden kaupungin palveluksessa (n=43)

5.4.2 Lahden kaupungin työnantajamielikuvat

Mielenkiinto työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa

Tutkimustuloksista ilmenee, että hieman yli puolet (60%) opiskelijoista vastasi voivansa työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa. Viidesosa (19%) ei puolestaan tuntenut halukkuutta työskennellä kaupungin alaisuudessa. Noin 21 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen. (kuvio 16)



Kuvio 16. Vastaajien kiinnostus työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa (n=43).

Opiskelijat saivat antaa perusteluja sille, miksi voisivat tai miksi eivät voisi työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa.

Perusteluja kiinnostukselle työskennellä kaupungin palveluksessa tukivat esimerkiksi opiskelijoiden hyvät kokemukset Lahden kaupungista työnantajana, ison organisaation vakaus, työn pysyvyys, työtehtävien monipuolisuus. Tässä esimerkkejä perusteluista:

”Kaupunki tarjoaa monipuoliset työmahdollisuudet”

”Lahden kaupungilla hyviä työpaikkoja”

”Mielelläni työskentelisin omassa kotikaupungissa. Kaupungilla on tarjota monenlaista työtä tradenomille.”

”Varma palkkaus”

”Luotettava työnantaja”

”Iso työnantaja tuo tietynlaista vakautta pitkällä tähtäimellä”

”Kunta työnantajana on turvallisemman oloinen kuin yksityinen.”

”Ei ole huonoja kokemuksia”

Kielteisiä perusteluja sille, että vastaajaa ei kiinnostanut työskentely Lahden kaupungin palveluksessa oli työn kiireisyys, kyky houkutella töihin, vanhentuneet työvälineet, huono työilmapiiri, huono palkkaus ja yleiset huonot kokemukset organisaatiosta. Tässä esimerkkejä perusteluista:

”Minua ei oikein kiinnosta kuntien ja kaupunkien asiat, enkä tiedä, olisiko kaupungilla tarjota minua kiinnostavaa työtä. Yritykset ovat mielestäni kiinnostavampia.”

”Kaupunki on yleensä jostain säästämässä, irtisanomisuhka... Palkkakaan ei kaikei ole niin hyvä kuin muualla.”

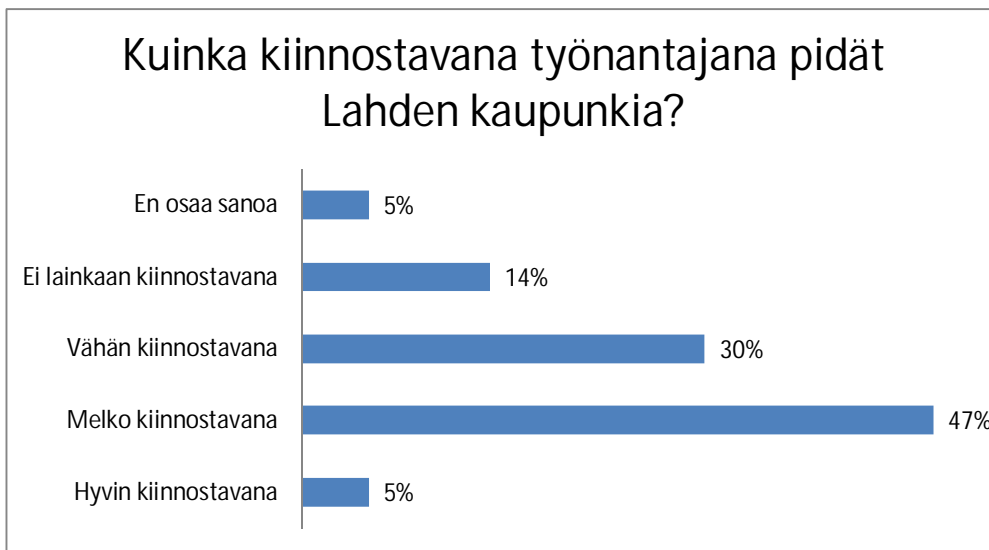
”Tuskin on tähän mahdollisuutta, vaikea päästä töihin”

”Lahden kaupungin palveluksessa kyllä (terveyskeskukset ym.), mutta en niinkään Lahden kaupunginsairaalan palveluksessa, koska harjoitteluni ja saamani palvelu sieltä oli ”ala-arvoista””

”Huonot työolosuhteet, kiire ja liian vähän henkilökuntaa, vanhentuneet välineet sekä huono työilmapiiri”

Lahden kaupungin kiinnostavuus työnantajana

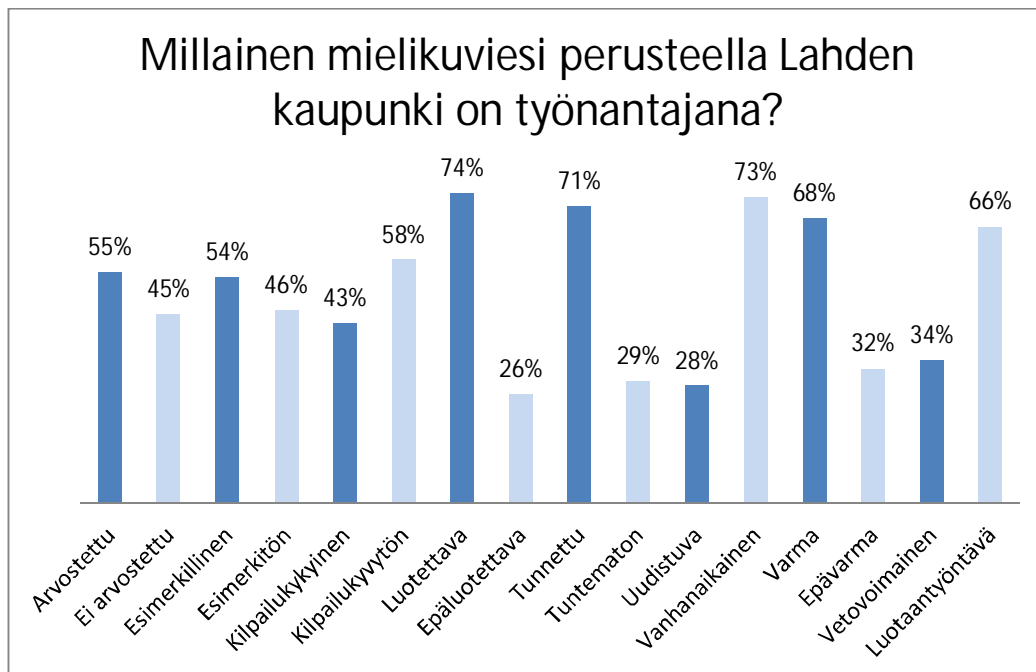
Kuviosta 17 nähdään, kuinka kiinnostavaksi työnantajaksi vastaajat mielsivät Lahden kaupungin. Noin puolet (47%) vastaajista pitää kaupunkia melko kiinnostavana työnantajana. Puolestaan noin 30 % vastaajista pitää kaupunkia vähän kiinnostavana, 14 % ei lainkaan kiinnostavana ja 5 % hyvin kiinnostavana työnantajana. 5 % vastaajista ei osannut vastata kysymykseen.



Kuvio 17. Lahden kaupungin kiinnostavuus työnantajana (n=43).

Mielikuvat Lahden kaupungista työnantajana

Vastaajien piti valita kahdesta adjektiivista se, kumpi heidän mielikuviansa perusteella sopii paremmin Lahden kaupungille. Seuraavasta kuviosta 18 voi nähdä tulosten jakautuminen.



Kuvio 18. Mielikuvat Lahden kaupungista työnantajana (n=42).

Tulosten perusteella kaupunki miellettiin enemmän arvostetuksi työnantajaksi kuin ei arvostetuksi. Sen toimintaa pidettiin enemmän esimerkillisenä kuin esimerkittömänä. Vastaajien mielestä kaupunki on pikemmin kilpailukyvytön kuin kilpailukykyinen. Se miellettiin tunnetuksi työnantajaksi. Opiskelijoiden mielestä kaupunki on enemmän vanhanaikainen kuin uudistuva työnantaja. Kaupunki miellettiin myös enemmän varmaksi kuin epävarmaksi työnantajaksi. Vastaajien mielikuvien perusteella Lahden kaupunki on enemmän luotaantyöntävä kuin vetovoimainen työnantaja.

Selkeimmin vastaajat olivat sitä mieltä, että kaupunki on luotettava, tunnettu ja varma, mutta samalla vanhanaikainen, kilpailukyvytön ja luotaantyöntävä työnantaja.

Mielikuvat tietyistä asioista

Opiskelijoilta kysyttiin, miten heidän mielikuviansa perusteella tietyt asiat toteutuvat Lahden kaupungin palveluksessa.

Taulukkoon 3 on poimittu ne tekijät, joista vastaukset eivät eroa paljoa toisistaan ja joista näkyy selkeästi vastaajien yhtäläinen näkemys. Näin ollen selviää, että vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että kaupungin tarjoamat palvelussuhde-edut ovat hyvät, työhyvinvointiin panostetaan, työllä on tarkoitus, työpaikka on varma ja pysyvä sekä työtehtävät ovat itsenäisiä ja mielenkiintoisia. Selkeästi oli eri mieltä siitä, että uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvät, kaupungin palkka on kilpailukykyinen ja työtehtävät ovat kansainvälisiä.

Miten mielikuviesi perusteella seuraavat asiat toteutuvat Lahden kaupungin palveluksessa?					
	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ammattitaidon kehittymismahdollisuudet ovat hyvät	2 %	44 %	32 %	2 %	20 %
Eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja	7 %	32 %	29 %	10 %	22 %
Palvelussuhde-edut (lomat, edut yms.) ovat hyvät	10 %	44 %	10 %	5 %	32 %
Työajat ovat joustavia	2 %	41 %	27 %	5 %	24 %
Työhyvinvointiin panostetaan	2 %	41 %	20 %	12 %	24 %
Työllä on tarkoitus	27 %	51 %	15 %	0 %	7 %
Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	7 %	29 %	27 %	10 %	27 %
Organisaation edustamat tuotteet/palvelut ovat arvostettuja	7 %	39 %	29 %	7 %	17 %
Työpaikka on varma ja pysyvä	7 %	39 %	24 %	2 %	27 %
Uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvät	5 %	20 %	44 %	5 %	27 %
Palkka on kilpailukykyinen	5 %	15 %	34 %	17 %	29 %
Työtehtävät ovat haasteellisia	5 %	41 %	27 %	0 %	27 %
Työtehtävät ovat itsenäisiä	5 %	46 %	22 %	0 %	27 %
Työtehtävät ovat kansainvälisiä	0 %	10 %	39 %	22 %	29 %
Työtehtävät ovat mielenkiintoisia	7 %	41 %	24 %	0 %	27 %
Työtehtävät ovat monipuolisia	7 %	34 %	32 %	0 %	24 %
Työympäristö on viihtyisä	7 %	24 %	34 %	7 %	24 %

Taulukko 3. Vastaajien mielikuvat Lahden kaupungista työnantajana (n=41).

5.4.3 Organisaation vetovoimatekijät

Kiinnostavin työnantajasektori

Tutkimustuloksista ilmeni, että opiskelijoiden mielestä kiinnostavin työnantajasektori on yksityinen sektori (74%) ja toiseksi kiinnostavin on kunta (14 %). Tulosten perusteella valtion töistä ei oltu lainkaan kiinnostuneita (0 %). 5 % opiskelijoista ei osannut vastata kysymykseen. (Kuvio 19)



Kuvio 19. Vastaajien mielestä kiinnostavin työnantajasektori (n=43).

Tärkeimmät asiat työpaikkaa valitessa

Mielikuvakyselyssä opiskelijoilta kysyttiin tiettyjen asioiden tärkeyttä heidän valitessaan työpaikkaa (kuvio 20). Tulosten perusteella opiskelijat kokivat kaikista tärkeimmiksi asioiksi työntekijöiden tasapuolisen kohtelun (64%) ja sen, että työllä on tarkoitus (55%) Erittäin tärkeinä asioina pidettiin työtehtävien mielenkiintoisuutta (55 %) ja monipuolisuutta (43 %) sekä työympäristön viihtyisyyttä (48 %). Vastaajat kokivat tärkeiksi asioiksi kilpailukyisen palkan (62 %), uralla etenemismahdollisuudet (60 %) ja haasteelliset työtehtävät (60 %).

Kun valitset työpaikkaa, kuinka tärkeinä koet seuraavat asiat?						
	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Hie- man tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lain- kaan tärkeä	En osaa sanoa
Ammattitaidon kehittymismahdollisuudet ovat hyvät	33 %	50 %	14 %	2 %	0 %	0 %
Eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja	19 %	52 %	24 %	5 %	0 %	0 %
Palvelussuhde-edut (lomat, edut yms.) ovat hyvät	21 %	52 %	21 %	5 %	0 %	0 %
Työajat ovat joustavia	12 %	45 %	33 %	7 %	2 %	0 %
Työhyvinvointiin panostetaan	40 %	48 %	10 %	2 %	0 %	0 %
Työllä on tarkoitus	55 %	33 %	12 %	0 %	0 %	0 %
Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	64 %	36 %	0 %	0 %	0 %	0 %
Organisaation edustamat tuotteet/palvelut ovat arvostettuja	17 %	40 %	29 %	14 %	0 %	0 %
Työpaikka on varma ja pysyvä	40 %	45 %	14 %	0 %	0 %	0 %
Uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvät	26 %	60 %	12 %	2 %	0 %	0 %
Palkka on kilpailukykyinen	29 %	62 %	10 %	0 %	0 %	0 %
Työtehtävät ovat haasteellisia	19 %	60 %	12 %	7 %	2 %	0 %
Työtehtävät ovat itsenäisiä	12 %	45 %	29 %	10 %	5 %	0 %
Työtehtävät ovat kansainvälisiä	0 %	21 %	26 %	36 %	14 %	2 %
Työtehtävät ovat mielenkiintoisia	55 %	33 %	12 %	0 %	0 %	0 %
Työtehtävät ovat monipuolisia	43 %	36 %	21 %	0 %	0 %	0 %
Työympäristö on viihtyisä	48 %	48 %	5 %	0 %	0 %	0 %

Taulukko 4. Tärkeimmät asiat työpaikkaa valitessa (n=42).

5.4.4 Vetovoimaisuuden kehittäminen

Mielikuvakyselyn kautta opiskelijat pääsivät antamaan kehitysehdotuksia sille, miten Lahden kaupunki voisi kehittää vetovoimaisuuttaan työnantajana. Nämä opiskelijoiden antamat kehitysehdotukset voidaan jakaa RepMap maineen ulottuvuus -metodia mukailleen seuraaviin ryhmiin: Yrityskulttuuri ja johtaminen, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva ja menestyminen.

Yrityskulttuuri ja johtaminen:

Opiskelijoiden mielestä ammattitaitoinen johtaminen on tärkeä avain vetovoimaisuuden kasvattamiseen. Ammattitaitoinen johtaminen sisältää esimerkiksi työntekijöiden tasapuolisen kohtelun, hyvän ilmapiirin luomisen ja työssä jaksamisesta huolehtimisen. Alla opiskelijoiden kommentteja:

”Lahden kaupungin vetovoimaisuus mielestäni parantuisi, jos Lahti etsisi oikeita ammattitaitoisia esimiehiä. Etenkin ylempien toimihenkilöiden ja esimiesten ammattitaito on mielestäni kentän näkökulmasta erittäin heikkoa ja ammattitaidotonta, sillä he eivät esimerkiksi tiedä mitä kentällä oikeasti tehdään...”

”Huomioida tasapuolisuuden - kaikki työntekijät ovat samalla viivalla.”

”Työssä jaksamiseen tulisi panostaa hieman enemmän.”

”Toimivat työolosuhteet tärkeää (tilojen remontointi + uudistus) sekä hyvä ilmapiiri työntekijöiden kesken.”

Julkinen kuva:

Viestinnällä on vastaajien mielestä erittäin suuri merkitys työnantajan vetovoiman kasvattamiseen. Vastauksien perusteella Lahden kaupungin tulisi lisätä etenkin viestintää, joka kertoo kaupungin tarjoamista työmahdollisuuksista. Tätä esimerkiksi voisi toteuttaa työntekijä ja työtehtävä esittelyiden kautta, rekrytointisivustoilla ja rekrytointitapahtumilla. Erittäin tärkeää opiskelijoiden mielestä on oppilaitosyhteistyön lisääminen esimerkiksi työharjoittelujaksojen ja projektien kautta. Yksinkertaisesti sanottuna opiskelijat toivoivat, että kaupunki olisi enemmän esillä. Alla opiskelijoiden antamia kehitysehdotuksia:

”Mainostaa enemmän lehdissä ja kertomalla esimerkkejä/tarinoita mahdollisuuksista”

”Voisi tarkemmin kertoa, millaisia työtehtäviä kaupunki tarjoaa. Itse en ainakaan kovin tarkasti tiedä, mitä markkinointityötehtäviä kaupungille voi tehdä.”

”Kertoa enemmän millaisia erilaisia töitä lahden kaupungin työntekijät tekee, mitä sektoreita on olemassa.”

”Panostamalla rekrytointisivuihin omilla kotisivuillaan.”

”Kehittämällä visuaalista viestintää houkuttelevammaksi.”

”Rekrytahtumia.”

”Olla enemmän esillä”

”Itsellä on mielikuva, että kaupungilla on töissä vain vanhempia ihmisiä (etenkin sellaisissa töissä joihin tradenomi voisi suuntautua), joten moni nuori ei välttämättä ole ensimmäisenä kiinnostunut Lahden kaupungista työnantajana. Esimerkiksi voisi laittaa kaupungilla töissä olevia nuoria työntekijöitä tekemään lyhyitä esittelyitä työstään ja viihtyvyydestä työssään internetsivuille tai esim. painaa julisteita koulujen mainostauluille... Varmasti tuollainen lisäisi vetovoimaa ja näyttäisi siltä, että kyllä siellä viihtyy nuoremmatkin.”

”En ole nähnyt mitään markkinointia Lahden kaupungin työpaikoista, enkä ole ikinä päässyt Lahden kaupungille itse töihin joten pidän sitä todella tympeänä työnantajana, joka ei edes ilmoita työnhakijoille mitään. Näihin siis kannattaisi panostaa.”

”Ehkä enemmän voisi markkinoida itsenään oppilaitoksissa. Itse en ainaakaan muista kovin paljon tradenomin koulutusohjelmassa puhuttavan Lahden kaupungista työnantajana. Voisi tehdä enemmän yhteistyötä koulun kanssa mm. erilaisten projektien. Ja lisää työharjoittelupaikkoja tarjolle.”

”Panostamalla mm. opiskelijoihin ja heidän harjoitteluun. Harjoitteluista opiskelijat puhuvat keskenään jne. ja jos opiskelija on esimerkiksi saanut/nähnyt negatiivista kohtelua itseään/potilaita kohtaan niin sana leviää opiskelijoiden keskuudessa hyvin nopeasti. Opiskelijat ovat kuitenkin tulevaisuuden työntekijöitä.”

Menestyminen:

Opiskelijoiden mielestä vetovoimaisuuden kasvattamiseksi on tärkeää, että työstä maksettava palkka on kohdillaan ja työsuhde-edut ovat kilpailukykyiset.

”Palkat kohdilleen verrattuna yksityisiin, ei aina tarvitse maksaa vain sitä minimipalkkaa”

”Kilpailukykyiset edut.”

Muutos- ja kehityskyky:

Vastauksista ilmeni myös kehittymisen tärkeys. Jotta kaupunki saa jatkossakin kiinnostuneita työnhakijoita, on sen pysyttävä kehityksessä mukana ja pystyttävä uudistumaan. Alla opiskelijoiden kommentteja:

- *”En osaa sanoa, sillä en ole kovinkaan montaa vuotta täällä asunut, joten siltä osin vaikea vastata. Uskoisin kuitenkin, että Lahden kaupungin pitäisi pystyä uudistumaan ja pysyä ajan hengessä mukana; konkreettisesti en tiedä kuinka tämän luoda.”*
- *Ei epätoivoisesti pidetä kiinni huonoista työntekijöistä, vaan keskitytään hyvien työntekijöiden rekrytoimiseen ja sitä kautta hoidon laadun, työilmapiirin ja työhyvinvoinnin parantamiseen.*

5.5 Johtopäätökset ja kehitysehdotukset

Opiskelijoiden työkokemusta kartoittavien kysymysten perusteella voidaan tehdä olettaus siitä, että suurin osa vastasi kyselyyn mielikuviansa perusteella, ei niinkään kokemusten perusteella. Tämä siksi, että suurimmalla osalla vastaajista ei ollut kokemuksia Lahden kaupungista työnantajana.

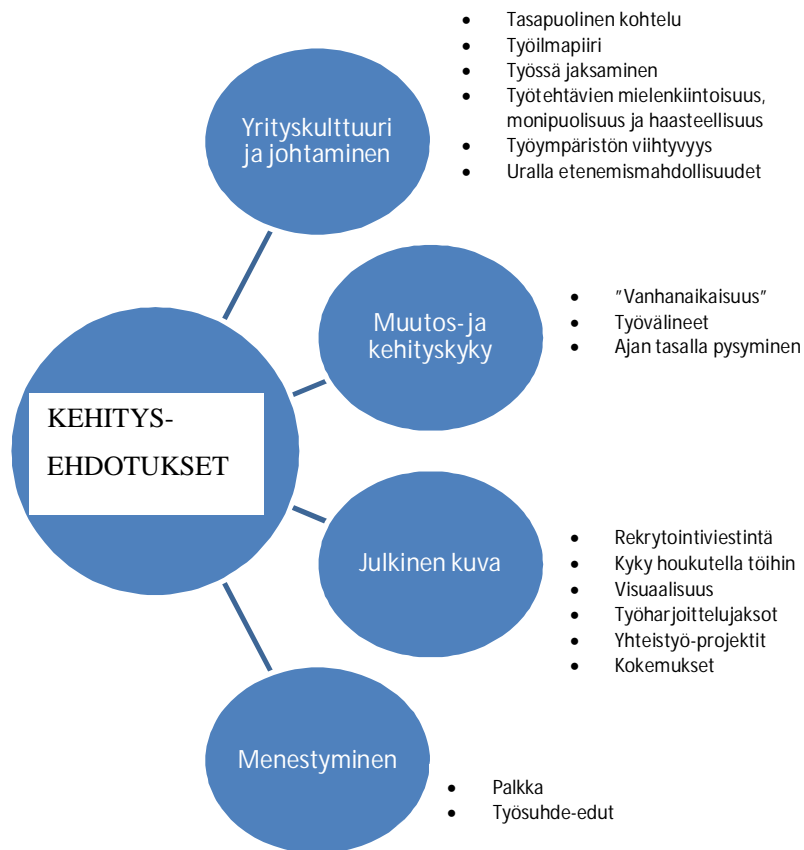
Suurin osa opiskelijoista mielsi Lahden kaupungin melko kiinnostavaksi työnantajaksi, jonka palveluksessa he voisivat työskennellä. Heidän mielikuviansa perusteella Lahden kaupunkiin liitettäviä positiivisia työnantajapiirteitä ovat varmuus,

pysyvyys, luotettavuus, työtehtävien mielenkiintoisuus ja itsenäisyys, hyvät palvelussuhde-edut, työhyvinvointiin panostaminen sekä se, että työllä on tarkoitus.

Mielenkiintoista on, että vastaajat antoivat organisaatiolle hyvinkin positiivisia arvioita, vaikka samaan aikaan se miellettiin luotaantyöntäväksi ja kilpailukyvyttömäksi. Lahden kaupunkiin liitettäviä muita negatiivisia ja samalla kehittämistä tarvitsevia työnantajapiirteitä olivat tutkimustulosten mukaan vanhanaikaisuus ja eriävät mielipiteet siitä, että kaupungin töissä voi edetä uralla, palkka on kilpailukykyinen ja työt ovat kansainvälisiä.

Tutkimustulosten mukaan kaikista kiinnostavimmaksi työnantajaksi valittiin yksityinen sektori eli yritykset. Työpaikkaa valitessa opiskelijat kokivat kaikista tärkeimmiksi asioiksi työntekijöiden tasapuolisen kohtelun ja sen, että työllä on tarkoitus. Työn sisältö oli vastausten perusteella tärkeää, sillä tärkeinä asioina työpaikkaa valitessa pidettiin työtehtävien mielenkiintoisuutta, haasteellisuutta ja monipuolisuutta. Myös työympäristön viihtyisyys koettiin tärkeäksi tekijäksi. Toki kilpailukykyinen palkka ja uralla etenemismahdollisuudet koettiin myös tärkeiksi.

Seuraavaksi keskitytään antamaan kehitysehdotuksia Lahden kaupungin vetovoimaisuuden kehittämiseksi. Kehitysehdotukset koostuvat empirian antamista vastauksista eli tutkimustuloksista havaituista kehittämistä vaativista kohteista, opiskelijoiden valitsemista organisaation vetovoimatekijöistä sekä opiskelijoiden antamista kehitysehdotuksista. Niitä käsitellään edellisessäkin alaluvussa esiin tulleen RepMap maineen ulottuvuus -metodi ryhmittelyn avulla. Tukea kehitysehdotuksille saadaan esiin nostetuista teoriaosuuksista. Kehitysehdotukset osa-alueineen on koottu seuraavaan kuvioon (kuvio 20.)



Kuvio 20. Vetovoiman kehittäminen kohdeorganisaatiossa.

Yrityskulttuuri ja johtaminen

Tämä kehityskohde sisältää hyvään yrityskulttuurin ja johtamisen aihealueita, joita ovat:

- Tasapuolinen kohtelu
- Työilmapiiri
- Työssä jaksaminen
- Työtehtävien mielenkiintoisuus, monipuolisuus ja haasteellisuus
- Työympäristön viihtyisyys
- Uralla etenemismahdollisuudet

Jos organisaation sisäiset asiat eivät ole kunnossa, on organisaation vaikea saavuttaa voittoa ulkoisten sidosryhmien keskuudessa. Jos organisaation työntekijät ovat aidosti ylpeitä työpaikastaan, on sitä kohtaan helppo olla uskollinen ja siitä on helppo myös puhua hyvää. (Heinonen 2006, 84-85.)

Mielikuvakyselyn vastauksissa korostui hyvän johtamisen ja työpaikan sisäisten asioiden tärkeä merkitys organisaation vetovoimalle. Henkilöstön hyvällä johtamisella ja sitä myöden työntekijöiden hyvinvoinnilla vaikutetaan siihen, miten organisaatio näkyy ulospäin esimerkiksi mahdollisille tuleville työntekijöille.

Hyvän henkilöstöjohtamisen yksi tärkeimmistä tavoitteista on tasapuolinen ja oikeudenmukainen kohtelu. Kaikkia työntekijöitä kohdellaan samanarvoisesti ja kaikille taataan samat mahdollisuudet. Hyvä johtaja huolehtii henkilöstön työhyvinvoinnista esimerkiksi luomalla hyvän työskentelyilmapiiriin ja takaamalla työssä jaksamisen. Työntekijöiden henkilökohtaisten tarpeiden, ja esimerkiksi työaika- ja joustojen, työterveyshuollon ja työtehtäväjärjestelyiden huomioimisesta on pidettävä kiinni (Santamäki-Vuori 2008, 26.). Johdon on myös pidettävä työntekijöiden mielenkiintoa työtä kohtaan yllä tarjoamalla mahdollisimman monipuolisia, mielenkiintoisia ja haasteellisia työtehtäviä. Erityisen tärkeää hyvän maineen muodostumiselle on arvostuksen antaminen, kiittäminen, palkitseminen ja kehityksen tukeminen (Koskimies 2012).

Erityisesti julkisorganisaatioiden, joilla ei ole mahdollisuutta tarjota suuria palkkioita työntekijöilleen, kannattaa panostaa laadukkaisiin työolosuhteisiin. Jos organisaatio pystyy tarjoamaan hyvät henkilöstöresurssit ja mukavat työolot, toisen organisaation suurempi palkka voi unohtua. (Santamäki-Vuori 2008, 27.)

Muutos- ja kehityskyky

Tämä kehityskohde puolestaan sisältää muutoksen ja kehityskyvyn osa-alueita, joita näissä kehitysehdotuksissa ovat:

- Vanhanaikaisuus
- Työvälineet
- Ajan tasalla pysyminen

Opiskelijoiden vastauksista nousi esiin se, että Lahden kaupunki miellettiin vanhanaikaiseksi, niin sanotusti kaavoihin kangistuneeksi organisaatioksi. Tätä mieltä kuvaa kaupungin kannattaa pyrkiä muuttamaan nykyaikaisemmaksi. Keinoina on

esimerkiksi viestintä, organisaatiosta kertovien tarinoiden kerronta ja työntekijöiden esiin nostaminen ja erilaisiin tapahtumiin osallistuminen ja niiden järjestäminen. Ylipäätään esilläolo: ketkä ovat suuren organisaation takana ja mitä siellä tehdään. Voisi olla myös hyvä nostaa esiin kaupungin visioita ja tavoitteita tulevaisuudelle. Toki organisaation olisi pyrittävä myös uudistamaan työvälineitään resurssien puitteissa. On myös muistettava, että ajankohtaisiin ilmiöihin osallistuminen voisi vähentää organisaation ”vanhanaikaisuutta”. Kaupunki voisi korostaa rekrytointimarkkinoinnissaan esimerkiksi omia kestävän kehityksen ja yhteiskuntavastuun kampanjoita. Myös sosiaalisessa mediassa aktiivisesti toimiminen voisi uudistaa mainetta.

Julkinen kuva

Julkisen kuvan kehityskohteita ovat näissä kehitysehdotuksissa:

- Rekrytointiviestintä
- Kyky houkutella töihin
- Visuaalisuus
- Työharjoittelujaksot
- Yhteistyö-projektit
- Kokemukset

Opiskelijoiden vastauksista korostui viestinnän merkitys vetovoiman rakentamiselle. Jotta organisaatiosta voi tulla tunnettu, on siitä kerrottava eri sidosryhmille. Organisaatio voi panostaa viestintään vasta, kun sisäiset asiat ovat kunnossa. Näin organisaatiota voidaan kertoa luotettavasti oikeilla asioilla.

Viestinnän avulla kerrotaan esimerkiksi Lahden kaupungin työpaikoista ja työntekijöistä. Useille opiskelijoille kaupungin työt ovat lähes tuntemattomia ja näin ollen organisaation mainonta on hyvä aloittaa perusesittelystä: mitä töitä tehdään ja ketkä niitä tekevät. Esittelyihin voisi nostaa nuoria työntekijöitä, joihin nuorten on helppo samaistua. Kaupunki voisi myös koota erillisen Internet-sivuston, jossa kertoa kaupungin työmahdollisuuksista. Painetun viestinnän visuaalinen houkuttelevuus on nykyään tärkeässä roolissa. Runsaan mainonnan seasta voidaan nousta esiin kuvituksen ja värimaailman ansiosta.

Viestintäkanavilla on suuri merkitys eri sidosryhmien tavoittamiseen. Jos halutaan mainostaa nuorille, on mainostettava sellaisissa paikoissa, jossa nuoret liikkuvat. Perinteisen lehtimainonnan lisäksi potentiaalisia viestintäkanavia ovat Internet, sosiaalinen media, messumainonta, tienvarsimainonta, radio- ja tv-mainonta, rekrytointitapahtumat, promootiot ja sponsorointi. (Rainio 2008, 38-40.)

Rekrytointiviestinnän kautta voidaan tavoittaa niin työnhakijoita kuin muitakin ihmisiä. Tästä syystä viestin on pyrittävä olemaan vetovoimainen ja kilpailukykyinen sekä yhtenäinen organisaation muun viestinnän kanssa. (Veijonen 2008, 29-30.) Rekrytointiviestinnän kautta voidaan mainostaa organisaation etuja, esimerkiksi kehittymismahdollisuuksia ja tehtäväkiertoa. (Rainio 2008, 36-37.) Lahden kaupunki voisi korostaa rekrytointiviestinnässään omia positiiviksi piirteiksi miellettyjä asioita kuten esimerkiksi luotettavuutta, pysyvyyttä, julkisuutta ja työtehtävien monipuolisuutta.

Eräs opiskelija nosti mielikuvakyselyssä esiin rekrytointiviestinnän jälkihoidon tärkeyden. Organisaation vetovoimalle ei tee hyvää se, jos organisaatio ei hoida rekrytoinnin jälkihoitoa hyvin. On esimerkiksi hyvin tärkeää, että valitsematta jääneelle hakijalle ilmoitetaan, ettei hän tullut valituksi ja kiitetään hausta. Jokainen kontakti organisaatioon joko vahvistaa tai heikentää organisaation mainetta (Aula & Heinonen 2002, 264.)

Erittäin hyvä keino herättää tulevaisuuden työntekijöissä mielenkiinto organisaatiota kohtaan on markkinointi alueen oppilaitoksissa ja työvoimatoimistoissa. Sitä kautta saadaan tulevat työntekijät tietoisiksi organisaation mahdollisuuksista. (Marttinen 2007)

Kuntatyötä voitaisiin tehdä tutuksi paikallisille nuorille esimerkiksi työharjoittelujaksojen, kesätöiden, yhteistyöprojektien ja päättötöyöaiheiden kautta. Kuten yksi kyselyyn vastaajista ehdotti, oppilaitoksiin voisi levittää julisteita, jotka kertoisivat kuntatyön tarjoamista mahdollisuuksista. Erityisen tärkeää yhteistyössä opiskelijoiden kanssa on, että heitä kohdellaan yhteistyössä tasavertaisina työntekijöi-

nä. Hyvä kohtelu lisää positiivisia mielikuvia organisaatiota kohtaan. Hyvät, niin kuin myös pahat kokemukset jaetaan toisten kanssa.

Menestyminen

Menestymisen kannalta kehityskohteiksi ovat valikoitu:

- Palkka
- Työsuhde-edut

Mielikuvakyselyn vastausten perusteella merkittävä kehitettävä asia on kuntatyöstä maksettava palkka. Monet vastaajista mieltävät palkan huonommaksi kuin muilla aloilla. Toisaalta kunnan työsuhde-edut miellettiin hyviksi. Kunnan työsuhde-edut kannattaakin nostaa esiin esimerkiksi uutta henkilöstöä rekrytoitaessa.

Kuten jo aiemmin mainittiin, organisaatioiden joilla ei ole mahdollisuutta palkka-kehitykseen, kannattaa panostaa laadukkaisiin työolosuhteisiin. Näitä ovat esimerkiksi hyvät henkilöstöresurssit ja mukavat työolot.

5.6 Tutkimuksen validiteetti ja reliabiliteetti

Tämän tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan validiteetin ja reliabiliteetin kautta. Työn validiteetilla tarkoitetaan työn pätevyyttä. Tutkimus on pätevä jos se mittaa sitä, mitä oli tarkoitus selvittää. Tutkimuksen teorian ja empirian avulla pystytään vastaamaan tutkimuskysymyksiin ja tutkimuksen mittaukset vastaavat teorian käsitteitä. Työn reliabiliteetilla tarkoitetaan puolestaan tulosten tarkkuutta eli sitä, että tulokset eivät ole sattumanvaraisia. Työn tulokset tulkitaan oikein ja analysoinnissa käytetään oikeaa menetelmää. Myös tutkimuksen otoksen on vastattava koko tutkittavaa joukkoa ja otoskoon on oltava tarpeeksi suuri, jotta vastauskaldolta vältytään. (Heikkilä 2008, 30;186-187.)

Tutkimusta voidaan pitää validiteettina eli pätevanä. Työn teoriaosa käsitteli monipuolisesti niitä asioita, joista on hyötyä toimeksiantajalle. Työn empiriaosa puolestaan tuki teoriankäsitteitä ja tutki niitä asioita, joilla pystyttiin määrittelemään toimeksiantajan vetovoima työnantajana sekä antamaan kehitysehdotuksia. Työn teoriaosan ja empiriaosan perusteella pystytään antamaan vastaukset koko työn tutkimuskysymyksille. Työn mielikuvakyselyn voi myös tarvittaessa uusaa isomalle joukolle ja saada päteviä tuloksia.

Tutkimusta voidaan pitää myös luotettavana eli reliabilitina. Tutkimuksen teoriaisuus oli koottu luotettavista tietolähteistä, tunnettujen teoretikkojen teorioista. Tutkimuksen empiriaosuuteen oli valittu kaksi erilaista vastaajaryhmää, joiden avulla saatiin monipuolisia vastauksia. Voidaan sanoa, että empiriaosuuden tutkimusotos vastasi perusjoukkoa pienoiskoossa. Itse mielikuvakysely oli koottu hyvin johdonmukaiseksi ja kysymysten käsitteet oli helposti ymmärrettävissä. Tutkimustulosten avoimien kysymyksien vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia, eikä niiden välillä ollut eroavaisuuksia. Tutkimuksen reliabiliteettia kuitenkin heikentää se, että mielikuvakyselyn vastausprosentti, 21,5 % on suhteellisen pieni. Tästä syystä tutkimustuloksiin on syytä suhtautua pienellä varauksella.

6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyön käsitteli organisaation vetovoimaisuutta työnantajana organisaation työnantajamaineen ja -mielikuvien näkökulmasta. Työn tarkoituksena oli tarjota työn toimeksiantajalle, eli Lahden kaupungille tietoa, jonka avulla he pystyvät jatkamaan vetovoiman kehittämistä ja saavat tukea strategiselle tavoitteelleen ”Kaupunki on haluttu työnantaja, jolla on osaava ja kehityskykyinen henkilöstö” (Lahden kaupunki 2011).

Opinnäytetyö toimi ajankohtaisena selvityksenä organisaation vetovoimasta. Selvitystyö oli tarpeen, sillä useat organisaatiot tulevat kohtaamaan lähivuosina tilanteen, jossa kilpaillaan osaavasta työvoimasta, niin myös Lahden kaupunki. Osaavan työvoimapula on seurausta työntekijöiden arvomaailman muutoksista ja Suomen ikärakenteen vanhenemisesta. Lähivuosina tullaan tilanteeseen, jossa työntekijät voivat valita työpaikan, jonka he kokevat kaikista vetovoimaisimmaksi. Organisaation maineella ja mielikuvilla on tällöin merkitystä tehtäviin valintoihin. Maine ja mielikuvat ovat organisaation aineettomia kilpailutekijöitä, joilla voidaan erottua kilpailijoista ja houkutella uusia asiakkaita, työntekijöitä sekä sitoutetaan tämän hetken asiakkaat ja henkilöstö. (Pitkänen 2001, 7.) Organisaation hyvä työnantajamaine ja positiiviset mielikuvat kasvattavat organisaation vetovoimaa työnantajana.

Työn päätavoitteena oli selvittää, miten Lahden kaupungin vetovoimaa työnantajana voitaisiin kehittää. Työn teoriaosassa perehdyttiin maineen ja mielikuvien käsitteisiin, niiden rakentumiseen ja hallintaan, siihen, miten ne luovat vetovoimaa. Lisäksi teoriaosassa käsiteltiin yleisiä kuntatyöhön liitettäviä piirteitä. Työn empiriaosuudessa tarkasteltiin Lahden ammattikorkeakoulun hoitotyön ja liiketalouden koulutusohjelmien opiskelijoiden (n=43) mielikuvia Lahden kaupungista työnantajana sekä heidän yleisiä mielikuvia vetovoimaisesta organisaatiosta.

Opiskelijoille teetetyn mielikuvakyselyn tutkimustuloksista selvisi, että opiskelijat kokivat Lahden kaupungin kiinnostavaksi työnantajaksi, jonka palveluksessa he voisivat työskennellä. Mielenkiintoisimmaksi työnantajaksi he kuitenkin mielsivät yksityisen sektorin eli yritykset. Opiskelijat liittivät organisaatioon niin positiivi-

sia kuin negatiivisiakin mielikuvia. Positiivisina piirteinä tuloksista nousivat esiin luotettavuus ja varmuus. Opiskelijoiden mielestä kaupunki tarjoaa itsenäisiä ja mielenkiintoisia työtehtäviä. Vastausten perusteella Lahden kaupunki panostaa työhyvinvointiin ja tarjoaa hyviä palvelussuhde-etuja. Negatiivisina piirteinä esiin nousi organisaation vanhanaikaisuus ja huono kyky houkutella uusia työntekijöitä palvelukseen. Vastaajat olivat myös sitä mieltä, että palkkataso ja uralla etenemismahdollisuudet ovat huonot ja työ on kiireistä.

Opiskelijoiden vastauksissa näkyy selkeä yhtäläisyys työn teoriaosuudessa käsiteltyyn kuntatyön yleiseen maineeseen. Kuntatyö on saanut usein kritiikkiä työn kiireisyydestä, huonosta palkasta ja esimiestoiminnasta, huonoista vaikutusmahdollisuuksista ja huonosta kyvystä houkutella uusia työntekijöitä. Toisaalta ihmiset usein mieltävät kuntatyöpaikat varmoiksi ja luotettaviksi, joissa huolehditaan työhyvinvoinnista, tasa-arvosta ja työsuhte-eduista. (Marttinen 2007; STTK 2008; Kuntatyönantajat 2011)

Mielikuvakyselyssä opiskelijoita pyydettiin arvioimaan tiettyjen asioiden tärkeyttä työpaikkaa valitessa. Opiskelijat kokivat erittäin tärkeiksi asioiksi tasapuolisen kohtelun, työtehtävien mielenkiintoisuuden ja monipuolisuuden, työympäristön viihtyisyyden sekä sen, että työllä on tarkoitus. Tärkeiksi asioiksi koettiin kilpailukykyinen palkka, uralla etenemismahdollisuudet ja haasteelliset työtehtävät. Opiskelijoiden vastauksissa näkyy yhtäläisyys työn teoriaosuuteen, jossa mainittiin, että pelkkä palkka ei nykyään riitä valitessa työpaikkaa. Nykyajan nuoret arvostavat laadullisia tekijöitä kuten työympäristön viihtyisyyttä, turvattua työsuhdetta ja tasapuolista kohtelua. Opiskelijat haluavat monipuolisia ja mielenkiintoisia työtehtäviä, töitä jossa ei tule tylsää.

Tutkimuksen strukturoitujen kysymysten sekä avoimien kysymysten vastausten perusteella Lahden kaupunki voisi kehittää vetovoimaansa työnantajana seuraavien ryhmien ja niiden osa-alueiden avulla: yrityskulttuuri ja johtaminen, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva ja menestyminen.

Yrityskulttuurin ja johtamisen osa-alueista kehittämisehdotukset koskivat työntekijöiden tasapuolista kohtelua, hyvää työilmapiiriä ja työympäristön viihtyisyyttä

sekä työssä jaksamisen takaamista ja uralla etenemismahdollisuuksia. On myös tärkeää, että kaupunki takaa jatkossakin mielenkiintoisia, monipuolisia ja haasteellisia työtehtäviä, jotka opiskelijat mielsivät organisaation positiivisiksi piirteiksi. Muutoksen ja kehityskyvyn osalta kaupungin vetovoimaa voisi lisätä vanhanaikaisuudesta pois pyrkimisellä eli organisaation uudenaikaistamisella esimerkiksi aktiivisen ja molemminpuolisen viestinnän avulla. Julkisen kuvan kannalta tärkeiksi kehityskohteiksi vastaajat kokivat erityisesti rekrytointiviestinnän ja visuaalisen viestinnän kehittämisen sekä opiskelijayhteistyöhön panostamisen. Menestymisen osa-alueista kehittämistä kaivattiin kuntatyön palkkaukseen.

Julkisen kuvan toimien sisältöön kannattaa panostaa ja suosia monipuolista viestintää. Sisältö voisi tarjota esimerkiksi yksinkertaisia tarinoita, kuvia ja videoita organisaation arjesta ja yrityskulttuurista. Sisällön kautta voidaan myös viestiä arvoista, joita organisaatio kannattaa. Tärkeää on muistaa, että viestintä on aktiivista ja vuorovaikutteista.

Opiskelijoiden vastauksien perusteella luodut kehitysehdotukset tukevat hyvin työn teoriaa. Mielikuvakyselyn perusteella luotuihin kehitysehdotuksiin voitaisiin vielä lisätä vastuullisen liiketoiminnan (sisältäen ympäristövastuun ja kulttuurisen vastuun) ja organisaation edustamien tuottamien palveluiden laadun tärkeä merkitys työnantajavetovoimalle. Lisäksi organisaation menestyksellä on merkitystä vetovoimaisuudelle. Teoriaa mukaillen voidaan tiivistetysti sanoa, että hyvä maine, samoin kuin mielikuvatkin, tarvitsevat rakentuakseen hyviä tekoja, hyviä viestejä ja hyviä suhteita. (Aula & Heinonen 2005, 26.)

Maineen ja mielikuvien hallintatyöt lähtevät aina liikkeelle tämän opinnäytetyön kaltaisesta nykytilan selvityksestä. Tämän jälkeen selvitetään tavoitteet ja valitaan tarvittavat taktiikat ja strategiat. On muistettava, että organisaation vetovoima lähtee ensisijaisesti organisaation sisältä. Jos henkilöstö voi hyvin, viihtyy ja luottaa työnantajansa, voidaan hakea voittoa myös organisaation ulkopuolelta.

Maineen ja mielikuvien kehittäminen on monen tahon yhteistyötä. Koko organisaatio, käsittäen myös yksittäiset työntekijät pitää saada mukaan hyvän maineen ja positiivisten mielikuvien toteuttamiseen ja kehittämiseen. Toimiin kannattaa ryhtyä heti, sillä maine ja mielikuvat eivät vaihdu nopeasti ainakaan positiivisempaan suuntaan.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine, menestystekijä*. Helsinki: WSOY.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. *Hyvä yritys: strateginen maineenhallinta*. Helsinki: WSOY.

Aula, P. (toim.). 2008. *Kivi vai katedraali: organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.

Fombrun, C. & Van Riel, C. 2004. *Fame & Fortune*. Upper Saddle River (N.J.) : Pearson Education.

Heikkilä, T. 2008. *Tilastollinen tutkimus*. Helsinki: Edita.

Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOYpro.

Heinonen, J. 2008. Luotettava ja vetovoimainen kuntatyönantajamaine - utopiaa vai realismia? Teoksessa *Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 7-10.

Hirsjärvi, S. 2007. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Jalonen, M. 2008. Työnantajakuva on osa kuntakuva. Teoksessa *Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan*. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 4-6.

Juholin, Elisa. 2009a. *Viestintä strategiasta käytäntöön*. Helsinki: Infor.

Juholin, Elisa. 2009b. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WSOYpro.

Kauppinen, M. 2008. Työhyvinvointi kuntatyön maineen ylläpitäjänä. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 11-15.

Kniivilä, S. 2007. Tiede ja teksti. Tehoa ja taitoa tutkielman kirjoittamiseen. Helsinki: WSOY.

Nurminen, T. 2008. Päijät-Hämeessä yhteistyötä henkilöstöhankinnassa. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 48-55.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita.

Rainio, P. 2008. Mainio metropoli tekee yhteistyötä rekrytoinnissa. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 36-40.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi – onnistu mielikuva-markkinoinnilla. Helsinki: WSOY.

Santamäki-Vuori, T. 2008. Työnantajamaine kunnan vetovoimatekijäksi. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 24-28.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Helsinki: Talentum.

Vehkalahti, K. 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.

Veijonen, K. 2008. Onnistunut rekrytointimarkkinointi - avain osaajien tulokselliseen rekrytointiin. Teoksessa Kunnan työnantajakuva - Päättäjän opas maineenhallintaan. Helsinki: Suomen kuntaliitto, 29-35.

Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä, merkitys, vaikutus ja keinot. Helsinki: WSOY.

Sähköiset lähteet:

Great Place to Work. 2012. Kotisivut. [viitattu 26.1.2012] Saatavissa:

<http://www.greatplacetowork.fi/> .

Halmeenmäki, T. 2009. Kunta-alan eläkepoistuma 2010-2030. Kuntien eläkevakuutuksen raportteja 2/2009. Helsinki: Kuntien eläkevakuutus. [viitattu

31.10.2011] Saatavissa: <http://www.keva.fi/fi/julkaisut/Sivut/tilastojulkaisut.aspx>

Koskimies, J. 2012. Hyvä työnantajakuva syntyy sisältä päin. Helsinki: Monster Oy. [viitattu 18.1.2012] Saatavissa: [http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-](http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx)

[kaytannot/ohjeita-](http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx)

[rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx](http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx)

Kuntaliitto. 2008a. Kuntatyö 2010 - Kunta kilpailukykyiseksi työnantajaksi. Kuntajohdon tietopaketti. [viitattu 15.11.2011] Saatavissa:

http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;122868;75935;75942 .

Kuntaliitto. 2008b. Suositus työnantajakuvan kehittämistä. [viitattu 16.1.2011]

Kotisivut. Saatavissa:

http://hankinnat.fi/k_peruslistasivu.asp?path=1;55264;122868;75935;136240 .

Kuntaliitto. 2011a. Kuntatyö 2010. [viitattu 15.11.2011] Kotisivut. Saatavissa:

<http://www.kuntatyo2010.fi/> .

Kuntaliitto. 2011b. [viitattu 15.11.2011] Kotisivut. Saatavissa:

<http://kunta.isolta.info/index.php?id=462> .

Kuntarekry Oy. 2011. Kotisivut. [viitattu 7.11.2011] Saatavissa:

<http://www.kuntarekry.fi/> .

Kuntatyönantaja. 2008. Miltä kuntasi työnantajakuva näyttää. Kuntatyönantaja 1/2008. Kuntatyönantajat KT. [viitattu 9.11.2011] Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajalehti.fi/fi/arkisto/2008/1/Sivut/default.aspx> .

Kuntatyönantajat. 2008. Kuntatyö 2010 –projekti. Kunnallinen työmarkkinalaitos. [viitattu 9.11.2011] Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/fi/ajankohtaista/yleiskirjeet/2002/Sivut/1102.aspx> .

Kuntatyönantajat. 2011. [viitattu 7.11.2011] Kotisivut. Saatavissa: <http://www.kuntatyönantajat.fi/> .

Lahden ammattikorkeakoulu. 2011. [viitattu 8.11.2011] Kotisivut. Saatavissa: <http://www.lamk.fi/> .

Lahden kaupunki. 2010. Henkilöstökertomus 2010. [viitattu 9.11.2011] Saatavissa: [http://lahti.fi/www/images.nsf/files/0C5E41F62FB13678C225786A001FC840/\\$file/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus%202010.pdf](http://lahti.fi/www/images.nsf/files/0C5E41F62FB13678C225786A001FC840/$file/Henkil%C3%B6st%C3%B6kertomus%202010.pdf) .

Lahden kaupunki. 2011. [viitattu 7.11.2011] Kotisivut. Saatavissa: <http://www.lahti.fi/> .

Marttinen, M. 2007. Minun tutkimukseni - mistä kuntatyöntekijät? Polemiikki 4/2007. Kunnallisan alan kehittämissäitiö. [viitattu 8.11.2011] Verkkojulkaisu. Saatavissa: <http://www.polemiikki.fi/lehdet/2007/numero-4/minun-tutkimukseni.aspx> .

STTK. 2008. Kunta menestyy -kampanjan tutkimus. [viitattu 11.1.2011] Saatavissa: <http://www.sttk.fi/fi-fi/kuntatutkimus08/> .

Åberg. 2010. Johdatus viestintään, teema 2: Organisaatioviestintä. [viitattu 26.1.2012] Saatavissa: <http://blogs.helsinki.fi/aberg/files/2010/01/jv1002.pdf> .

LIITTEET

Liite 1. Tutkimuslupahakemus Liiketalouden ala

Liite 2. Tutkimuslupahakemus Sosiaali- ja terveysala

Liite 3. Mielikuvakyselyn saatekirje opiskelijoille

Liite 4. Mielikuvakysely

Liite 1. Tutkimuslupahakemus Liiketalouden ala



Opinnäytetyöt: Tutkimuslupahakemus lähetetään allekirjoitettuna liitteineen opinnäytetyön ohjaajalle. Tutkimusluvan myöntää koulutusalan koulutuspäällikkö.

Muut tutkimukset: Tutkimuslupahakemus toimitetaan allekirjoitettuna liitteineen koulutusalan koulutuspäällikölle. Tutkimusluvan myöntää ammattikorkeakoulun rehtori.

Hakijan tiedot	Nimi Jenni Lauhia	Henkilötunnus	
	Katuosoite	Postinumero 15140	Postitoimipaikka Lahti
	Puhelin 040	Sähköpostiosoite lauhjen1@lpt.fi	
	Tutkimuslaitos, oppilaitos tai muu yhteisö Lahten amk, liiketalouden ala	Hakijan tehtävä/virka-asema opiskelija	
Tutkimuksen ohjaaja	Nimi <i>Loipponen Jaana</i>	Oppiarvo ja ammatti <i>FT, lehtori</i>	
	Toimipaikka ja osoite <i>Lamke, Liiketalous</i>		
	Puhelin <i>044</i>	Sähköpostiosoite <i>jaana.loipponen@lamke.fi</i>	
Tutkimuksen toimeksiantaja	Toimeksiantaja Lahten kaupunki		
	Yhteystiedot Harjukatu 31 15101 Lahti		
Päiväys ja allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä <i>Lahti 30.11.2011</i>	Allekirjoitus <i>Jenni Lauhia</i>	
Esittelijä täyttää	<input checked="" type="checkbox"/> Puollan tutkimusluvan myöntämistä	<input type="checkbox"/> En puolla tutkimusluvan myöntämistä	
	Perustelut <i>Lahten Ammattikorkeakoulun ja Lahten kaupungin yhteistyö on perusteltua verkostoitua miten ja alueellisen kehittämisen näkökulmasta Työn tekijä on motivoitunut tehtävään</i>		
Päiväys ja esittelijän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä <i>30.11.2011 Lahti</i>	Allekirjoitus <i>Olavi Palanne</i>	
Päätätjä täyttää	Tutkimusluvan myöntäminen <input checked="" type="checkbox"/> Tutkimuslupa myönnetään	<input type="checkbox"/> Tutkimuslupaa ei myönnetä	
	Myöntämisen ehdot <input type="checkbox"/> Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tutkimuksen tulokset suullisesti <input type="checkbox"/> Muut ehdot		
	Perustelut myöntämättä jättämiselle		
	Päätätjän nimi <i>Tuula Salminen</i>		
Päiväys ja päätätjän allekirjoitus	Paikka ja päivämäärä <i>1/12/2011</i>	Allekirjoitus <i>Tuula Salminen</i>	
Tiedottaminen päätöksestä	<input type="checkbox"/> tutkimusluvan hakijalle <input type="checkbox"/> ohjaajalle <input type="checkbox"/> T&K&I-yliopettajalle		

Liite 2. Tutkimuslupahakemus Sosiaali- ja terveysala



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Koulutuspäällikkö, Sosiaali- ja terveysala

Viranhaltijapäätös

24§ 1(2)

22.12.2011

Tutkimusluvan myöntäminen Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alan opiskelija Jenni Lauhialle.

Perustelu	Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alan opiskelija Jenni Lauhia anoo tutkimuslupaa opinnäytetyön tekemiseksi aiheesta Työnantajamaine ja -mielikuvat. Case: Lahden kaupunki.
Tavoite	Tutkimuksen tavoitteena on selvittää millaiseksi työnantajaksi tradenomi- ja sairaanhoitajaopiskelijat mieltävät Lahden kaupungin. Tavoitteena on myös selvittää opiskelijoiden mielikuvaa siitä, millaiset ominaisuudet lisäävät organisaation vetovoimaisuutta työnantajana. Tutkimuksen kautta tarjotaan tietoa, jonka avulla Lahden kaupunki pystyy kehittämään työnantajamainettaan.
Kohderyhmä	Lahden ammattikorkeakoulun Sosiaali- ja terveysalan hoitotyön koulutusohjelmaopiskelijat (sairaanhoitajaopiskelijat).
Toteuttaminen	Mielikuvatutkimus toteutetaan webropol-kyselynä. Opiskelijoiden sähköposteihin lähetetään saatekirje, jossa selvitetään tutkimuksen taustaa ja tarkoitusta. Saatekirjeestä löytyy linkki, jonka kautta opiskelijat pääsevät osallistumaan tutkimukseen. Suunniteltu vastausaika mielikuvatutkimukseen on 9.-18.1.2012. Opinnäytetyö valmistuu 7.2.2012.
Päätös	Päätän myöntää tutkimusluvan Lahden ammattikorkeakoulun Liiketalouden alan opiskelija Jenni Lauhialle opinnäytetyön tekemistä varten aiheesta Työnantajamaine ja -mielikuvat. Case: Lahden kaupunki. Tutkimusluvan hakija on yhteydessä tutkimuksen ohjaajaan lehtori Jaana Loipposen. Hakijan tulee toimittaa valmis raportti tutkimuksen valmistuttua ja esitellä tulokset suullisesti. Sosiaali- ja terveysala ei anna opiskelijoiden sähköpostiosoitteita vaan linkki tulee laittaa yliopettajalle, joka puolestaan laittaa sen eteenpäin.
Lisätietojen antaja ja yhteystiedot	lehtori Jaana Loipponen, puh.

Lahden ammattikorkeakoulu


Jukka Oresto
koulutuspäällikkö

Liite 3. Mielikuvakyselyn saatekirje opiskelijoille

Hei,

Teen opinnäytetyötä Lahden kaupungin työnantajamaineesta ja -mielikuvista. Nyt tarvitsisinkin teidän vastauksia työn mielikuvakyselyyn.

Mielikuvakyselyn kautta pyritään selvittämään, millaiseksi työnantajaksi Lahden ammattikorkeakoulun hoitotyön ja liiketalouden koulutusohjelman opiskelijat mieltävät Lahden kaupungin sekä, mitkä työpaikan piirteet lisäävät opiskelijoiden mielestä organisaation vetovoimaisuutta työnantajana. Vastauksien perusteella pystytään kehittämään Lahden kaupungin työnantajainetta.

Toivoisin, että sinulla on aikaa vastata n. 5 minuuttia kestävään kyselyyn. Kyselyyn vastaaminen tapahtuu nimettömänä. Vastausaikaa keskiviikkoon 18.1.2012.

Vastaamaan pääsen seuraavasta linkistä:

<http://www.webropolsurveys.com//S/8E12CABFEF25C667.par>

Kiitos!

Ystävällisin terveisin Jenni Lauhia

Liite 4. Mielikuvakysely



Työnantajamielikuvakysely

Tervetuloa vastaamaan mielikuvakyselyyn!

Tämä mielikuvakysely pyrkii selvittää Lahden kaupunkiin liitettäviä työnantajamielikuvia sekä ominaisuuksia, jotka lisäävät organisaation vetovoimaa työnantajana.

Lahden kaupungin palveluksessa työskentelee tällä hetkellä noin 6500 työntekijää. Työntekijät huolehtivat mm. terveys- ja sosiaalipalveluiden sekä infrastruktuuri-, opetus-, kulttuuri- ja liikuntapalveluiden tuottamisesta kuntalaisille. Sairaanhoidon ammattilaisia työllistää mm. terveys- ja sosiaalipalvelun tehtävät, tradenomeja henkilöstö-, talous-, hallinto- ja viestintätehtävät.

Vuosien 2010-2030 välillä Lahden kaupungin palveluksesta tulee jäämään eläkkeelle noin 64 %. Kunta tarvitsee uusia työntekijöitä eläkkeelle jääneiden tilalle. Uutta henkilöstä tarvitaan erityisesti terveydenhuollon, sosiaalitoimen ja koulutoimen tehtäviin. Uutta osaamista tarvitaan myös esimies- ja johtotehtäviin sekä markkinoinnin, kansainvälistymisen ja viestinnän tehtäviin.

Seuraava -->

1. Koulutusohjelmasi?

- Hoitotyön koulutusohjelma (sairaanhoitaja)
- Liiketalouden koulutusohjelma (tradenomi)

2. Oletko suorittanut työharjoittelua tai työskennellyt Lahden kaupungin palveluksessa?

- Kyllä, kuinka kauan?
- En

3. Työskenteletkö tällä hetkellä Lahden kaupungin palveluksessa?

- Kyllä
- En

<-- Edellinen

Seuraava -->

4. Voisitko työskennellä Lahden kaupungin palveluksessa?

- Kyllä, miksi?
- En, miksi?
- En osaa sanoa

5. Kuinka kiinnostavana työnantajana pidät Lahden kaupunkia?

- Hyvin kiinnostava
- Melko kiinnostava
- Vähän kiinnostava
- Ei lainkaan kiinnostava
- En osaa sanoa

6. Millainen mielikuviesi perusteella Lahden kaupunki on työnantajana?

Valitse seuraavista sanapareista sopivin

- | | | | |
|------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------|
| Arvostettu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Ei arvostettu |
| Esimerkillinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Esimerkitön |
| Kilpailukykyinen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Kilpailukyvytön |
| Luotettava | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Epäluotettava |
| Tunnettu | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Tuntematon |
| Uudistuva | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Vanhanaikainen |
| Varma | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Epävarma |
| Vetovoimainen | <input type="radio"/> | <input type="radio"/> | Luotaantyöntävä |

7. Miten mielikuviesi perusteella seuraavat asiat toteutuvat Lahden kaupungin palveluksessa?

	Täysin samaa mieltä	Osittain samaa mieltä	Osittain eri mieltä	Täysin eri mieltä	En osaa sanoa
Ammattitaidon kehittämismahdollisuudet ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelussuhde-edut (lomat, edut yms.) ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajat ovat joustavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointiin panostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työllä on tarkoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation edustamat tuotteet/palvelut ovat arvostettuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikka on varma ja pysyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka on kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat haasteellisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat itsenäisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat kansainvälisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat mielenkiintoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat monipuolisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<- Edellinen](#)

[Seuraava ->](#)

8. Mikä on mielestäsi kiinnostavin työnantajasektori?

- Yksityinen
- Kunta
- Valtio
- 3.sektori (yhdistykset)
- En osaa sanoa

[<- Edellinen](#)

[Seuraava ->](#)

9. Kun valitset työpaikkaa, kuinka tärkeinä koet seuraavat asiat?

	Erittäin tärkeä	Tärkeä	Hieman tärkeä	Ei kovin tärkeä	Ei lainkaan tärkeä	En osaa sanoa
Ammattitaidon kehittymismahdollisuudet ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Eettiset ja moraaliset arvot vastaavat omia arvoja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palvelussuhde-edut (lomat, edut yms.) ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työajat ovat joustavia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työhyvinvointiin panostetaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työllä on tarkoitus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työntekijöitä kohdellaan tasapuolisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Organisaation edustamat tuotteet/palvelut ovat arvostettuja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikka on varma ja pysyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Uralla etenemismahdollisuudet ovat hyvät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkka on kilpailukykyinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat haasteellisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat itsenäisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat kansainvälisiä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat mielenkiintoisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtävät ovat monipuolisia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työympäristö on viihtyisä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

10. Miten Lahden kaupunki voisi mielestäsi parantaa vetovoimaisuuttaan työntäjänä?

[<-- Edellinen](#)

[Seuraava -->](#)

Suuri kiitos vastauksistasi!

[<-- Edellinen](#)

[Lähetä](#)