



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sofia Sillman

# Työnantajakuva kehittäminen

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Kesäkuu 2021

Tekijä Otsikko	Sofia Sillman Työnantajakuvaan kehittäminen
Sivumäärä Aika	40 sivua Kesäkuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalouden tutkinto-ohjelma
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Timo Riikkilä
<p>Työnantajakuva on tärkeä osa nykyajan ja tulevaisuuden työelämää, jossa hyvistä työntekijöistä kilpaillaan. Kilpailu koskettaa oikeastaan jokaista toimialaa. Tämä opinnäytetyö tehtiin syksyn 2020 ja kevään 2021 aikana.</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, mikä on työnantajakuva, mitkä tekijät vaikuttavat siihen ja miten työnantajakuva voidaan kehittää. Opinnäytetyön muoto oli kuvaileva kirjallisuuskatsaus. Opinnäytetyössä ei ollut erillistä toimeksiantajaa.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostui työnantajakuvaan, siihen vaikuttavien asioiden ja sen kehittämisen teorioista. Työnantajakuvaan liittyy olennaisesti myös rekrytointi ja sosiaalinen media, joten viitekehys koostuu myös rekrytointiin liittyvästä teoriasta ja sosiaalisen median katsauksesta.</p> <p>Aineistonhankintamenetelminä käytettiin eri kirjallisuus-, tutkimus- ja Internet-lähteitä. Kirjallisuuslähteet koostuivat pääosin alan kirjallisuudesta. Tutkimus- ja Internet-lähteistä osa oli englanninkielisiä.</p> <p>Tutkimus osoitti, että työnantajakuvaan vaikuttavat eri tekijät, esimerkiksi palkitseminen, yrityskulttuuri, työilmapiiri, rekrytointi ja sosiaalinen media. Tutkimus osoitti myös sen, että työnantajakuva voi kehittää eri tavoin, esimerkiksi viestinnän, henkilöstön kuulemisen, rekrytoinnin sekä yrityskulttuurin ja yrityksen toimintatapojen kehittämisen avulla. Tutkimus osoitti sen, että kaikkien yritysten on mahdollista kehittää työnantajakuva.</p>	
Avainsanat	työnantajakuva, työnantajakuvaan kehittäminen, rekrytointi, sosiaalinen media

Author Title	Sofia Sillman Developing Employer Branding
Number of Pages Date	40 pages June 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Timo Riikkilä, Senior Lecturer
<p>Employer branding is an important part of working life now and in the future. Companies compete for the best employees, and employer branding has become important in every industry. This thesis was made during autumn 2020 and spring 2021. There was no commissioner for the thesis. The purpose of this study was to determine what employer branding means, which factors affect to employer branding and how employer branding can be developed.</p> <p>The form of this thesis was a descriptive literature review. The theoretical framework of the thesis consisted theories of employer branding, the issues affecting it and its development. Recruitment and social media are also related to employer branding, so the theoretical framework also included recruitment-related theory and a review of social media.</p> <p>Various literature, research and Internet sources were used as for obtaining research material. Literature sources consisted mainly of business-literature. Some of the sources were in English but most of the sources were in Finnish.</p> <p>The study showed that employer branding is affected by a wide range of factors such as rewarding, organizational culture, work atmosphere, recruitment and social media. The study also showed that employer branding can be developed in different ways, such as communication, recruitment and the development of organizational culture and organizational behaviour. The study showed that developing employer branding is possible to all companies.</p>	
Keywords	employer branding, developing employer branding, recruiting, social media

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite	2
2	Käsitteitä	2
2.1	Maine	3
2.2	Yrityskuva	5
2.3	Brändi	6
2.4	Imago	7
2.5	Mielikuva	7
3	Työnantajakuva	8
3.1	Sisäinen työnantajakuva	9
3.2	Ulkoinen työnantajakuva	9
4	Työnantajakuvaan vaikuttavia asioita	10
4.1	Palkitseminen	10
4.1.1	Aineeton palkitseminen	13
4.1.2	Taloudellinen palkitseminen	15
4.2	Yrityskulttuuri	16
4.3	Työilmapiiri	19
4.4	Perehdyttäminen	19
4.5	Henkilöstön vaihtuvuus	20
4.6	Rekrytointi	22
4.6.1	Rekrytointiprosessi	22
4.6.2	Työnantajakuva rekrytoinnissa	26
5	Sosiaalinen media	27
5.1	LinkedIn	27
5.2	Facebook	28
5.3	Instagram	28
5.4	Twitter	29
5.5	YouTube	29
5.6	Muut kanavat	30
5.7	Blogit	30
5.8	Sisältö sosiaalisessa mediassa	31

6	Työnantajakuva kehittämisen	32
7	Pohdintaa	38
	Lähteet	41

## 1 Johdanto

Työnantajakuva (employer branding) on työelämän teema, jossa yhdistyvät markkinointi ja HR, eli henkilöstöhallinto. Yritys, jolla on hyvä työnantajakuva, on houkutteleva ja viihtyisä sekä sellainen, jossa henkilöstö pysyy. Työntekijät, jotka viihtyvät yrityksessä, sitoutuvat työnantajayritykseen jopa viisi kertaa vahvemmin kuin sellaiset työntekijät, jotka kokevat yrityksen negatiivisesti työnantajana. Etenkin nuoret ovat kiinnostuneita työnantajakuvasta, mutta työnantajakuvalla on merkitystä myös muissa ikäluokissa. (Kauhanen 2012, 69; Korkiakoski 2019, 146.)

Vaikka työnantajakuva ja siihen liittyvät teemat ovat työelämän nouseva trendi, on työnantajakuvaa tutkittu ensimmäisen kerran Suomessa jo vuonna 1972 (Kauhanen 2012, 69). Toisaalta ensimmäinen työnantajakuvaa käsittelevä kansainvälinen kirja on julkaistu vasta vuonna 2005 (Vuorinen 2013, 189). Työnantajakuvan merkitystä on alettu arvostaa osana strategista päätöksentekoa viime vuosien aikana.

### 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työnantajakuvan tutkiminen on yleistynyt entisestään viime vuosina. Työnantajakuva on alkanut kiinnostamaan erilaisia yrityksiä eri toimialoilta. Aluksi työnantajakuvaan panostivat erityisesti ne alat ja yritykset, joissa kilpaillaan parhaista työntekijöistä. Tällainen ala on esimerkiksi IT-ala. Nykyisin työnantajakuvaan kiinnittävät huomiota kaikenlaiset yritykset, kokoa ja toimialaa katsomatta. Työnantajakuvaan voisi kuitenkin panostaa vielä enemmän. Työnantajakuvan tärkeyttä tulisi korostaa koko yrityksen henkilöstölle ja työnantajakuvasta voitaisiin puhua enemmän koko yrityksen kesken – ei vain johtoryhmän, markkinoinnin ja HR:n kesken.

Työelämä on kilpailua – jos ennen työntekijät kilpailivat hyvästä työpaikasta, nykyään myös yritykset kilpailevat hyvästä työntekijästä. Hyviä tekijöitä tarvitaan aina, ja se tuskin tulee muuttumaan. Tällä hetkellä on menossa niin kutsuttu talent war, eli taistelu parhaimmista ja kehittyvimmistä työntekijöistä. (Kaijala 2016.) Siksi uskonkin, että työnantajakuvaan tullaan panostamaan tulevaisuudessa ja, että sen merkitys tulee lisääntymään.

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, miten työnantajakuva voidaan kehittää. Lisäksi tavoitteena on selvittää, mitä työnantajakuva tarkoittaa ja mitkä eri tekijät vaikuttavat työnantajakuvaan. Tarkoitukseni on tehdä selkeä kokonaisuus, jonka avulla lukija saa käsityksen siitä, mitä työnantajakuva pitää sisällään ja miten työnantajakuva voidaan kehittää. Opinnäytetyötä ei ole suunnattu tietylle toimialalle.

Varsinainen tutkimuskysymys ja -ongelma on se, miten työnantajakuva voidaan kehittää. Kehitysehdotukset on annettu lähteiden avulla. Tavoitteiden saavuttamiseksi tietoa on kerätty monipuolisesti eri lähteistä. Opinnäytetyö on kuvaileva kirjallisuuskatsaus, eikä työhön ole tehty erikseen tutkimusta. Viitekehys koostuu työnantajakuvaan liittyvästä kirjallisuudesta, tutkimuksesta ja verkkolähteistä. Työ on tehty itsenäisesti, eli opinnäytetyössä ei ole erillistä toimeksiantajaa.

Opinnäytetyön aihe on laaja, sillä työnantajakuvaan vaikuttavat monet eri tekijät. Eri ihmiset arvostavat eri asioita työnantajassa, eikä työnantajakuvaan liity absoluuttisesti oikeita tai vääriä vastauksia. Rajasin aihealuetta lähteiden avulla ja valitsin käsiteltäviksi aiheiksi omasta mielestäni merkityksellisimmät teemat ja sellaiset teemat, joita käsiteltiin eri lähteissä useaan kertaan.

Opinnäytetyössä käsitellään työnantajakuva, palkitsemista, yrityskulttuuria, työilmapiiriä, perehdyttämistä, rekrytointia ja sosiaalista mediaa. Opinnäytetyö koostuu johdannosta, aiheeseen liittyvistä käsitteistä ja niiden määritelmistä, työnantajakuvan määritelmästä, työnantajakuvaan vaikuttavien asioiden esittelyistä, rekrytointiprosessin esittelystä ja sosiaalisen median katsauksesta. Työn lopussa esittelen työnantajakuvan kehittämiseen liittyviä teemoja. Lopussa on omaa pohdintaani työnantajakuvaan liittyen.

## 2 Käsitteitä

Alla määriteltävät käsitteet vaikuttavat työnantajakuvan syntyyn ja toisinpäin. Alla olevat käsitteet saattavat joskus mennä sekaisin työnantajakuvan kanssa ja siksi ne on tärkeää erottaa työnantajakuvasta. Käsitteet liittyvät työnantajakuvan lisäksi läheisesti myös muuhun yritystoimintaan ja etenkin markkinointiin. Kärjistettynä voidaankin ajatella, että työnantajakuva on yrityksen markkinointia työnhakijoille ja tuleville työntekijöille.

Alla olevia käsitteitä on tutkittu paljon, ja niiden merkitys voi hieman vaihdella riippuen kontekstista. Käsitteitä yhdistää se, että niitä ja niiden arvoa on hankala mitata (Pitkänen 2001, 15). Tämän vuoksi alla olevia käsitteitä ei aina osata arvostaa osana päätöksentekoa.

## 2.1 Maine

Maine on näistä käsitteistä helposti ymmärrettävin, sillä se on vakiintunut termi eri yhteyksissä. Maineella tarkoitetaan käsitystä jostakin asiasta tai henkilöstä (Kielitoimiston sanakirja 2020). Maine on mielikuvallinen asia, eikä siihen välttämättä liity totuutta (Isohookana 2007, 22). Maine on sidosryhmien arviointi organisaatiosta, joka perustuu kokemuksiin ja mielikuviin. Koska maine on sidosryhmien arvio, on se Heinosen mukaan käsitteenä laajempi kuin brändi tai imago. Voidaan ajatella, että maine ansaitaan, eikä sitä voi rakentaa. (Heinonen 2006, 33.)

Pitkäsen mukaan maineeseen liittyy kaksi asiaa: tunnettuus ja arvostelman antaminen. Tunnettuus merkitsee sitä, että ihmiset tietävät yrityksen ja sen maineen. Maine voidaan mieltää joukoksi tarinoita, joita yrityksestä on kerrottu. Arvostelman antamisella tarkoitetaan yksinkertaisuudessaan niin sanotun puskaradion merkitystä. Kun henkilö saa hyvää palvelua, hän usein kertoo siitä eteenpäin. Arvostelma voi olla positiivinen tai negatiivinen. (Pitkänen 2001, 18.) Tämän määritelmän mukaan maineeseen vaikuttaa kaikki, mitä yrityksestä puhutaan. Puheita kannattaa kuunnella, ainakin jonkin verran, sillä silloin saadaan selville, mikä on ihmisten mielipide yrityksestä. Mielipiteiden pohjalta voidaan tarkastella yrityksen toimintaa, ja mahdollisesti kehittää toimintatapoja työnantajakuvaa tukeviksi.

Maine on tärkeä asia yrityksille, sillä niiden menestyminen riippuu maineesta. Jos maine on huono, yritys ei houkuttele asiakkaita tai työntekijöitä. Sama pätee toisinpäin: jos maine on hyvä, yritys on houkutteleva. Maine ohjaa ihmisten valintoja ja päätöksiä, etenkin nykyisin, kun vaihtoehtoja on usein paljon. (Karvonen 1998, 18.) Työnantajakuvan näkökulmasta tämä tarkoittaa sitä, että jos kahdella eri yrityksillä on kaksi samanlaista työpaikkaa auki, samanlaisilla eduilla ja palkalla, työnhakija valitsee sen yrityksen, joka on maineeltaan parempi tai, josta hän on kuullut jotakin positiivista. Vertailua voi tehdä nykyaikana myös erilaisten keskustelupalstojen pohjalta.



Heinosen mukaan maine lähtee aina yrityksen sisältä. Tämän takia johtaminen ja yrityskulttuuri ovat tärkeässä roolissa. (Heinonen 2006, 9.) Maine muotoutuu aina, kun sidosryhmään kuuluva henkilö on tekemisissä yrityksen kanssa, joko välittömästi tai välillisesti. Heinosen mukaan maine voi syntyä kolmella tavalla. Näistä voimakkain syntytapa on asiakkaan ja yrityksen väliset kohtaamiset, esimerkiksi kasvokkain, puhelimitse tai yritysesittelyssä. (Heinonen 2006, 24–25.) Työnantajakuva ajatellen tällainen tilanne voisi olla työhaastattelu, kutsu työhaastatteluun tai vaikkapa messuilla tapahtuva kohtaaminen.

Toinen maineen synnyn tilanne on Heinosen mukaan se, kun tuotetta tai palvelua valitaan. Tällaisessa tilanteessa yrityksen edustaja ei useimmiten ole itse paikalla. Valintaan vaikuttavat erilaiset asiat, kuten hinta, omat ja muiden kokemukset, tarinat, mielikuvat sekä mahdollisesti ulkoasu. (Heinonen 2006, 27–28.) Tällainen tilanne voi olla vaikkapa työpaikkailmoitusten vertailu tai tuotteen valitseminen kaupassa.

Kolmas tilanne, jossa maine Heinosen mukaan muodostuu, ei yleensä vaadi yrityksen tai sen tuotteen läsnäoloa. Maine voi muodostua esimerkiksi uutisten ja mainosten pohjalta, tai vaikka ihmisten keskustellessa yrityksestä. (Heinonen 2006, 28.) Edellä mainittuun listaan kuuluu myös sosiaalinen media, joka on viime vuosien aikana kasvanut yhdeksi suurimmaksi vaikuttajaksi. Sosiaalinen media anonyymeine keskustelupalstoineen harvoin parantaa yrityksen mainetta. Anonyymit keskustelijat saattavat tuoda ilmi vain negatiivisuutta. Tämä voi luoda väärän kuvan yrityksestä, etenkin, jos lukijalla ei ole tarpeeksi hyvä medialukutaito tai kykyä suhtautua kriittisesti lukemaansa.

Maine rakentuu kuudesta tekijästä, jotka ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen. Myös kulttuuri ja ajankohta vaikuttavat maineeseen. Maineen kannalta tärkeänä pidettävät teemat vaihtelevat kulttuureittain ja eri vuosikymmeninä. (Heinonen 2006, 30–31.)

Hyvä maine syntyy hyvistä tarinoista, mutta pelkät tarinat eivät riitä (Heinonen 2006, 17). Ensin pitää tehdä työtä, jotta tuote tai palvelu on kunnossa ja vasta sitten aloittaa markkinointi. Maineen syntyyn vaikuttaa se, mitä yritys tekee ja sanoo sekä se, miltä yritys näyttää. (Pitkänen 2001, 18–19.)

Hyvä maine on eduksi yritykselle eri tavoin. Se voi auttaa pääoman ja rahoitusten hankinnassa ja uusille markkinoille pääsyssä. Hyvä maine antaa myös suojaa mahdollisilta kriiseiltä, kasvattaa markkinaosuutta sekä voi lisätä henkilöstön pysyvyyttä ja tuottavuutta. (Salo 2015, 95).

Haasteena maineen synnyssä on se, kuinka saada jokainen yrityksessä työskentelevä henkilö ymmärtämään oman käytöksensä vaikutus yrityksen maineeseen. Esimerkiksi aiemmin mainittu ensimmäinen maineen muodostumisen tapa tarkoittaa sitä, että jokainen kohtaaminen vaikkapa kaupan kassalla vaikuttaa yrityksen maineeseen. (Heinonen 2006, 28.) Yritysten, jotka ovat kiinnostuneita kehittämään työnantajakuvaansa, kannattaisi siis painottaa työnantajakuvan ja yrityskuvan merkitystä työntekijöilleen. Kun työntekijät tietävät työnantajayrityksen arvot ja vision sekä sen, kuinka heidän työpanoksensa vaikuttaa työnantajayrityksen menestykseen, maine voi muuttua. Tähän vaaditaan sitä, että työnantaja arvostaa työntekijöitään ja sitä, että työntekijät sitoutuvat yrityksen toimintatapoihin.

## 2.2 Yrityskuva

Yrityskuva on se mielikuva, joka ihmisillä tulee ensimmäisenä mieleen yrityksestä, esimerkiksi sen logosta tai nimestä. Yrityskuva on monen tekijän summa, joka koostuu brändistä, maineesta, imagosta, mielikuvasta ja viestinnästä sekä kokemuksista, uskomuksista, tiedosta, päätelmistä, tunteista, kuulopuheista ja mielipiteistä. Yrityskuvalla voidaan tarkoittaa yrityksen tietoisesti itsestään antamaa kuvaa tai kuvaa, joka ihmisille tulee yrityksestä, ilman yrityksen tietoista vaikutusta. (Pitkänen 2001, 15; Isohookana 2007, 22; Gray & Balmer 1998, 297.)

Yrityskuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen yrityskuvaan. Sisäinen yrityskuva tarkoittaa henkilöstön mielikuvaa työnantajayrityksestä. Ulkoinen yrityskuva on mielikuva, joka yrityksestä on niillä henkilöillä, jotka eivät työskentele kyseisessä yrityksessä. (Isohookana 2007, 22.)

Yritys voi kehittää yrityskuvaa, mutta vastaanottajan kuva yrityksestä ei silti välttämättä muutu. Yritys voi kuitenkin luoda mielikuvia, jotka erottuvat muista. Yrityskuvan pitää olla linjassa oikeastaan koko yrityksen idean kanssa. Jos yritys haluaa, että yrityskuva on

moderni, tulee kaiken olla modernia: tuotteiden, verkkosivujen, sosiaalisen median kanavien, viestinnän ja yrityskulttuurin. (Pitkänen 2001, 85.)

Yrityskuva pitää luoda ajatellen sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Ulkoisen ja sisäisen yrityskuvan tulee olla linjassa toisiinsa nähden, sillä työntekijöiden kuva työnantajayrityksestä on pohja, johon yrityksen ulkoiset mielikuvat nojaavat. Jokainen yrityksen työntekijä luo omilla puheillaan yrityskuvaa. (Isohookana 2007, 22.)

### 2.3 Brändi

Brändi on kuva, joka on luotu markkinoinnin avulla. Yrityksellä, henkilöllä tai tuotteella voi olla brändi. (Kielitoimiston sanakirja 2020.) Brändin avulla pyritään erottautumaan muista kilpailevista yrityksistä, tuotteista tai palveluista (Isohookana 2007, 24).

Jouni Heinonen määrittelee brändin laajasti niin, että se on asiakkaan kokonaisvaltainen kokemus ja mielikuva tuotteesta tai palvelusta. Heinosen mukaan tuotemerkki on brändin kapea määritelmä. Brändi rakennetaan usein asiakasta ajatellen. (Heinonen 2006, 33, 35.) Onnistunut brändi on haluttava, tunnistettava, kilpailijoista erottuva, lupauksensa lunastava (myös pitkällä aikavälillä), pitkäikäinen ja sellainen, joka tuo käyttäjälleen lisäarvoa (Isohookana 2007, 24). Työnantajakuvassa yrityksen brändi tekee yrityksestä tavoitellun työnantajan, eroaa kilpailevista yrityksistä positiivisesti, on lupauksien ja mielikuvien mittainen sekä tuo työntekijälle lisäarvoa, esimerkiksi hyvää mieltä mennä töihin.

Brändi voi tuoda yritykselle lisäarvoa, josta asiakkaat voivat olla valmiita maksamaan. Vahvalla brändillä voi saada lisää asiakkaita ja pitkäkestoisia asiakassuhteita. (Palokangas 2019.) Brändille voidaan määritellä hinta, vaikkapa yrityskaupan yhteydessä. Esimerkiksi vuonna 2019 maailman vahvimmaksi brändiksi valittiin Apple, jonka brändin arvoksi arvioitiin 234,2 miljardia dollaria (Interbrand 2019). Brändi voi auttaa yritystä selviytymään vaikeuksista.

Brändi on erityisen tärkeä osa sellaisia yrityksiä, jotka myyvät jotakin tiettyä tuotetta tai palvelua. Antti Apusen mukaan vahvaa brändiä tarvitaan erityisesti silloin, kun markkinoilla on muita samankaltaisia toimijoita. (Apunen 2020, 78.) Jos on kaksi samantyylistä työnantajayritystä, houkuttelevampi on luultavasti se, jolla on selkeä ja tunnistettava brändi.

## 2.4 Imago

Imagolla tarkoitetaan henkilön tai yrityksen itsestään antamaa kuvaa (Kielitoimiston sanakirja 2020). Heinosen mukaan imago on jotakin sellaista, jolta yritys tai tuote haluaisi näyttää. Imago on kaunistelua, jonka ei tarvitse olla totta. (Heinonen 2006, 33.) Pitkäsen mukaan imago tarkoittaa lähes samaa asiaa kuin yrityskuva (Pitkänen 2001, 15).

Imago on verrattain uusi käsite suomen kielessä, sillä 1950-luvulla julkaistussa Nykysuomen sanakirjassa viitattiin hyönteisiin sanalla imago. Termi tuli Suomeen 1970-luvulla, jolloin se käännettiin englannin kielen sanasta 'image'. Termiä image käytettiin mielikuvaa tarkoittavassa yhteydessä ensimmäisen kerran vuonna 1955, jonka jälkeen se levisi liike-elämästä myös muualle muun muassa television käytön yleistymisen myötä. Suomen kielen perussanakirjassa imago on määritelty esimerkiksi henkilöiden ja yritysten usein tietoisesti itsestään antamaksi kuvaksi. Erkki Karvosen mukaan imagoa voidaan käyttää kahdessa eri asiayhteydessä: imagosta voidaan puhua ulkoisena, visuaalisena ja viestinnällisenä ja toisaalta siitä voidaan puhua ihmismielen sisäisenä asiana, jolloin kyseenä on ennemminkin mielikuva. (Karvonen 1998, 36–39.)

## 2.5 Mielikuva

Erkki Karvosen mukaan markkinointikirjallisuudessa mielikuvassa on kyse siitä, kuinka sidosryhmät, esimerkiksi asiakkaat, havaitsevat kohteen. Sidosryhmät eivät siis havaitse sitä, mikä on kohteen todellisuus. Mielikuva on subjektiivinen asia, eikä siihen voi välttämättä vaikuttaa. (Karvonen 1998, 52.)

Yksinkertaisen mallin mukaan mielikuvat syntyvät niin, että kaksi osapuolta on vuorovaikutuksessa keskenään; se, josta kuva tai käsitys syntyy ja se, jolle kuva muodostuu. Se, josta kuva tai käsitys syntyy, ei välttämättä erikseen tuota mitään tietoa tai erityisiä mielikuvan syntymisen lähteitä. (Karvonen 1998, 52.) Tämän opinnäytetyön kontekstissa keskitytään kuitenkin työnantajakuvaan, eli siihen, että toimija, josta kuva tai käsitys syntyy, tekee mielikuvan synnyn eteen työtä, jotta mielikuva olisi tietynlainen.

### 3 Työnantajakuva

Työnantajakuva on kokonaisuus, johon vaikuttavat totuus yrityksestä sekä yrityksen tavoittelema, viestimä ja yritykseen sopiva mielikuva. Lisäksi työnantajakuvaan vaikuttavat brändi, maine, imago, yrityskuva ja mielikuvat. Työnantajakuvan vaihtoehtoisia käsitteitä on työnantajabrändi, -imago, -maine ja -mielikuva (Kauhanen 2012, 69; Vuorinen 2013, 189).

Työnantajakuvassa on kyse siitä, millaisena työnantajana organisaation nykyiset työntekijät, potentiaaliset työntekijät, entiset työntekijät ja muut henkilöt kokevat kyseisen organisaation olevan työnantajana. Kokemus ja mielikuva ovat jokaisen subjektiivisia asioita, mutta työnantajakuvaan vaikuttavat omien kokemusten lisäksi myös muut asiat. Työnhakijoiden ja yrityksen johdon näkemys yrityksen työnantajakuvasta voi olla erilainen. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 66.)

Työnantajakuvan tulee antaa kuva siitä, kenellä tehdään töitä. Työnantajakuvan pitää olla siis muista erottautuva. Työnantajakuva vaikuttaa siihen, millaisia työntekijöitä yrityksessä työskentelee tulevaisuudessa. (Vuorinen 2013, 190.)

Panu Luukan mukaan hyvä työnantajakuva vaatii pohjaksi vahvan yrityskuvan ja sen, että yrityksen työntekijät kokevat yrityskulttuurin omakseen. Työnantajakuvasta viestiminen on vahvimmillaan silloin, kun työntekijät saavat tehdä sen itse. Kun työntekijät viestivät työnantajakuvasta itse, tulee viestinnästä realistista. (Luukka 2019, 135.)

Työnantajakuva on osa yrityskuvaa. Työnantajakuvan ja yrityskuvan ero on siinä, että yrityskuva on laajempi kokonaisuus. Työnantajakuva keskittyy ennemminkin siihen, miten ihmiset kokevat yrityksen työnantajana, kun taas yrityskuva viittaa kuvaan yrityksestä kokonaisuutena. Työnantajakuvan kehittäminen on osa strategista johtamista, koska yritykset ovat huomanneet, että niiden arvo riippuu paljon työntekijöistä. Työnantajakuva on siis olennainen osa yritysten menestystä, etenkin pitkällä aikavälillä mitattuna. (Vuorinen 2013, 190).

Työnantajakuva on erityisen merkityksellistä niillä aloilla, joilla kilpaillaan parhaista osaajista. Tällaisia aloja ovat esimerkiksi teknologia-alat. Aloilla, joissa osaajista on pulaa työnantajakuva, työntekijäkokemus ja yrityskuva ovat tärkeitä asioita. (Kaijala 2016.)

Työnantajakuussa onkin osittain kyse siitä, että yritystä ja työnantajaa markkinoidaan potentiaalisille työnhakijoille.

Työnantajakuva ja yritysbrändi vaikuttavat työnhakijoihin, asiakkaisiin ja yhteistyökumppaneihin. Hyvällä maineella ja mielikuvilla voidaan saada uusia työnhakijoita, asiakkaita ja yhteistyökumppaneita. Kun työnantajakuva on linjassa totuuden kanssa, se lisää työssä viihtymistä, työsuhteiden pitenemistä sekä jopa työtehtävien nopeampaa oppimista ja palkan merkityksen pienentymistä. Lisäksi hyvä työnantajakuva voi lisätä yrityksen näkyvyyttä ja näin ollen lisätä yrityksen tuottoa. (Korpi ym. 2012, 67, 76.)

### 3.1 Sisäinen työnantajakuva

Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaiseksi työnantajaksi organisaation henkilöstö kokee organisaation. Sisäinen työnantajakuva heijastuu ulospäin. Sisäinen työnantajakuva on siksi merkityksellinen, että sillä vaikutetaan myös ulkoiseen työnantajakuvaan ja myös yleisesti muuhun kuvaan yrityksestä. (Korpi ym. 2012, 67–68.)

Sisäinen työnantajakuva on usein hyvä niillä yrityksillä, joiden työntekijät viihtyvät yrityksessä töissä. Kun henkilöstö viihtyy töissä, se luo motivaatiota päästä tavoitteisiin. Tämän vuoksi viihtyvyys on merkittävä asia. (Isohookana 2007, 28.)

Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat hyvinvoinnin lisäksi myös muut asiat. Urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat henkilöstön kuvaan yrityksestä. Jos työnantaja tarjoaa mahdollisuuden kehittää itseään ja samalla edetä urallaan, henkilöstö sitoutuu helpommin yritykseen. Kun työnantajayritys tarjoaa vaativampia töitä, työntekijä saa itseluottamusta ja vahvistusta sille, että on hyvä työssään. Lisäksi se, jos työntekijä saa itse vaikuttaa omaan työnkuvaansa, lisää tyytyväisyyttä. Kun työntekijä saa luovasti kehittää omaa työtään, voi syntyä huippuidea, joka voi vaikuttaa merkittävästikin yrityksen liiketoimintaan. (Korpi ym. 2012, 71.)

### 3.2 Ulkoinen työnantajakuva

Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, millaiseksi työnantajaksi organisaation ulkopuolella olevat henkilöt kokevat organisaation. Tähän joukkoon kuuluvat työnhakijat, yrityksen yhteistyökumppanit, asiakkaat yrityksen henkilöstön perheenjäsenet ja muut

läheiset sekä tuttavat. (Korpi ym. 2012, 67.) Ulkoiseen työnantajakuvaan liittyy myös kysymys siitä, kuinka kiinnostava ja arvostettu työnantajayritys on muiden silmissä (She-meikka 2020).

Ulkoinen työnantajakuva syntyy yrityksen sisällä. Henkilöstön tyytyväisyys työnantajayritystä kohtaan näkyy ulospäin. (Salminen-Kultanen 2019.) Ulkoista työnantajakuva voidaan rakentaa vahvuuksien varaan, mutta kehittämiskohteita ei kannata piilotella. Ulkoista työnantajakuva voidaan luoda myös vahingossa tai tiedostamatta, jos yrityksestä puhuvat sellaiset tahot, jotka eivät ole perehtyneet kunnolla yrityksen toimintaan. Yritysten kannattaakin kertoa työnantajakuvasta aina itse. (Korpi ym. 2012, 67–68.)

## **4 Työnantajakuvaan vaikuttavia asioita**

Työnantajakuvaan vaikuttavat monet asiat, joista merkittävin on henkilöstön kokemukset. Työnantajakuvaan vaikuttavia asioita ovat myös yrityksen maine, brändi, imago, markkinointi, asiakaspalvelu ja uutiset. (Korpi ym. 2012, 68; Vuorinen 2013, 191.) Edellä mainittujen lisäksi työnantajakuvaan vaikuttavat yrityksen toimiala, viestintä (sisäinen, ulkoinen, sosiaalinen media), omistajuus, palkkaustaso, edut ja urakehitysmahdollisuudet sekä toimipaikan sijainti ja se, millainen toimipaikka on ulkoisesti. (Kauhanen 2012, 69.)

Työnantajakuvaan vaikuttavat asiat muodostavat laajan kokonaisuuden. Eri henkilöt kiinnittävät huomiota eri asioihin, ja siksi työnantajakuvaan vaikuttavia asioita on paljon erilaisia. Myös muut kuin tässä luvussa käsiteltävät asiat vaikuttavat työnantajakuvaan. Tähän lukuun on valittu käsiteltäviksi ne asiat, jotka mainittiin eri lähteissä useaan kertaan ja jotka omasta mielestäni olivat merkittävimpiä.

### **4.1 Palkitseminen**

Palkitseminen on käsitteenä laaja. Sitä pidetään johtamisvälineenä, jonka avulla voidaan kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen hyväksi, esimerkiksi arvoja ja tavoitteita noudattamalla. Oikeanlainen palkitsemisjärjestelmä maksaa itsensä takaisin vuosien varrella. (Kauhanen 2012, 108, 116.) Palkitsemisen tarkoituksena on houkutella ihmisiä yritykseen, sitouttaa työntekijöitä ja saada heitä tekemään töitä niin, että se tukee yrityksen menestymistä (Rötkin 2015, 120). Palkitsemisen laaja määritelmä voisi olla se, että

kaikki se, minkä henkilöstä kokee palkitsevana, on palkitsemista. Palkitseminen on toimivaa silloin, kun se kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen tavoitteiden mukaisesti ja on yritykselle kannattavaa. (Liinalaakso & Moisio & Tiihonen 2016, 12, 42.)

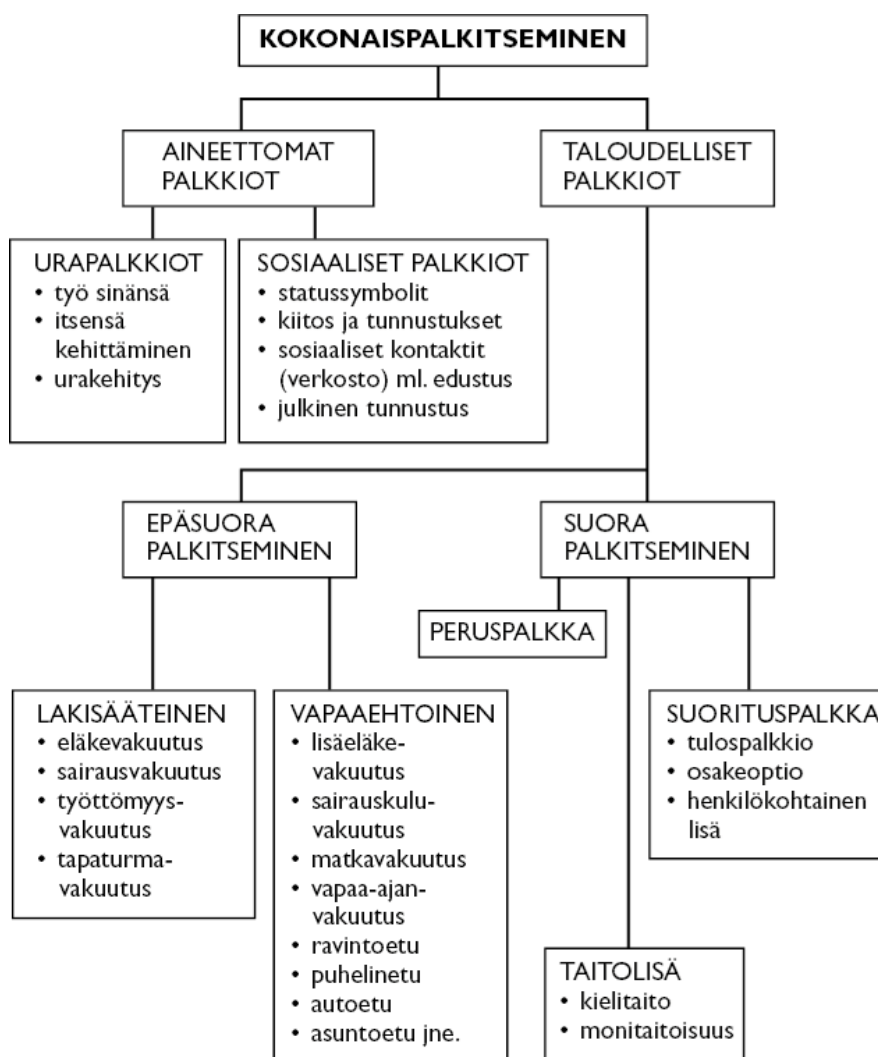
Esihenkilö on isossa asemassa palkitsemisen suhteen, sillä hänen toimintansa vaikuttaa siihen, miten työntekijät suhtautuvat ja sitoutuvat yritykseen. Palkitsemisjärjestelmä ja syyt sen takana voivat olla työntekijöille epäselviä ja siksi esihenkilön on hyvä ymmärtää yrityksen palkitsemistavat. Kun esihenkilö hallitsee palkitsemistavat, hän osaa kertoa niistä uskottavasti. (Rötkin 2015, 122–123.) Palkitsemisjärjestelmästä, siihen vaikuttavista teemoista ja sen käyttämisestä on hyvä osata kertoa etenkin taloudellisen palkitsemisen (ks. kappale 4.1.2.) osalta. Tiedon ja läpinäkyvyyden avulla päästään eroon turhista spekulatioista palkitsemisen suhteen. Mandatum Life -yhtiön tekemän palkitsemistutkimuksen mukaan 65 % työnantajayrityksistä koki, että palkitseminen on oikeudenmukaista, kun puolestaan työntekijöistä 41 % koki palkitsemisen oikeudenmukaiseksi (Mandatum Life 2020). Tästä voidaan tulkita, että palkitsemiskäytännöt eivät ole selviä työntekijöille tai, että palkitsemiskäytäntöjä ei ole osattu perustella oikein.

Palkitsemisen hyötyjä on muun muassa se, että palkitsemisen avulla voidaan houkuttaa henkilöstöä ja saada heidät sitoutumaan. Palkitsemisen avulla voidaan myös motivoida työntekijöitä, ohjata heitä suoritukseen ja palkita niistä, edistää osaamisen ja toiminnan kehittämistä sekä kertoa arvostuksesta. Haittapuolina on, että palkitseminen voi aiheuttaa kateutta ja epäoikeudenmukaisuutta, jättää tilaa vastuuttomalle käytökselle työssä, luoda ei-toivottua yrityskulttuuria sekä laskea tehokasta työaika. (Ylikorkala & Hakonen & Hakonen & Hulkko-Nyman 2018, 14.)

Mandatum Life -yhtiön palkitsemistutkimuksen mukaan 15 % vastaajista koki, että palkitsemisjärjestelmä lisää paljon motivaatiota työssä suoriutumiseen. Saman tutkimuksen mukaan 36 % vastaajista koki, että palkitsemisjärjestelmä motivoi melko paljon ja 36 % vastaajista koki, että palkitsemisjärjestelmä motivoi jonkin verran. (Mandatum Life 2020.) Tästä voidaan päätellä, että palkitsemisellä todella on yhteyttä motivaatioon ja työssä suoriutumiseen. Toisaalta tutkimuksessa ei selvinnyt se, miten vastaajia on palkittu. Jos palkitsemistavat olisivat tiedossa, voitaisiin tulkita, mitkä palkitsemistavat koetaan motivoiviksi.

Kokonaispalkitseminen jaetaan kahteen eri osaan: aineettomiin ja taloudellisiin palkitsemiskeinoihin. Kuviossa 1 on esitelty kokonaispalkitsemisen alle kuuluvia teemoja.





Kuvio 1. Kokonaispalkitseminen (Kauhanen 2012, 115).

Kuvion 1 mukaan aineeton palkitseminen jaetaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Taloudelliset palkkiot taas jaetaan epäsuoriin ja suoriin palkitsemistapoihin. Aineettomaan ja taloudelliseen palkitsemiseen liittyviä teemoja on selvitetty alla olevissa kappaleissa.

Palkitsemiskäytännöt riippuvat yrityksestä. Usein niissä yrityksissä, jotka haluavat panostaa työnantajakuvaan, ja jotka haluavat houkuttaa parhaita työntekijöitä, on kiinnitetty huomiota sekä aineettomaan että taloudelliseen palkitsemiseen. Olisikin hyvä, että yritys hyödyntäisi sekä aineettomia että taloudellisia palkitsemismuotoja, sillä molemmissa on hyviä puolia.

#### 4.1.1 Aineeton palkitseminen

Aineeton palkitseminen tarkoittaa palkitsemiskeinoja, jotka liittyvät työuraan ja sosiaaliin palkkioihin. Vaihtoehtoisia termejä ovat psykologinen palkkio ja ei-rahallinen palkkio. Aineeton palkitseminen jaetaan urapalkkioihin ja sosiaalisiin palkkioihin. Nämä palkkiot liittyvät usein työympäristöön tai -ilmapiiriin sekä osallistumis- ja vaikuttamismahdollisuuksiin. (Liinalaakso ym. 2016, 13.) Kauhasen mukaan aineettomat palkitsemismuodot kasvattavat merkitystään tulojen kasvaessa (Kauhanen 2012, 134). Nimestään huolimatta aineettomat palkitsemismuodot eivät kuitenkaan aina ole yritykselle ilmaisia, sillä lähes kaikki muu kuin sanallinen palkitseminen maksaa jotakin (Rötkin 2015, 142).

Urapalkkioihin kuuluvat työ ja sen mielekkyys, oma ja uran kehitys sekä mahdollisuus tulojen kasvattamiseen. Urapalkkioihin kuuluu myös työpaikan pysyvyys, sillä se lisää turvallisuuden tunnetta ja luottoa tulevaan. Työpaikan pysyvyyttä arvostetaan etenkin Suomessa. (Liinalaakso ym. 2016, 36; Kauhanen 2012, 135.) Urapalkkiot voivat lisätä työntekijän sitoutumista yritykseen ja vaikuttaa myös positiivisesti sisäiseen työnantajakuvaan.

Urakehitys, työn kiinnostavuus ja mahdollisuus kehittää itse työtään ovat kaikki tärkeitä seikkoja työnantajakuvan kannalta. Niiden avulla hyviä työntekijöitä saadaan sitoutettua yritykseen, sillä urakehitysmahdollisuudet tuovat työntekijälle onnistumisen tunteita ja työn kiinnostavuus taas lisää viihtyvyyttä työssä. Jos työnkuva tai yritys vaikuttavat kiinnostavilta, lisää se hakijan motivaatiota hakea ja päästä työhön. Oman työn kehittämismahdollisuudet luovat tyytyväisyyttä ja se voi vaikuttaa myös yrityksen toimintaan. (Korpi ym. 2012, 69–71.)

Sosiaalisiin palkkioihin kuuluu erilaisia tunnustuksia, esimerkiksi kiitoksia hyvästä työstä. Lisäksi sosiaalisiin palkkioihin kuuluu sosiaalisten suhteiden, eli verkoston, luomista ja statussymboleita. Kauhasen mukaan statussymboleita ovat esimerkiksi titteli, alaisten määrä, työympäristö ja -välineet, työajan järjestelyt sekä muut erityisoikeudet. Statussymbolit ovat siis tietyille henkilöille osoitettuja palkkioita hyvästä työstä. (Kauhanen 2012, 137.)

Arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu sekä palautteen saaminen ovat myös tärkeä osa aineetonta palkitsemista. Tässä tärkeässä asemassa on esihenkilö, joka näyttää omalla toiminnallaan esimerkkiä, ja jolla on suuri merkitys työilmapiiriin. Kun esihenkilö arvostaa työntekijöitään ja näyttää sen, hyvinvointi ja työsuoritukset paranevat. (Liinalaakso ym. 2016, 41.) Oikeudenmukainen kohtelu luo hyvää ja tasa-arvoista työilmapiiriä ja täten vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan. Sanallinen arvostus ja oikeudenmukainen kohtelu ovat hyviä esimerkkejä yritykselle ilmaisista palkitsemistavoista.

Palautetta on tärkeä antaa, jotta työntekijä tietää, missä hän on onnistunut ja missä hän voisi kehittyä. Palaute on keskeinen osa palkitsemista, sillä myönteinen palaute lisää työntekijän itseluottamusta ja tunnetta siitä, että tehty työ on arvokasta. Palautteen ei kuitenkaan tarvitse olla aina myönteistä, sillä oikeudenmukainen ja hyvin perusteltu kritiikki kannustavat kohti parempaa ja tehokkaampaa työskentelyä. Tärkeintä on se, miten palautteen antaa. Palaute pitää osata ajoittaa ja kohdentaa oikein laadukkaasti. (Liinalaakso ym. 2016, 41.) Palautteenanto on ilmaista, jos sen tekee sanallisesti. Joskus suomalaisessa kulttuurissa unohdetaan palautteenannon merkitys ja annetaan palautetta vasta sitten, kun jotakin on tehty väärin. Hyvistä työsuorituksista kannattaa kuitenkin aina kertoa, sillä se tuo työntekijälle tunnetta siitä, että hän on onnistunut ja tehnyt työt oikein. Lisäksi positiivisen palautteen kuuleminen tuo hyvää mieltä ja voi vaikuttaa positiivisesti työilmapiiriin.

Työympäristö ja työilmapiiri (ks. kappale 4.3) ovat tärkeä osa aineetonta palkitsemista. Työympäristöön liittyy myös se, että työvälineet ovat hyvät ja työtä tukevat. Etenkin työympäristön merkitys on muuttunut viime aikoina etätöiden lisääntyessä. Työympäristön merkitys on vahva etenkin niillä aloilla, joilla ei ole etätömahdollisuutta. Työympäristössä tärkeintä työnantajakuvan kannalta on se, että työympäristö on toimiva tehtävän työn kannalta. Tärkeää on myös se, että työntekijät viihtyvät työympäristössä. Työympäristö heijastaa yrityksen arvoja. Jos yrityksen arvoina on tasa-arvoisuus ja avoimuus, avokonttori palvelee tätä ideologiaa hyvin. Jos yhdellä henkilöllä on oma iso huone, mutta muilla on huonot työtilat, se ei luo avointa ja tasa-arvoista työilmapiiriä. (Korhakiakoski 2019, 126–127.) Työtilat tai laadukkaat työvälineet voidaan joskus nähdä vain kulueränä vaikka hyvien työtilojen ja -välineiden avulla voidaan saada työnteosta tehokkaampaa ja lisätä henkilöstön tyytyväisyyttä.

#### 4.1.2 Taloudellinen palkitseminen

Taloudellinen palkitsemisen tarkoittaa kaikkia niitä työnantajan tarjoamia etuja, joilla on jokin taloudellinen arvo. Taloudellinen palkitseminen jaetaan suoraan ja epäsuoraan palkitsemiseen. Taloudellisen palkitsemisen avulla yritys voi erottautua muista yrityksistä, houkutella työnhakijoita ja saada työntekijät viihtymään. (Kauhanen 2012, 115–116, 119.)

Suoran palkitsemisen yksi tärkeimmistä muodoista on peruspalkka. Lisäksi suoran palkitsemisen muotoja ovat edut, erikois-, voitto- ja tulospalkkiot, osake- ja optiojärjestelyt sekä lisät, esimerkiksi kielitaitolisä. Suoraan palkitsemiseen kuuluvat ne palkitsemisen muodot, joista on jotakin taloudellista hyötyä työntekijälle. Suoran palkitsemisen muodot ovat verotettavaa tuloa. (Liinalaakso ym. 2016, 13; Kauhanen 2012, 115.)

Peruspalkka on työnantajan korvaus siitä, että työntekijä tekee sovittua työtä saavuttaakseen sovittuja tavoitteita. Se voi määräytyä eri perustein: työhön käytetyn ajan, työn tuloksen, vaativuuden, vastuun, työn edellyttämien taitojen tai muiden sovittujen perusteiden mukaisesti. On oikeudenmukaista, että peruspalkka tarkistetaan säännöllisesti, jotta palkka pysyy oikeanlaisena tehtäväkuvaan ja vastuuseen nähden. Peruspalkka voi olla rekrytointitalanteessa houkutin työnhakijalle, mutta pidemmässä työsuhteessa muut asiat merkitsevät usein enemmän kuin peruspalkka, kun mietitään yritykseen sitoutumista. (Rötkin 2015, 124–125; Kauhanen 2012, 116.) Mandatum Lifen palkitsemistutkimuksen mukaan 36 % työntekijöistä olisi valmiita pienempään peruspalkkaan, mikäli tulospalkkioiden avulla voisi päästä suurempaan kokonaisansioon. Etenkin nuoremmat ikäluokat (1980-luvun jälkeen syntyneet henkilöt) olivat valmiita pienempään peruspalkkaan. (Mandatum Life 2020.) Tämän voi tulkita niin, että pienempään peruspalkkaan valmiina olevat työntekijät olisivat varmoja siitä, että he saavuttaisivat tulospalkkiot. Toisaalta jotkut vastaajista voivat olla sitä mieltä, että myös pienemmällä palkkauksella tulisi toimeen tai, että työssä olevat muut asiat merkitsevät enemmän.

Epäsuoran palkitsemisen muotoja ovat kaikki ne palkan lisäksi tarjottavat edut, joilla on jotakin taloudellista arvoa. Edut vaihtelevat yrityksestä riippuen ja ne voivat olla melkein mitä vain. Osa näistä eduista on verotettavia, esimerkiksi lounas-, puhelin-, auto- ja asuntoetu. Muita henkilöstöetuja on esimerkiksi kulttuuri- tai liikuntaetu, alennukset yrityksen tuotteista, lomamökin varausmahdollisuus, vakuutukset, koulutusmahdollisuudet, henkilöstölainat ja lastenhoitopalvelu. (Kauhanen 2012, 119.)

Myös edut toimivat houkuttimena rekrytointitilanteessa. Eduilla voidaan tukea työhyvinvointia ja vähentää sairauspoissaoloja. Niiden avulla voidaan pyrkiä sitouttamaan henkilöstöä. (Rötkin 2015, 130.) Monet edut voivat helpottaa työntekijän omaa elämää. Työntekijällä jää enemmän rahaa käyttöön palkasta, jos työnantaja tarjoaa työsuhte-etuna vakuutuksen vapaa-ajalle tai mahdollisuuden harrastustoimintaan.

Edut saattavat kustantaa yritykselle tuhansia euroja työntekijää kohden. Olisikin hyvä, että työntekijöille kerrotaisiin, miksi edut ovat olemassa ja mihin niillä halutaan pyrkiä. Usein yritys tarjoaa henkilöstölle etuja siksi, että yritys haluaa osoittaa välittämistä ja helpottaa elämää. Toisaalta jotkut edut voivat lisätä työkykyä (esimerkiksi liikuntaetu tai laaja työterveyshuolto) ja näin vähentää sairauspoissaoloja ja näin olla taloudellisesti eduksi yritykselle. (Rötkin 2015, 130, 132.) Yrityksen kannattaa kuunnella henkilöstöään ja muokata etuja sen mukaan, mitkä edut koetaan hyödyllisiksi ja tarpeellisiksi. Kun edut ovat henkilöstöä miellyttäviä, vaikuttaa se positiivisesti työnantajakuvaan. (Kauhanen 2012, 119–120.)

Mandatum Lifen palkitsemistutkimuksen mukaan rahallinen palkitseminen motivoi työntekijöitä. Vastaajista 61 % valitsi rahallisen palkitsemisen tärkeimmäksi tai toiseksi tärkeimmäksi motivoijaksi. Erityisesti henkilöstörahasot, lisäeläkkeet, vakuutusedut sekä kerta- ja pikapalkitseminen koettiin motivoivana. Eniten rahallista palkitsemista arvostivat vanhemmat, kuin x-sukupolvea edustavat henkilöt, eli ennen vuotta 1964 syntyneet henkilöt. (Mandatum Life 2020.) Tutkimustulosta voidaan tulkita niin, että rahallinen palkitseminen on konkreettisuutensa takia työntekijälle selkeämpi palkitsemistapa kuin aineettomat palkitsemistavat. Lisäksi rahallinen palkitseminen helpottaa työntekijän omaa elämää. Toisaalta tutkimustuloksissa ei selvinnyt, onko aineettomat palkitsemismuodot vastaajille yhtä tuttuja kuin rahalliset palkitsemismuodot. Vastaajien iästä voi päätellä sen, että vanhemmille sukupolville raha merkitsee enemmän, mitä nuoremmille sukupolville.

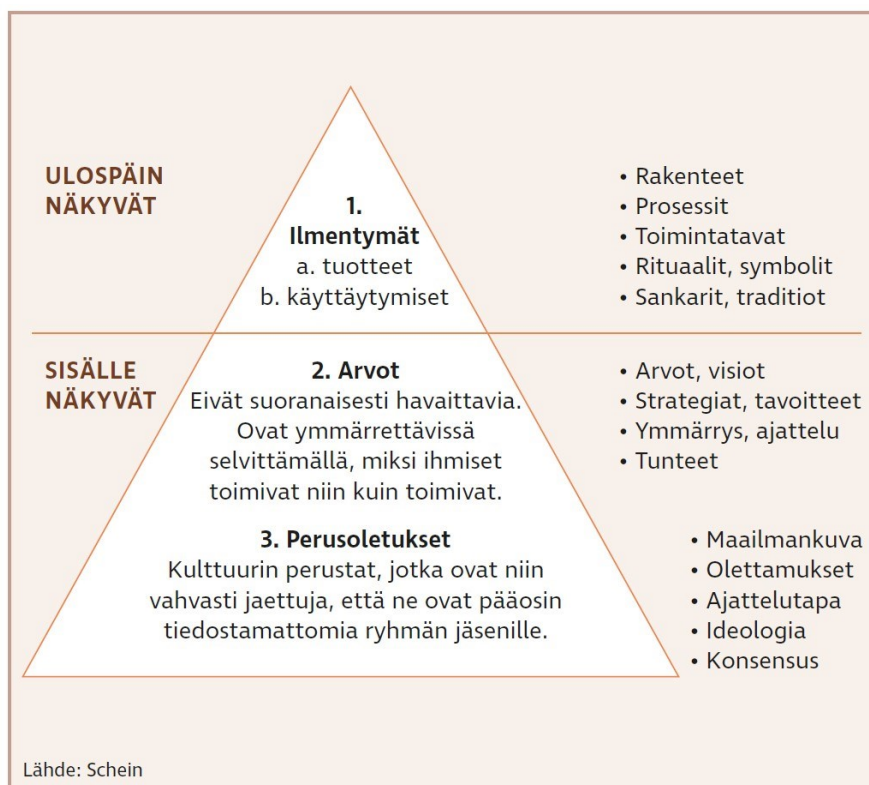
## 4.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuurille on monta eri määritelmää, joista yhden mukaan yrityskulttuuri voidaan määritellä yrityksen sieluksi. (Luukka 2019, 23). Yrityskulttuurin voi määritellä olevan ilmaa, jota yrityksessä työskentelevät hengittävät (Korkiakoski 2019, 124). Toisaalta yrityskulttuuri voidaan määritellä joksikin sellaiseksi, joka kertoo ja ohjaa, kuinka yrityksessä ja työyhteisössä toimitaan (Rantanen & Leppänen & Kankaanpää 2020, 54).

Yrityskulttuuri muodostuu siitä, miten asiat koetaan, tunnetaan ja kuinka niistä ajatellaan. Se on laaja-alainen kokonaisuus, johon liittyy myös arvot, uskomukset, käsitykset, toimintatavat, perimä ja normit. Nämä tekijät yhdessä muodostavat yrityskulttuurin kokonaisuuden. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 69; Rantanen ym. 2020, 54; Gray & Balmer 1998, 697.) Yrityskulttuuriin voi liittyä outoja ja pinttyneitä piirteitä, tapoja ja rutineja. Esimerkiksi se, että tervehditään tietyllä tavalla tai se, että jätetään ovi tiettyyn asentoon työpaikalle saapuessa voivat olla esimerkkejä yrityskulttuurin oudoista piirteistä. Nämä toimintatavat saattavat tuntua todella oudoilta ulkopuolisen näkökulmasta, mutta yrityksessä työskentelevät henkilöt eivät välttämättä huomaa näissä tavoissa mitään outoa.

Kaikilla yrityksillä on oma kulttuurinsa, vaikka siihen ei olisi erikseen kiinnitetty mitään huomiota. Kulttuuri voi muuttua hitaasti ja sen muuttumiseen vaikuttaa esimerkiksi henkilöstön vaihtuvuus. (Rantanen ym. 2020, 54.) Luukan mukaan toivotun kulttuurin saa vain johtamalla. Helpompaa on kulttuurin luominen tyhjästä kuin se, että pitkään voimassa ollutta kulttuuria lähdettäisiin muokkaamaan. (Luukka 2019, 34.)

Termi yrityskulttuuri on mainittu ensimmäisen kerran vuonna 1951. Länsimaissa se nousi tärkeäksi teemaksi 1980-luvulla, kun Edgar Schein julkaisi ensimmäisiä malleja yrityskulttuurista. Seuraava kuvio (kuvio 2) on tehty Scheinin 1994 ilmestyneen organisatiokulttuurin mallin pohjalta. (Luukka 2019, 18; Rantanen ym. 2020, 54.)



Kuvio 2. Edgar Scheinin malli yrityskulttuurista (Luukka 2019, 30).

Scheinin mallissa yrityskulttuuri koostuu kolmesta eri osasta, jotka ovat jaettu kahteen eri osaan: ulospäin näkyviin ja sisälle näkyviin. Kuvion huippu, eli ilmentymät, sisältävät kaiken yrityksen ulkopuolelle näkyvän käyttäytymisen. Työnantajakuvan näkökulmasta näitä ovat esimerkiksi rekrytointi-ilmoitukset, markkinointi, toimiston sijainti ja organisaatiosta kerrottavat asiat. (Luukka 2019, 31.)

Sisälle näkyviä asioita ovat arvot ja perusoletukset. Arvot ohjaavat yrityksessä tärkeinä pidettäviä asioita. Jokaisella yrityksellä on omat arvonsa, vaikka niitä ei olisi ääneen puhuttukaan. Arvot voivat olla erikseen päätettyjä tai itsekseen syntyneitä. (Luukka 2019, 31; Rantanen ym. 2020, 54.)

Scheinin mallin mukaan yrityskulttuurin perustana on perusoletukset. Perusoletuksia ei välttämättä osata kyseenalaistaa ilman yrityksen ulkopuolisia henkilöitä, sillä ne ovat saattaneet olla osa yrityksen ideologiaa vuosikausien ajan. Yrityskulttuuria muokataksseen voi ottaa apua yrityksen ulkopuolelta tai hyödyntää yrityksen uusia työntekijöitä. (Luukka 2019, 32.) Perusolettamukset voivat olla vaarallisia, sillä yritys voi sokeutua omalle toiminnalleen eikä kykene näkemään oman toimintansa virheitä tai heikkouksia.

Yrityskulttuuria voidaan pitää voimavarana. Vahva yrityskulttuuri mahdollistaa yrityksen menestymisen, sillä se näkyy taloudellisissa tuloksissa, joka taas kasvattaa yrityksen arvoa. Vahva yrityskulttuuri on hyödyksi myös kriisitilanteissa. Kun koko yritys on sitoutunut samaan kulttuuriin, on hankalissa tilanteissa helpompi kommunikoida. (Sihvonen & Uusi-Hautamaa 2019, 69.) Yrityskulttuuri voi olla merkittävä kilpailuetu, kun yritystä verrataan muihin yrityksiin (Maula & Maula 2019, 199).

#### 4.3 Työilmapiiri

Työilmapiiri tarkoittaa yrityksessä yleisesti olevaa tunnelmaa. Tunnelma tulee esiin käyttäytymisenä, asenteina ja tunteina. Etenkin suurissa yrityksissä tunnelma voi vaihdella hyvinkin paljon eri osastojen, toimistojen ja työtehtävien välillä. (Rantanen ym. 2020, 55.) Työnantajakuvan näkökulmasta on vaarallista, jos kansainvälisen yrityksen koko työnantajakuvaa pidetään huonona sen perusteella, että on kokemuksia yhden valtion tai kaupungin toimipisteestä.

Hyvä työntekijäkokemus ja tätä kautta hyvä työnantajakuva vaatii pohjaksi hyvän työilmapiirin. Onnistunut työilmapiiri lisää työmotivaatiota ja tätä kautta sitouttaa työntekijöitä yritykseen. Työilmapiiri vaikuttaa kokonaisvaltaisesti yritykseen: tuloksellisuuteen, tuotavuuteen, työhyvinvointiin, työelämän laatuun ja sidosryhmiin. (Aro 2018, 10–11, 25.)

Työilmapiiriin vaikuttaa koko työyhteisö. Työilmapiiriin vaikuttaa seuraavat tekijät: arvostus, ihmisten käytös, johtamistyyli ja työilmapiirin johtaminen, viestintä, yleinen tilanne toimialalla ja markkinoilla, yrityksen hierarkia ja rakenteet ja niiden selkeys sekä se miten puututaan ongelmiin. (Aro 2018, 27, 41.) Kyseessä on siis laaja kokonaisuus, eli yrityksen jokaisen osa-alueen tulee olla vahva.

Hyvä työilmapiiri on osittain subjektiivinen asia, sillä ihmiset kokevat asiat eri tavoin. Yleisesti positiivista ja kannustavaa ilmapiiriä pidetään hyvänä. Kuitenkin myös tunteiden näyttäminen kuuluu hyvään ja avoimeen työilmapiiriin, sillä työelämään ei kuulu vain positiiviset tunteet. (Rantanen ym. 2020, 49.)

#### 4.4 Perehdyttäminen

Perehdyttäminen on kaiken osaamisen kulmakivi. Perehdyttämisen avulla työntekijä oppii tuntemaan oman työnsä, työpaikan ja työyhteisön. Kun perehdyttäminen onnistuu, työntekijä tietää yrityksen toimintaa ohjaavat asiat, eli liikeidean, arvot, vision ja mission



sekä toiminta-ajatuksen ja tavat. Lisäksi hän tietää, mitä hänen omalta työltään odotetaan sekä sen, keitä työpaikalla työskentelee, ketkä ovat tärkeimpiä työtovereita ja keitä on asiakkaina. (Kauhanen 2012, 150–152.) Perehdyttäminen lisää työntekijän turvallisuuden tunnetta.

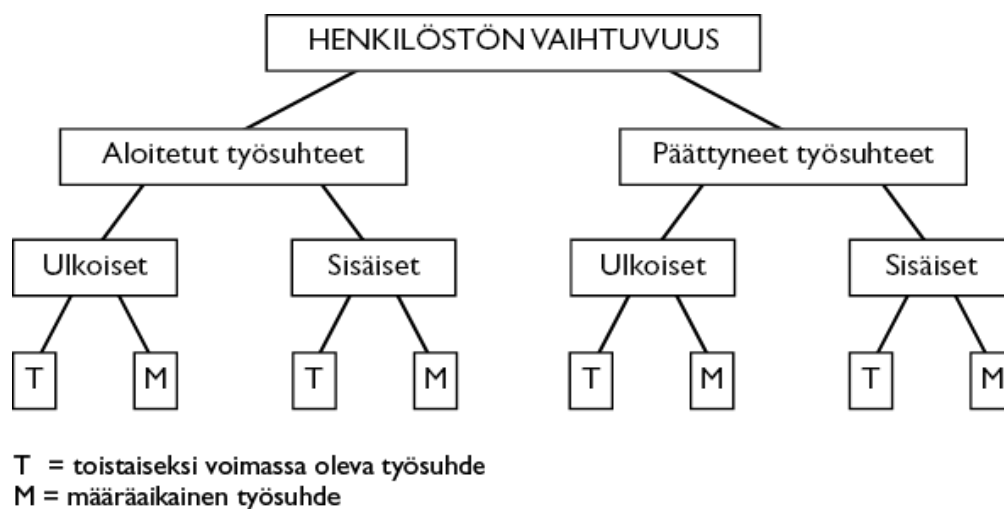
Perehdyttäminen koetaan monesti itsestään selvänä vaikka sitä ei aina hoideta kunnolla loppuun asti. Joissakin yrityksissä perehdytyksen onnistumista ei tarkasteta tai perehdytysjakson lopussa ei käydä työntekijän suoriutumista läpi. Perehdytyksen merkitys tiedetään, mutta sitä ei silti välttämättä aina hoideta kunnialla loppuun.

Yrityksen koosta ja henkilön työtehtävästä riippuen perehdytys kestää parista päivästä muutamaan kuukauteen. Perehdytyksen tavoitteena on se, että työntekijä osaa työnsä ja saa aikaan laadukasta palvelua tai laadukkaan tuotteen. Perehdytysvastuu on esimiehellä, mutta myös osaavat työkaverit voivat auttaa perehdytyksessä. Tärkeintä on se, että perehdyttäjä hallitsee itse perehdytettävän asian. Toisissa yrityksissä on tarkat perehdytysohjeet ja -aikataulut, toissa perehdytetään omaan tahtiin, sitä mukaa, kun uusia asioita tulee ilmi. (Kauhanen 2012, 92, 151.) Perehdytyksestä voidaan kerätä myös dokumentteja, jolloin yrityksellä on kirjallisesti tiedossa se, mitä työntekijälle on perehdytetty (Hietala, Hurmalainen & Kaivanto 2017, 136).

Hyvä perehdytys koostuu monivaiheisista opetus- ja oppimistapahtumista, esimerkiksi videoista, verkkokurssista, työtehtävien opettamisesta ja omatoimisuuteen kannustamisesta. Perehdytyksellä on monia hyötyjä ja niiden tarkka määrittely on hankalaa. Hyvä ja kattava perehdyttäminen lisää työmotivaatiota, työssä viihtymistä ja asioiden nopeaa omaksumista. (Kauhanen 2012, 151–152.) Perehdytys pitää uusia aina, kun uusia työtehtäviä tai järjestelmiä aletaan käyttämään (Hietala ym. 2017, 136).

#### 4.5 Henkilöstön vaihtuvuus

Henkilöstön vaihtuvuus tarkoittaa sitä, kun työntekijöitä aloittaa tai lopettaa yrityksessä tietyn ajanjakson aikana. Henkilöstön vaihtuvuudella voidaan osittain mitata rekrytoinnin onnistumista (Vilkkumaa 2017, 101). Henkilöstön vaihtuvuusluku saadaan selville, kun keskimääräiseen henkilöstömäärään suhteutetaan aloitetut ja lopetetut työsuhteet. Määräaikaisiin ja vakituisiin työsuhteisiin kannattaa laskea omat vaihtuvuuslukunsa, jotta saadaan paremmin analysoitua vaihtuvuutta. (Kauhanen 2012, 93.) Seuraavassa kuviossa (kuvio 3) esitellään henkilöstön vaihtuvuutta.



Kuvio 3. Henkilöstön vaihtuvuus (Kauhanen 2012, 94).

Yllä olevassa kuviossa näkyy aloitetut ja päätyneet työsuhteet. Niiden alla on eritelty ulkoiset ja sisäiset, joka merkitsee sitä, siirtyykö työntekijä yrityksen ulko- vai sisäpuolelta yritykseen töihin. Sisäinen siirtymä kertoo usein toimipaikan vaihtamisesta tai urakehityksestä. (Kauhanen 2012, 93.)

Henkilöstön vaihtuvuuteen on eri syitä ja siihen vaikuttavat muun muassa ikä ja koulutusaste. Nuoret vaihtavat useammin työpaikkaa, samoin korkeakoulutetut. Vaihtuvuuteen vaikuttavat myös yleinen tilanne taloudessa ja työmarkkinoilla. (Kauhanen 2012, 94.) Vaihtuvuus riippuu myös toimialasta. Esimerkiksi niillä aloilla, jotka eivät vaadi koulutusta on paljon vaihtuvuutta. Vaihtuvuus johtuu siitä, että niillä aloilla työskentelee paljon nuoria, jotka vaihtavat työpaikkaa esimerkiksi opintojen alkaessa tai valmistumisen tulla ajankohtaiseksi.

Henkilöstön vaihtuvuus on hyvä tapa työnantajakuvan analysoimiseen. Jos yrityksessä on kova vaihtuvuus, se voi kertoa työn mielekkyydestä, palkkatasosta, yleisestä ilmapiiristä ja viihtyvyydestä, johtamiskulttuurista, siitä, että työ ei vastannut odotuksia tai näistä kaikista. Jos yrityksessä on kova vaihtuvuus ja samoja työpaikkailmoituksia avataan usein lyhyin väliajoin, voi työnhakijalle tulla mielikuva, ettei yrityksessä viihdytä. Tämän takia olisi hyvä analysoida vaihtuvuuden syitä.

Vaihtuvuuden syitä voisi tutkia ja sitä kautta analysoida erilaisin keinoin. Tutkimusta voisi tehdä vaikkapa niin, että yritys lähettää anonyymeja kyselyjä irtisanoutuneille työntekijöille. Tällöin yritys tai esihenkilö ei pääsisi vaikuttamaan kyselyiden tuloksiin, ja näin voitaisiin saada rehellisiä tuloksia vaihtuvuuden syistä.

Vaihtuvuuteen voi vaikuttaa ennaltaehkäisevästi. Tässä tärkeintä on henkilöstön kuuleminen. Henkilöstöä voi kuulla esimerkiksi keskusteluiden tai kyselyiden muodossa. Myös henkilöstöjohtaminen vaikuttaa vaihtuvuuteen. Hyvällä johtamisella saadaan rakennettua luottoa työnantajan ja työntekijän välille. Pieni vaihtuvuus on kuitenkin hyvästä, sillä se tuo uusia näkemyksiä yrityksen toimintaan ja kehittää yritystä (Korhonen & Bergman 2019, 159).

#### 4.6 Rekrytointi

Rekrytointi eli työhönotto on toimintaa, jossa etsitään työntekijää avoimeen työpaikkaan. Rekrytointia voivat tehdä organisaatiot itse, TE-toimistot ja yritykset, jotka ovat erikoistuneet rekrytointiin. Rekrytoinnissa on myös myynnillisiä piirteitä. Esimerkiksi työhakemusta tehdessä työnhakija myy omaa osaamistaan yritykselle, johon hän on hakemassa töihin. (Rötkin 2015, 58.) Toisaalta myös henkilöstövuokrauksessa rekrytoija myy työnhakijaa ja hänen osaamistaan yritykselle, joka kaipaa työntekijää.

Rekrytointi vaikuttaa merkittävästi työnantajakuvaan. Rekrytointiprosessin sujuminen ja viestintä vaikuttavat siihen, millainen kuva yrityksestä syntyy hakijalle. Hyvän rekrytoinnin avulla varmistetaan, että työnhakijat sopivat yrityksen kulttuuriin (Luukka 2019, 255).

##### 4.6.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosesseja on varmasti yhtä monia kuin yrityksiä, mutta pääpiirteet ovat samansuuntaisia kaikissa yrityksissä. Rekrytointiprosessi saattaa vaikuttaa monimutkaiselta, mutta parhaassa tapauksessa se ei sitä ole. Työnhakijalle kannattaa kertoa rekrytointiprosessin vaiheet ja suunniteltu aikataulu (Rötkin 2015, 60). Näin työnhakijan ei tarvitse stressata sitä, milloin haun tulokset tulevat. Seuraavassa kuviossa (kuvio 4) on esitelty suora hakuihin, rekrytointiin ja henkilöstövuokraukseen erikoistuneen Agentorin rekrytointiprosessi.



Kuvio 4. Rekrytointiprosessi (Agentor).

Rekrytointiprosessi alkaa aina siitä, että yrityksellä on avoin työpaikka, joka pitää täyttää. Rekrytoija ottaa tällöin selvää siitä, mitä työ pitää sisällään, mitä osaamista se vaatii, mitkä asiat ovat eduksi työssä ja millainen työsuhteen laatu on (vakituinen, osa-aikainen, sijaisuus tm.). Lisäksi selvitetään rekrytointin aikataulu. Tämän jälkeen voidaan kirjoittaa hakuteksti ja avata haku. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa tiedetään se, mitä haetaan, eli ollaan määritetty, millaisia piirteitä sopivimmalla hakijalla tulisi olla, osaamisen ja persoonan suhteen. (Kaijala 2016; Agentor.)

Lisäksi tulisi tietää pitkän aikavälin tavoitteet, eli haetaanko henkilöä, joka voisi kehittyä ja kasvaa urallaan tärkeäksi osaksi yritystä vai etsitäänkö henkilöä, joka tulee ratkaisemaan tämän hetken ongelman. Pitkällä aikavälillä – ja myös työnantajakuva näkökulmasta – on viisaampaa etsiä henkilöä, joka on kehityskelpoinen haastavampiin tehtäviin tulevaisuudessa. Näiden asioiden selvittämiseksi olisikin hyvä varata tarpeeksi keskustelu-aikaa sen tiimin ja esihenkilön kanssa, johon uutta osajaa etsitään. (Kajjala 2016; Korhonen & Bergman 2019, 62–63.)

Työpaikkailmoituksen laatiminen on merkittävä osa rekrytointiprosessia työnantajakuva ajatellen. Pelkästään työpaikkailmoituksen tekstin perusteella moni tekee päätöksen hakeako työtä vai ei. Hyvässä työpaikkailmoituksessa kerrotaan, miksi työ on tärkeää ja mikä on työn tavoite. Lisäksi hyvässä työpaikkailmoituksessa kerrotaan realistisesti, mitä työ pitää sisällään. Tämä on tärkeää sekä työnantajakuva kannalta, että työnhakijoiden kannalta. Jos ilmoitus on kirjoitettu liian kaunistellusti ja liioitellusti, ei pätevät hakijat välttämättä uskalla hakea tehtävään. Jos työhön hakee henkilö, joka vaikuttaa liioitelluista sanoista, hän saattaa työn aloittamisen jälkeen pettyä siihen, ettei työ ollutkaan sitä, miltä se oli vaikuttanut ilmoituksen perusteella. (Rötkin 2015, 49–51.) Työpaikkailmoitusta kirjoittaessa pitää kiinnittää huomiota siihen, että ilmoitus ei ole syrjivä. Ilman hyvää syytä ei voi vaatia hakijalta tiettyä kieliosaamista, kansalaisuutta tai terveydentilaa. Lisäksi vaatimuksena työpaikan saamiseen ei voi olla tietty sukupuoli tai poliittinen vakaumus. (Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2004/1325.)

Kun haku on avattu, aletaan sitä markkinoida (Agentor). Hyviä markkinointikanavia ovat yleisimmät työpaikkailmoitussivustot, koska moni käyttää niitä. Näin saadaan haulle mahdollisimman paljon silmäpareja. Työpaikkailmoitusta voidaan jakaa myös sosiaalisen median kanavissa.

Hakijoita aletaan tarkastella usein jo hakuaikana. Hakijoita käydään läpi ja heistä valitaan soveltuvimmat. Soveltuvuutta arvioidaan osaamisen, työkokemuksen, koulutuksen ja yleisen vaikutelman perusteella. Usein tässä vaiheessa pidetään ensimmäiset haastattelut. (Agentor.) On työnantajayrityksen etu haastatella monta eri hakijaa. Vaikka ensimmäinen haastateltava tuntuisi oikealta, muista hakijoista saadaan perspektiiviä, ja he saavat tilaisuuden tuoda omaa potentiaalia esiin. On myös reilua, että kaikki soveltuvat hakijat haastatellaan. (Väisänen 2019, 222.)

Jos kyseessä on ulkoistettu rekrytointi, eli rekrytointia hoidetaan toisen yrityksen puolesta, hakijoita esitellään yritykselle ensimmäisten haastattelujen jälkeen (Agentor). Esittely voidaan tehdä suullisesti tai kirjallisesti. Työnhakijalta kuuluu kysyä lupa esittelyyn tietosuojasyistä. Jos rekrytoiva yritys etsii työntekijää itselleen, työnhakija esitellään sille esihenkilölle, jonka alaisuuteen työntekijää haetaan. Jos esihenkilö vastaa rekrytointiprosessista itse, ei erillistä esittelyä usein tehdä. Tämän vaiheen jälkeen on luvassa haastattelu.

Haastatteluita voi olla useita riippuen tehtävästä ja yrityksestä. Usein esikarsintahaastattelut pidetään puhelimitse, tämän jälkeen voidaan pitää videohaastattelu ja sen jälkeen varsinainen haastattelu. Haastattelussa kysymysten asettelulla on väliä. Onnistuneessa rekrytointiprosessissa keskitytään hakijan saavutuksiin, tavoitteisiin, kiinnostuksenkohteisiin ja osaamiseen. Kaijalan mukaan perinteisesti haastattelussa kysytään osaamista ja palkkatoivetta sekä kerrotaan tulevasta työnkuvasta ja siitä, mitä työssä tulisi saada aikaiseksi. Onnistuneessa haastattelussa kannattaisi Kaijalan mukaan kysyä, mitä hakija on saanut aikaiseksi ja millä osaamisella, sekä mitä hakija aikoo saada seuraavaksi aikaiseksi ja millä osaamisella tähän päästään. Näin saadaan tietoa siitä, mitä hakija haluaisi tehdä ja rekrytoijan on helpompi arvioida hakijan soveltuvuutta. (Kaijala 2016.)

Kun työnhakijat on haastateltu ja sopivimmat henkilöt on löydetty, varmistetaan työnhakijoiden sopivuus (Agentor). Sopivuutta voidaan testata esimerkiksi henkilöarviointien ja soveltuvuustestien avulla, soittamalla suosittelijat läpi tai lisähaastatteluiden avulla. Työnantajakuvan kannalta on tärkeää, että henkilöarvioinnit ovat avoimen tehtävän kannalta relevantteja ja sellaisia, minkä merkityksen hakija ymmärtää. Hakijasta voi olla turhauttavaa osallistua sellaiseen henkilöarviointiin tai soveltuvuustestiin, jonka merkitystä ei ymmärrä.

Kun sopivuus on varmistettu, sovitaan työsuhteeseen liittyvistä käytännön asioista, eli palkasta, lomista, eduista, aloituksesta, koeajasta, laitteista ja työajoista. Tällöin myös kirjoitetaan työsopimus. Valinnan ja työsopimuksen kirjoittamisen jälkeen valinta on virallinen. Tällöin otetaan yhteyttä muihin hakijoihin ja kerrotaan, etteivät he tulleet valituiksi ja annetaan heille palautetta siitä, mikseivät he tulleet valituiksi. (Agentor.)

Onnistunut rekrytointiprosessi huipentuu siihen, että palkkauksen jälkeen työnhakija perehdytetään hyvin yritykseen ja työhön (Agentor). Perehdytysvaihe kestää yrityksestä riippuen jopa kuukausia. Sopeutumista työhön helpottaa tervetullut vastaanotto uudessa

työssä, valmiiksi mietitty perehtymisprosessi ja se, että työhön tarvittavat välineet on hankittu valmiiksi. (Rötkin 2015, 64–66.)

#### 4.6.2 Työnantajakuva rekrytoinnissa

Työnhakijan kuva työnantajasta muodostuu usein yrityksen verkkosivujen kautta ja nykyään entistä enemmän myös sosiaalisen median kautta. Rekrytointiprosessilla on iso vaikutus työnantajakuvaan, sillä siinä on useita vaiheita, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan. Jos työpaikkailmoitus on epäselvästi kirjoitettu tai siinä on laittomia vaatimuksia, työnantaja- ja yrityskuva voi vaikuttaa epäammattimaiselta.

Liian pitkä rekrytointiprosessi voi olla kompastuskivi. On turhauttavaa olla mukana haastattelussa, jossa on vaikkapa viisi kierrosta. Tämä vie runsaasti aikaa sekä yritykseltä että työnhakijalta. Toisaalta pitkän rekrytointiprosessin avulla varmistetaan se, että työnhakijalle selviää monipuolisesti työnkuva, yrityksen taustat ja kulttuuri sekä se, mitä työntekijältä odotetaan. (Luukka 2019, 255.)

Rekrytointi vaikuttaa sisäiseen työnantajakuvaan, sillä rekrytointi kertoo työntekijöille mitä osaamista, asennetta ja persoonallisuutta yritys arvostaa ja haluaa (Luukka 2019, 255). Jos rekrytointiprosessi sujuu hyvin, on juuri valitulla työntekijällä positiivinen kuva yrityksestä. Jos taas rekrytointiprosessissa on ollut haasteita, voi juuri valitun työntekijän ennakoasenteet työtä kohtaan olla negatiivisia. (Rötkin 2015, 46.)

Yksi suurimmista virheistä – jonka moni yritys tekee – liittyy rekrytoinnin tulosten julkistamiseen. Venyvä rekrytointiprosessi on luotaantyöntävä ja tuo epätietoisuutta. Kukapa jaksaisi odottaa haastattelun jälkeen kuukausia tulosten saamista? Vaikka hylkäysviestin lähettäisi, se saattaa silti vaikuttaa työnantajakuvaan negatiivisesti. (Rötkin 2015, 59.) ”Valitettavasti valintamme ei tällä kertaa osunut sinuun” -viestit saavat työnhakijalle kuvan, että rekrytointi on arvontaa. Jokainen hakija ansaitsee edes pienet perustelut siitä, miksi hylkäykseen päädyttiin. Jos hakija on päässyt haastatteluun, on kohteliasta soittaa hakijalle.

## 5 Sosiaalinen media

Sosiaalinen media tarkoittaa Internetin palveluja, joissa käyttäjät pääsevät kommunikoidaan keskenään ja tuottamaan omaa sisältöään. Sosiaalinen media eroaa perinteisestä mediasta sillä, että käyttäjät pääsevät itse osallistumaan ja vaikuttamaan sisältöön. (Hintikka.) Sosiaalisessa mediassa on lähes rajattomat mahdollisuudet sisällön luomiseen niin yrityksellä kuin yksityisellä henkilöllä.

Tutkimusten mukaan sosiaalisen median kanavat ovat hyvä keino brändin luomiseen ja työnhakijoiden tavoittamiseen. Sosiaalisen median merkitys tulee kasvamaan entisestään tulevaisuudessa sekä ihmisten että yritysten näkökulmasta. (Kissel & Büttgen 2015, 772.) Sosiaalisen median tärkeyttä ei voi sivuuttaa, sillä yhä suurempi osa ihmisistä käyttää sosiaalista mediaa. Tilastokeskuksen tutkimuksen mukaan vuonna 2020 jopa 58 % suomalaisista käytti jotakin sosiaalisen median kanavaa (Tilastokeskus 2020).

Sosiaalisessa mediassa markkinointia voidaan kutsua sisältömarkkinoinniksi. Sisältömarkkinoinnilla tavoitellaan neuvojen, opastamisen, viihdyttämisen, inspiroinnin ja tiedon avulla arvon luomista kohderyhmälle. Jos yritys haluaa kokeilla sisältömarkkinointia, voidaan vastuu sisältömarkkinoinnista jakaa esimerkiksi niin, että työnantajakuvaan liittyvästä sisällöstä vastaa HR-osasto ja tuotteiden markkinoinnista vastaa markkinointiosasto. (Rummukainen & Hakola & Hiila 2019, 32, 43–44.) Seuraavissa kappaleissa esitellään eri sosiaalisen median kanavia.

### 5.1 LinkedIn

LinkedIn on oikeastaan ainoa sosiaalisen median kanava, joka on suunnattu ammatilliseen verkostoitumiseen ja keskusteluun (Virtanen 2020). LinkedIn on kanava, jossa kohtaavat ihmiset ja yritykset. Käyttäjiä on monen ikäisiä, osa on opiskelijoita ja osa on työelämässä. Noin 13 % suomalaisista käyttää LinkedIniä. LinkedInillä on eniten käyttäjiä 25–34-vuotiaissa ja seuraavaksi eniten 35–54-vuotiaissa. (Tilastokeskus 2020.) LinkedInin avulla voi hakea töitä, ottaa yhteyttä työnantajiin ja tuoda esille omaa ammatillista osaamistaan (Hoppe & Laine 2014, 103).

Yritys voi käyttää LinkedIniä hyödyksi rekrytoinnissa ja työnantajakuvan luomisessa. Rekrytointiin LinkedIniä hyödynnetään eniten silloin, kun halutaan etsiä asiantuntijoita.



Yrityksen kannattaa luoda LinkedInissä yritysprofiili, sillä silloin viestintä ja brändin hallinta pysyy omissa käsissä. Jos yritysprofiilia ei luo, sen luo yrityksen ja LinkedInin ulkopuolinen taho, jolloin he voivat määrittää, mitä tietoja yrityksestä julkaistaan. Kun työpaikkailmoituksia julkaistaan LinkedInin Jobs-välilehdellä, voi mukaan liittää tietoa työnantajakuvasta. Myös LinkedInin eri ryhmissä voi julkaista omia mietteitään työnantajakuvasta. (Korpi ym. 2012, 102, 104, 109, 116.)

## 5.2 Facebook

Facebook on Suomen suosituin sosiaalisen median kanava. Facebookissa keskitytään enemmän yksityiselämään. Noin 58 % suomalaisista käyttää Facebookia. Eniten Facebookia käyttävät 25–34-vuotiaat. (Tilastokeskus 2020.) Facebookin käyttö on useimmille yrityksille helppoa, sillä sen käyttö on monille tuttua oman elämän kautta. Yrityssivu on helppo luoda Facebookiin. Facebookin suuri käyttäjämäärä mahdollistaa sen, että yritys voi saada paljon näkyvyyttä. (Korpi ym. 2012, 116.)

Facebook-sivulla ote ja viestintä voi olla rentoa, sillä kohderyhmä on monipuolinen. Moni yritys suorittaa arvontoja Facebookissa, ja se onkin hyvä tapa saada sivustolle näkyvyyttä. Facebookia voi käyttää myös rekrytointiin, sillä se on hyvä sivusto etsiä työnhakijoita ammatteihin, joihin ei vaadita koulutusta. (Korpi ym. 2012, 116.) Jos Facebookissa julkaistaisiin työpaikkailmoitus vaikka kirjanpitäjän tai myyntipäällikön paikkaan, voisi hakuihin tulla paljon hakemuksia sellaisilta henkilöiltä, jotka eivät ole päteviä tehtävään.

Työnantajakuvaan liittyvää sisältöä voi julkaista Facebookissa. Tärkeintä on se, että sisällön osaa kohdentaa oikein. Facebookissa kannattaa julkaista sellaista sisältöä, josta laaja yleisö hyötyy. Asiantuntijablogit kannattaa jättää pois ja keskittyä helpommin ymmärrettäviin sisältöihin.

## 5.3 Instagram

Instagramin ideana on kuvien julkaisu. Rekisteröityneet käyttäjät voivat julkaista kuvia ja videoita. Lisäksi Instagramissa on erilaisia osioita. Stories-osiossa voi julkaista kuvia ja videoita niin, että ne ovat näkyvillä 24 tuntia. (Sinivaara 2020.) Elokuussa 2020 julkaisussa Reels-osiossa voi julkaista 3–30 sekunnin kestoisia videoita (Kuvaja 2021).

Kauppa-osiossa on mainoksia ja linkkejä kauppoihin, brändeihin ja tuotteisiin (Sibakov 2020).

Instagram toimii nuorten tavoittamiseen. Noin 39 % suomalaisista käyttää Instagramia, tehden siitä kolmanneksi suosituimman yhteisöpalvelun. Eniten Instagramia käyttävät 16–24-vuotiaat. (Tilastokeskus 2020.) Instagramissa sisältö on pääosin kevyttä, mutta sisältö voi olla myös tietoiskumaista.

Yritykselle tärkeintä Instagramissa on se, että yritys huolehtii visuaalisuudesta ja panostaa julkaistavaan sisältöön. Instagramissa on helppo esitellä esimerkiksi tavallista työpäivää Stories-osion avulla. Stories-osiossa voi esitellä myös vaikka uusia tuotteita tai tuotantotiloja. Näitä voi tallentaa Kohokohtiin, josta niitä voi katsoa 24 tunnin jälkeen. (Salonoja 2020a.)

#### 5.4 Twitter

Twitter on rooliltaan hieman poliittisempi ja asiapitoisempi verrattuna muihin sosiaalisen median kanaviin. Twitterin juju on siinä, että siellä julkaistaan lyhyitä, 280 merkin pituisia, tekstejä eli twiittejä. Aiheet ovat usein ajankohtaisia (Moilanen 2019.) Suomessa Twitterin käyttäjiä on 13 % koko väestöstä. Eniten Twitteriä käyttävät 16–24-vuotiaat (Tilastokeskus 2020.)

Twitterissä ei jaeta käyttäjätilejä yritystileihin tai yksityistileihin (Moilanen 2019). Yritykset voivat hyödyntää Twitteriä esimerkiksi mielenkiintoisten artikkeleiden jakamiseen tai uusien työpaikkailmoitusten jakamiseen (Korpi ym. 2012, 119–120). Yrityksen kannattaa olla aktiivinen ja jakaa esimerkiksi omaan toimialaan liittyvää sisältöä. Twitteriä voi käyttää muun muassa henkilöbrändin luomiseen, sillä aktiivisen keskustelun ja muiden twiittien jakamisen avulla voi saada suurta yleisöä. (Moilanen 2019.)

#### 5.5 YouTube

YouTube on maailman suurin videonjakopalvelu. YouTube eroaa muista sosiaalisen median kanavista sillä, että siellä on miltei ainoastaan videosisältöä. Lisäksi sen sisällön katsominen ei vaadi kirjautumista. Tutkimuksen mukaan YouTubea katseli vuonna 2019

noin 2,8 miljoonaa suomalaista (Niemi 2019). YouTube'n avulla voidaan tavoittaa siis noin puolet suomalaisista, tulevaisuudessa varmasti enemmänkin.

YouTube on helppo kanava tuoda työnantajakuvaan liittyviä teemoja ilmi. Jo se, että näkee YouTube-videolta millaisia henkilöitä yrityksessä on töissä tai esimerkiksi millainen toimisto yrityksellä on, tekee yrityksestä paljon konkreettisemmän ja lähemmän. (Korpi ym. 2012, 124–125.) Yritysten kannattaisi hyödyntää YouTubea enemmän työnantajakuvan näkökulmasta. Esimerkiksi yritysesittelyvideoita voidaan julkaista työpaikkailmoituksissa, jolloin työnantajakuva saadaan esille jo rekrytointivaiheessa.

## 5.6 Muut kanavat

Muita sosiaalisen median kanavia ovat esimerkiksi Jodel ja TikTok. Näissä yritykset eivät näy vielä niin paljoa, kuin yllä mainituissa kanavissa. Näitä kanavia käyttävät eniten 16–24-vuotiaat (Tilastokeskus 2020). Jodel perustuu anonyymiyteen, ja se on keskustelualusta, jossa voi keskustella samalla alueella olevien henkilöiden kanssa. Jotkut yritykset markkinoivat Jodelissa, sillä sinne saa ostettua mainostilaa. (Kupli 2020.) Nordea oli edelläkävijä syksyllä 2020, kun se laittoi pystyyn oman kanavan, jossa se vastasi asiakkaiden kyselyihin (Nordea 2020).

TikTok perustuu lyhyisiin videopätkiin. TikTok on kokenut huiman suosion viimeisen vuoden aikana. Yritykset voivat mainostaa TikTokissa, sillä sinne voi ostaa mainostilaa. Mainokset ovat 3–60 sekuntia kestäviä videoita. Vaihtoehtona on myös vaikuttajamarkkinointi ja se, että yritys julkaisee itse videoita. (Salonoja 2020b.) Yritys voisi julkaista videoita esimerkiksi arvoistaan, visiostaan, henkilöstöstään, tuotteistaan tai siitä, millainen toimisto yrityksellä on.

## 5.7 Blogit

Blogit voidaan mieltää sosiaalisen median kanavaksi, mutta ne eroavat hieman aiemmin mainituista kanavista. Blogit ovat kuin avoimia päiväkirjoja, sillä ne ovat verkkosivustoja johon yksi tai useampi luo sisältöä. Sisältö voi olla mielipiteitä tai kuvia. Blogin sisältö keskittyy usein johonkin tiettyyn aihepiiriin. (Rekiaro I. & Rekiaro P. & Nurmi 2007.)

Työnantajakuvan luomiseen blogit ovat hyvä alusta, sillä niihin voi kirjoittaa pitkiä ja syvällisiä julkaisuja. Blogissa erilaiset henkilöt yrityksen sisältä voivat julkaista sisältöä, jolloin näkökulma on laaja. Blogin sisältöä voi myös helposti jakaa muissa sosiaalisen median kanavissa. (Korpi ym. 2012, 127–128.)

## 5.8 Sisältö sosiaalisessa mediassa

Sosiaalisen median kanavia on monenlaisia, eikä ole olemassa oikeita tai väriä tapoja siihen, miten yrityksen tulisi käyttää sosiaalisen median kanavia. Tärkeintä on se, että niitä käyttää. Yritys voi esiintyä sosiaalisessa mediassa vaikuttajan kautta tai julkaisemalla itse omaa sisältöään. Tärkeintä on se, että yritys osaa kohdentaa sosiaalisen median sisältöä oikealle kohderyhmälle ja valita sopivimman sosiaalisen median kanavan, jota kautta tavoittaa oikean kohderyhmän. Julkaisut saavat sitä enemmän huomiota, mitä paremmin sisältö on osattu kohdentaa, ja mitä paremmin sisältö saa kiinnostuneita silmäpareja. Toinen tärkeä seikka on se, että yritys seuraa kiinnostavia tilejä, jotka saattaisivat kiinnostaa myös seuraajia. Näin saadaan lisää näkyvyyttä. (Korpi ym. 2012, 120–121.) Sosiaalisen median toimivuutta voi seurata erilaisten työkalujen avulla. Työkalujen avulla voidaan selvittää, mitkä julkaisut ovat olleet menestyneimpiä tai saavuttaneet asetetut tavoitteet. (Wuorisalo 2020.) Lisäksi voidaan selvittää, mikä on paras julkaisuaika.

Yritykset voivat hyödyntää vaikuttajamarkkinointia viestinnässään. Vaikuttaja tarkoittaa henkilöä, joka jakaa sisältöä sosiaalisessa mediassa, jossa vaikuttajalla on paljon seuraajia. Vaikuttajamarkkinoinnilla tarkoitetaan sitä, kun vaikuttaja mainostaa omilla sosiaalisen median kanavillaan yrityksen tuotteita tai palveluja. (Lahti 2020.) Vaikuttajamarkkinointi toimii etenkin silloin, kun yrityksellä on jokin konkreettinen tuote tai palvelu, jota mainostaa. Yleisimpiä mainostettavia asioita ovat kosmetiikka, pienenälektroniikka (puhelimet, tietokoneet ym.), elintarvikkeet ja huonekalut. Lisäksi voidaan mainostaa vaikkapa kotisiivousta tai kattoremonttia.

Vaikuttajamarkkinoinnin rajana on yrityksen luovuus. Työnantajakuvaa voisi markkinoida vaikuttajan kautta esimerkiksi niin, että yritys kutsuisi vaikuttajan tutustumaan yritykseen yhdeksi tai useammaksi päiväksi. Tässäkin yrityksen kannattaa muistaa kohdentaminen, eli ottaa selvää siitä, millainen seuraajakunta vaikuttajalla on, ja mikä sosiaalisen median kanava olisi paras vaihtoehto.

## 6 Työnantajakuvaan kehittäminen

Kun työnantajakuva kehitetään, tavoitteena on tehostaa rekrytointia, motivoida työntekijöitä ja lisätä työntekijöiden sitoutumista. Työnantajakuvaan kehittämisen ideana ei kuitenkaan ole luoda tyhjiä lupauksia, sillä totuus paljastuu ennen pitkää. (Vuorinen 2013, 189–190.) Ihmisiä motivoivat eri asiat ja tämän takia onkin tärkeää käydä keskusteluja oman henkilöstön kanssa. Kun tietää, mistä henkilöstö motivoituu, voi alkaa kehittää erilaisia palkitsemistapoja. (Mandatum Life 2020.) Tämä taas vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, kun palkitsemistavat ovat linjassa henkilöstön toiveiden kanssa.

John Sullivanin mukaan hyvään ja menestyneeseen työnantajakuvaan vaaditaan eri elementtejä. Näihin elementteihin kuuluu se, että yrityksen sisällä jaetaan hyviksi havaittuja käytäntöjä ja se, että jakamiseen kannustetaan. Menestyneen työnantajakuvaan elementteihin kuuluu myös se, että johtamiseen panostetaan ja tiedostetaan se, että hyvä johtajuus ja tuottavuus ovat yhteydessä toisiinsa. (Sullivan 2004.)

Hyvän työnantajakuvaan yksi elementti on se, että yritys saa julkista tunnustusta työnantajakuvastaan, esimerkiksi alan lehdissä tai verkkojulkaisuissa sekä se, että yrityksestä puhutaan työnantajakuvaan liittyvässä julkisessa keskustelussa. Julkiseen keskusteluun liittyy myös se elementti, että työntekijät kertovat yrityksen johtamistyylistä ja siitä, millainen yritys on työnantajana. Työntekijöiden kertomat asiat lisäävät yrityksen ulkopuolisten ihmisten tietämystä yrityksen johtamistyylistä ja yrityskulttuurista. Ihmisten tietämys yrityskulttuurista ja johtamistyylistä lisää oikeanlaisten työnhakijoiden määrää. (Sullivan 2004.)

Muita hyvän työnantajakuvaan elementtejä Sullivanin mukaan on se, että muut yritykset ottavat yrityksestä mallia ja se, että työnantajakuvaan vaikuttavia asioita mitataan, kehitetään ja parannetaan jatkuvasti. Työnantajakuvaan pitää jatkuvasti kehittää, jotta se pysyy houkuttelevana. Prosessi on pitkä, eikä koskaan varsinaisesti valmis. Se, mitä työnantajassa arvostetaan, vaihtelee jatkuvasti ihmisten, yritysten ja maailman kehittyessä. (Sullivan 2004.)

Henkilöstökokemusta, ja tätä kautta työnantajakuvaan, voidaan Cat Grahamin mukaan kehittää sisäisen viestinnän avulla. Hyvän sisäisen viestinnän avulla työntekijät tietävät, mikä on yrityksen nykytila niin hyvässä kuin pahassa. Viestinnän olisi hyvä olla avointa

molempiin suuntiin: työnantajalta työntekijälle ja toisinpäin. Viestintä voi tapahtua sähköpostilla, tapaamisten ja kokousten avulla tai vaikka intranetin kautta. (Graham 2018.) Esimerkiksi yhteistoimintaneuvotteluista työntekijöiden pitäisi kuulla ensimmäisen kerran yritykseltä itseltään, eikä lukea niistä sosiaalisesta mediasta tai iltapäivälehdestä.

Grahamin mukaan toinen työnantajakuvaan kehittämisen keino on juhliminen. Juhlia voi yrityksen onnistuessa tai vaikkapa silloin, kun työntekijä valmistuu koulusta. (Graham 2018.) Juhliminen voi kuulostaa joidenkin mielestä oudolta tavalta kehittää työnantajakuva, mutta toisaalta kaikki yhteinen tekeminen (liittyy se sitten työhön tai vapaa-aikaan) luo ryhmähenkeä ja voi täten tehdä työyhteisöstä tiiviimmän. Hyvä yhteishenki vaikuttaa positiivisesti etenkin sisäiseen työnantajakuvaan.

Kehittäminen ja oppimisen mahdollistaminen luo parempaa työnantajakuva. Se, että työnantaja tarjoaa koulutusmahdollisuuksia työntekijälle, voi sitouttaa työntekijöitä yritykseen, kun työntekijä huomaa, että työnantajayritys haluaa kehittää työntekijää. Tähän liittyvät myös urakehitysmahdollisuudet. Myös esimerkiksi parempien sähköisten järjestelmien kehittäminen voi luoda parempaa työnantajakuva. Helpot ja yksinkertaiset järjestelmät säästävät työntekijöiden hermoja ja lisäävät näin tyytyväisyyttä. (Graham 2018.) Tämä voi myös vaikuttaa työntekijöiden tehokkuuteen.

Työnantajakuva kehittää myös se, että yritykseen palkataan erilaisia ihmisiä. Erilaisuus voi näkyä siinä, että yrityksessä työskentelee eri ikäisiä, eri koulutus- tai työtaustan omaavia tai eri kulttuuritaustan omaavia henkilöitä. Monipuolinen työyhteisö tuo luovuutta ja erilaisia näkökulmia yritykseen sekä voi parantaa ongelmanratkaisukykyä. (Graham 2018.) Erilaisuutta voidaan pitää rikkautena myös yritysmaailmassa.

Työnantajakuva voidaan Kati Pitkäsen mukaan kehittää seuraavien kysymysten avulla: mitä olemme, mitä teemme ja kenen kanssa, mitä sanomme sekä miltä näytämme ja tunnumme. Ensimmäiseksi pohditaan siis sitä, mitä yritys on, eli syvennyttään yrityksen arvoihin ja kulttuuriin. Arvojen ja yrityskulttuurin avulla voidaan selvittää, mitä yritys on (mikä on tuote tai palvelu, mikä on toimiala ym.), mitä yritys haluaisi olla ja mihin yritys on menossa (strategia, visio) ja kenen kanssa yritys haluaisi tehdä yhteistyötä. Työnantajakuva kehittäessä on tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että yrityksen arvot sopivat yrityksen toimintaan, koska työnantajakuva hyötyy arvoista vain silloin, kun arvot ja yrityksen tapa toimia ovat linjassa keskenään. Jos yrityksen arvona on iloisuus, mutta palvelu on töykeää, työnantajakuva ja yrityskuva eivät vaikuta todellisilta. On tärkeää, että

koko henkilöstö saa olla mukana vaikuttamassa arvoihin, koska tällöin arvot tulevat tutuiksi, niihin on helpompi sitoutua ja yrityksestä tulee työntekijöidensä näköinen. (Pitkänen 2001, 91, 93–95; Balmer 2001, 257.)

Yrityksen tarinoilla ja sanoilla on merkitystä työnantajakuvaan kehitettäessä. Viestinnän merkityksellä on entistä enemmän väliä nyky-yhteiskunnassa, jossa sosiaalisella medialla on suuri vaikutus kaikenlaiseen päätöksentekoon. Yritys voi sosiaalisen median ja muun viestinnän kautta luoda työnantajakuvaan, yrityskuvaa, brändiä ja imagoa ja tätä kautta myös luottamusta. Ilman viestintää yrityksen toiminta ei juurikaan tule yrityksen ulkopuolisille ihmisille tutuksi. Myös viestinnän tulee olla linjassa yrityksen tekojen kanssa niin sosiaalisessa mediassa kuin työntekijöistä tehdyissä lehtihaastatteluissa. (Pitkänen 2001, 96–97.)

Yrityksen ulkoasu voi joidenkin mielestä olla turha asia, mutta työnantajakuvaan sillä on vaikutusta. Muista erottuva ulkoasu kiinnittää ihmisten huomion. Jos yritys markkinoi itseään modernina, tulee ulkoasun olla moderni. Jos yritys viestii olevansa iloinen, kannattaa yrityksen panostaa värikkääseen ilmeeseen. Ulkoasu kannattaa pitää linjassa jokaisella osa-alueella, eli yrityksen värien pitäisi tulla ilmi Internet-sivuilla, käyntikorteissa, logossa, toimitiloissa ja jopa vaatteissa. Ulkoasu on tärkeää siksi, että sen avulla yritys jää ihmisten mieliin. (Pitkänen 2001, 100.) Yrityksen ulkoasua ei aina pidetä tärkeänä, sillä kaikki ihmiset eivät kiinnitä visuaalisuuteen huomiota, eivätkä kaikki edes huomaa, jos yrityksen toimiston seinä on saman värinen, kuin työntekijän paita. Mutta ne henkilöt, jotka kiinnittävät huomiota visuaalisuuteen, kiinnittävät näihin yksityiskohtiin huomiota. Sen takia yrityksen visuaalisella ilmeellä on väliä työnantajakuvan ja yrityskuvan kannalta.

Pitkäsen mukaan työnantajakuvan luomisessa tärkeää on se, että yritys vaikuttaa kiinnostavalta muiden yritysten joukossa ja se, että ihmiset voivat luottaa yrityksen työnantajakuvaan. Tärkeää on myös se, että työnantajakuvan luominen on pitkäjänteistä ja kokonaisvaltaista toimintaa sekä se, että yritys on ajan tasalla siitä, mitä piirteitä työnantajassa arvostetaan. Työnantajakuvan pitää olla kokonaisuus, jossa kaikki osat ovat linjassa toisiinsa nähden. (Pitkänen 2001, 113.)

Työnantajakuvan kehittämisen tarkoitus on tavoittaa ne osaajat, jotka haluttaisiin työnhakijoiksi tai työntekijöiksi nyt tai tulevaisuudessa (Rantanen 2020). Työnantajakuvan

kehittämisellä voidaan saada yrityksestä yleisesti arvostettu ja haluttu työnantaja. Kuviossa 5 on eritelty työnantajakuvan kehittämisen eri vaiheita Vuorisen mukaan.



Kuvio 5. Työnantajakuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen 2013, 191.)

Kuvion 5 mukaan työnantajakuvaa kehittäessä selvitetään ensimmäisenä, mikä on yrityksen työnantajakuvan nykytilanne joka osa-alueella. Tähän voi, ja kannattaa, ottaa avuksi kyselyt ja selvitykset. Työntekijöiltä voi kysyä, mikä heitä innosti hakemaan yritykseen töihin ja ovatko mielikuvat ja odotukset vastanneet totuutta. Työntekijöitä voi myös tarkastella ryhmänä: ovatko työntekijät tietyn ikäisiä, tietyn koulutustaustan omaavia, tietyssä elämäntilanteessa ja niin edelleen. (Vuorinen 2013, 191; Kauhanen 2012, 70.)

Henkilöstöltä tulisi selvittää, mihin asioihin he ovat tyytyväisiä nykyhetkellä. On hyvä selvittää, mitä henkilöstö haluaisi kehittää, jotta he olisivat vielä tyytyväisempiä organisaatioon, jossa he työskentelevät. Näitä kokemuksia on hyvä jakaa, ja valita sellaiset kanavat, joiden kautta kokemukset tavoittavat parhaiten potentiaaliset työntekijät ja -hakijat. Jotta työnantajakuva pysyisi ajankohtaisena, kannattaa henkilöstöä kuunnella jatkuvasti sekä jakaa kokemuksia ulkopuolelle aktiivisesti. (Kaijala 2016.)

Toisena ja kolmantena kehityskysymyksenä pohditaan tulevaisuuden henkilöstötarpeita. Yrityksen olisi tärkeä pohtia tulevaisuuden tavoitteita, eli sitä, minne se haluaa edetä. Tähän pohdintaan liittyy se, millaisen henkilöstön avulla näihin tavoitteisiin päästään. Samalla voidaan pohtia ihannetyöntekijöiden piirteitä. Tätä voidaan pohtia yrityksessä itsenäisesti tai ostaa palvelu ulkopuolelta. (Vuorinen 2013, 192; Kauhanen 2012, 70.)

Tulevaisuuden henkilöstötarpeita miettiessä on hyvä määritellä jokin tietty kohderyhmä. Kohderyhmää määriteltäessä pohditaan sitä, kenelle yritys haluaa olla houkutteleva



työnantajayritys. Rajauksen voi tehdä tarkasti, sillä tarkka rajausta mahdollistaa henkilökohtaisemman viestinnän. (Toivola 2019.) Kun kohderyhmä on valittu, voidaan selvittää, millaisia piirteitä kohderyhmä työnantajassa arvostaa. Näin saadaan muokattua yritystä houkuttelevammaksi kohderyhmän mielestä. (Vuorinen 2013, 192.)

Kun työnantajakuvan kannalta tärkeä kohderyhmä on saatu päätettyä, voidaan pohtia, mitä heille viestitään. Tänä päivänä työntekijät ja -hakijat odottavat työnantajayrityksiltä vastuunottoa, sillä yhteiskunnallinen vastuu ja vaikutus on monille työntekijöille ja -haki-joille tärkeää. (Hurri 2020.) Yhteiskunnan ja ympäristön huomioivat yritykset ovat haluttomia yrityksiä, kuin ne yritykset, jotka eivät ole kiinnittäneet vastuullisuuteen huomiota. Myös asiakkaat, kuluttajat, rahoittajat ja lainsäätäjät huomioivat vastuullisuuden valinnoissaan. (Kuvaja 2018; Mandatum Life 2020.)

Kun yritys on päättänyt, mitä kohderyhmälle viestitään, pitäisi pohtia sitä, miten viestitään. Työnantajakuvaa tukeva viestintä noudattaa samoja viestinnän lainalaisuuksia, kuin muukin markkinointiviestintä. Tunteisiin vetoaminen, vahvat mielikuvat ja tarinat, erottuvat iskulauseet ja näkyvät henkilöt ovat tehokkaita keinoja. Lisäksi työnantajakuvaa tukeva viestintä on erottuvaa, uskottavaa ja kiinnostavaa. (Vuorinen 2013, 192–193; Toivola 2019.)

Viestinnässä ja markkinoinnissa tulee panostaa oikean kanavan valintaan. Jos yritys haluaa olla houkutteleva nuorten mielestä, kannattaa mainostaa paikoissa, joissa nuoria voidaan tavoittaa, esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Yritys voi esitellä sosiaalisessa mediassa esimerkiksi nuoria työntekijöitään ja heidän työtään tai urapolkujaan. Jos taas halutaan tavoittaa kaupallisella alalla työskenteleviä henkilöitä, mainostetaan alan lehdissä tai käydään alan oppilaitoksissa esittelemässä yrityksen toimintaa ja yrityksen työllistymismahdollisuuksia.

Mikäli sosiaalista mediaa aiotaan hyödyntää työnantajakuvan kehittämisessä, olisi hyvä, että sosiaalisesta mediasta vastaa useampi kuin yksi henkilö. Tällöin viestintään saadaan syvyyttä ja eri näkökulmia. Usein yritykset unohtavat ne henkilöt, jotka itse asiassa ovat yrityksen keskeisiä tekijöitä. Esimerkiksi siivousyritys perustuu siivoojille ja matkapuhelinyritys puhelinten valmistajille. Työnantajakuvaa kehittäessä on siis tärkeää muistaa kaikki yrityksen työntekijät myyjistä toimitusjohtajaan ja rekrytoijasta suorittavaa työtä tekevään henkilöön. Näin työnantajakuvasta saadaan realistinen ja yrityksen näköinen. (Ahlroth 2017.)

Työnantajakuvaan liittyvää sisältöä voidaan julkaista eri sosiaalisen median kanavissa. Tällaista sisältöä ovat esimerkiksi koulutukseen liittyvä sisältö, työntekijöiden kirjoitukset, yritysjohtajan näkemykset, uusien tuotteiden tai palveluiden kuvaaminen ja niistä kertominen, urakehitykseen liittyvä sisältö sekä muut päivitykset, joista tulee ilmi yrityksen toimintatapa, henkilöstö ja tulevaisuuden näkymät. (Korpi ym. 2012, 108–109.) Yritykset voivat hyödyntää omaa henkilöstöään työnantajakuvan luomisessa. Kun työntekijällä on mielenkiintoinen tausta, pitkä ura ja urapolku yrityksessä sekä miellyttävä persoona, tulee yrityksestä helposti lähestyttävämpi ja tutumpi.

Kun työntekijä on sosiaalisessa mediassa maininnut, missä yrityksessä hän työskentelee, hän edustaa yritystä koko ajan. Siksi on tärkeää, että yritys järjestää sosiaalisen median koulutuksia, sillä pienetkin mokat voivat johtaa negatiiviseen työnantajakuvaan. (Korpi ym. 2012, 111–112.) Tänä päivänä erilaisia sosiaalisen median koulutuksia on saatavilla hyvin ja Internetistä löytyy paljon hyviä vinkkejä ilmaiseksi.

Työnantajakuvan kehittämisessä esteenä voi olla se, että yrityksen johto ei ymmärrä tai ei halua ymmärtää työnantajakuvan merkitystä. Tämä voi ilmetä niin, ettei anneta tarvittavia resursseja työnantajakuvan kehittämiseen. Myös HR-osaston heikkous ja tietämättömyys yrityksen arjesta haittaa työnantajakuvan kehittämistä. Jos HR-osasto on tietämätön yrityksessä tapahtuvista vääryyksistä, he eivät tiedä, mitä pitäisi korjata. (Ambler & Barrow 1996, 200.)

Työnantajakuvaa pohtiessa on tärkeää muistaa se, että kyseessä on pitkä prosessi. Voi kestää pitkäänkin, että työnantajakuvan kehittämisen tulokset näkyvät. Tärkeää on myös se, että työnantaja pitää työnantajalupauksensa, eli sen mitä on luvannut työnantajakuvasta puhuessaan. (Ambler & Barrow 1996, 200.) Tärkeää on myös se, että työntekijät pääsevät itse mukaan vaikuttamaan yrityksen asioihin (Mandatum Life 2020).

Yhteenvetona todettakoon, että työnantajakuvan kehittämiseen tarvitaan vahvaa yrityskulttuuria, jonka avulla tuetaan ihmisten kehittymistä, osaamista, oppimista, onnistumisia ja hyvinvointia. Rekrytoinnin ja viestinnän avulla työnantajakuvaa saadaan kehitettyä yrityksen sisällä ja ulkopuolella. Lisäksi työnantajakuvaan vaikuttavat yrityksen ulkoasu sekä arvot ja se, kuinka hyvin ulkoasu ja arvot sopivat yrityksen toimintatapoihin.

Kysymyksiä, joiden avulla työnantajakuva voidaan kehittää ovat: mikä on työnantajakuva nyt, vastaako se todellisuutta ja sitä, mitä halutaan työnantajakuvan olevan, mihin henkilöstö on tyytyväinen ja tyytymätön sekä se, mitä halutaan saavuttaa ja miten. Lisäksi voidaan pohtia yrityskulttuuria, rekrytointia ja palkitsemista osana työnantajakuvan kehittämistä. Tärkeää on se, että yrityksen jokainen osa-alue ymmärtää, miksi työnantajakuva on tärkeää. Tärkeää on myös se, että yritys löytää oikeat henkilöt, jotka voivat työnantajakuva kehittää.

## 7 Pohdintaa

Työtä kirjoittaessa kiinnostuin lisää työnantajakuvaan liittyvistä teemoista. Erityisesti yrityskulttuuri oli mielenkiintoinen teema, josta olisi voinut tehdä kokonaan oman opinnäytetyön. Työtä tehdessä selventyi se, että työnantajakuva on todella laaja kokonaisuus – laajempi, mitä ajattelin työtä aloittaessani. Jälkeenpäin ajateltuna työn olisi voinut rajata johonkin tiettyyn osa-alueeseen.

Kirjallisuuskatsaus toimi melko hyvin tämän työn tekemisessä, mutta tutkimuksen tekeminen jollekin yritykselle olisi testannut kehitysehdotuksia käytännössä. Kyselytutkimus tietyille kohderyhmälle olisi puolestaan tuonut työhön uudenlaista näkökulmaa ja syvyyttä sekä ajankohtaista tietoa. Työstä voisi tehdä jatko-osan, jossa työnantajakuvan kehittämistä tutkisi käytännössä.

Työn tekeminen sai pohtimaan mielikuvia melko paljon. Mielikuvat ovat asia, jolta ei voi välttyä kukaan. Mielikuvia syntyy jatkuvasti tiedostaen ja tiedostamatta. Joitain mielikuvia ei välttämättä voi muuttaa ollenkaan. Jos jostakin yrityksestä tulee tietynlainen kuva työnantajana, sitä ei välttämättä voi muuttaa. Käsitys voi tulla tuttavien puheesta, nettikirjoituksesta, uutisesta tai vaikka yrityksen viestinnästä.

Etenkin negatiiviset mielikuvat pysyvät mielessä huomattavasti pidempään kuin positiiviset ja niitä on vaikea muuttaa positiivisiksi. Se tuokin haastetta työnantajakuvaan. Jos kuva muuttuu suuren yleisön mielissä negatiiviseksi, kuinka helppoa sitä on korjata? Ehkäpä yksilöiden olisi hyvä pohtia mielikuvia ja niiden syntyä. Kuinka usein antaa yksittäisen soraäänien vaikuttaa koko mielikuvaan? Unohdammeko kyseenalaistaa sekä muiden ääniä, että omia mielikuvia?

Palkitseminen oli mielenkiintoinen aihe, koska yritys voi valita itse omat palkitsemiskäytäntönsä ja niissä voi käyttää luovuutta. Palkitseminen ei myöskään ole pakollista, mutta yhä useampi yritys panostaa siihen. Työtä kirjoittaessani ajattelin, että eri sukupolvilla on varmasti erilaisia näkemyksiä palkitsemisesta. Mieleeni jäi erityisesti statussymbolit, eli vaikkapa isommalla työhuoneella tai paremmalla työsuhteautolla palkitseminen. Pidän statussymboleita ja niillä palkitsemista vanhanaikaisena ja hierarkkisena aineettoman palkitsemisen menetelminä. Mielestäni ne eivät sovi nykyaikaiseen tasa-arvokäsitykseen etenkin silloin, jos yritys haluaa näyttää tasa-arvoiselta yritykseltä. Statussymbolit tuovat minulle mieleen vallan osoittamisen. Tämä voi olla myös kulttuurisidonnaista, sillä tuntuu, että Suomessa halutaan usein olla vaatimattomia. Esimerkiksi Yhdysvalloissa statussymbolit voivat olla haluttuja palkitsemismenetelmiä.

Palkitsemisessa oli mielenkiintoista myös peruspalkan merkitys. Tutkimusten mukaan peruspalkka ei lisää motivaatiota työtä kohtaan, vaan muut asiat merkitsevät enemmän. Tämä luoksin yritykselle haastetta siihen, kuinka tuoda rekrytointitilanteessa muita hyviä puolia esiin ja kuinka korostaa niiden tärkeyttä. Yritykset eivät kuitenkaan voi tuudittautua siihen, etteikö rahapalkalla olisi merkitystä. Hyvällä työilmapiirillä ei saa asuntolainaa maksettua eikä joka kuukausi tapahtuva pettymys palkkalaskelmaa katsoessa nostaa työmotivaatiota ja työnantajakuva.

Työtä tehdessäni mietin, että rekrytoinnin avulla on helppo kehittää työnantajakuva, mutta toisaalta siinä onnistuminen on haaste. Rekrytoinnissa on monta tekijää, joiden avulla työnantajakuvasta voidaan saada positiivisempi. Toisaalta rekrytointiprosessin aikana on vaikea saada tasapaino kehumisen ja todellisuuden välille. Rekrytointiprosessissa keskitytään usein positiivisiin asioihin, ja siihen, että työnantajayritystä kehuaan. Kun työntekijä aloittaa työn, hän saattaa peilata näitä kehuja asioita todellisuuteen. Rekrytoija tuskin valehtelee kehuessaan, mutta hän on saattanut tottua yrityksen tapoihin ja saattaa siksi tuoda tätä subjektiivista näkökulmaa haastattelussa esiin huomamattaan. Yrityskulttuurin esiintuominen rekrytointitilanteessa on tärkeää, sillä se, sopiiko työnhakija yrityskulttuuriin vaikuttaa siihen, sitoutuuko hän yritykseen. Yrityskulttuuriin sopivuus on tärkeää siksi, että työntekijä ei voi itse juurikaan vaikuttaa siihen.

Erityisesti työnantajakuvan kehittämisosuutta kirjoittaessani pohdin sitä, että työnantajakuvaan vaikuttavat asiat eivät ole kovin monimutkaisia. Työnantajakuvan kehittämiseen ei tarvita miljoonaluokan budjettia tai maailman parasta työnantajakuvan kehittäjää. Ke-

hittämistyö lähtee yksinkertaisista asioista yrityksen sisältä. Voisi sanoa, että työnantajakuvan kehittämisessä avainasemassa on oikeudenmukainen ja ystävällinen kohtelu kaikkia kohtaan; henkilöstöä, asiakkaita ja kilpailijoita kohtaan. Kun kohtelu on hyvää, se parantaa sisäistä työnantajakuva ja vaikuttaa ulkoiseen työnantajakuvaan. Työnantajakuvasta puhuttaessa on hyvä muistaa se, että kenenkään yrityksen työnantajakuva ei ole kokonaan positiivinen. Jokaisessa yrityksessä on kehitettävää. Työnantajakuvaan vaikuttaa todella paljon ihmisten omat mielipiteet ja siihen kiteytyykin työnantajakuvan haaste.

Oikeudenmukainen kohtelu vaatii kuitenkin osaamista monelta eri osa-alueelta. Johtamisen ja työilmapiirin tulee olla kunnossa, jotta työnantajakuva on houkutteleva. Johtaminen ja työilmapiiri vaikuttavat etenkin sisäiseen työnantajakuvaan. Huono johtaminen, esimerkiksi pelolla johtaminen, ei motivoi varmasti ketään ja se huonontaa työilmapiiriä ja tätä kautta myös työnantajakuva. Jos yksikin työnantajakuvaan vaikuttava osa-alue on heikko, niin työnantajakuva ei ole niin houkutteleva. Työnantajakuva voisi verrata pöytään, jos yksi jalka pettää, pöytä ei pysy tasapainossa.

Sosiaalisen median katsausta kirjoittaessani pohdin sitä, millainen valta sosiaalisella medialla voikaan olla tulevaisuudessa. Aluksi sosiaalinen media oli osa yksityishenkilöiden elämää, mutta pikku hiljaa yritykset löysivät sosiaalisen median. Nykyisin lähes jokainen yritys vaikuttaa edes jossakin sosiaalisen median palvelussa. Sosiaalista mediaa on vaikea ennustaa, sillä uusia kanavia tulee koko ajan lisää. On myös vaikea ennustaa sitä, mikä kanava olisi suosiossa myös tulevaisuudessa.

Ylipäätään nykyajan yritysmaailma vaatii jatkuvaa kehittymistä. Yrityksen työnantajakuva ei voi saada ikinä valmiiksi. Etenkin työnantajakuva pitää kehittää jatkuvasti. Pitää pysyä ajan hermolla, jotta henkilöstö pysyy tyytyväisenä. Kuten aiemmin on todettu, työnantajakuvan kehittämiseen kannattaa ottaa mukaan useampi henkilöstö, jotta saadaan enemmän osaamista ja ideoita. Työnantajakuvan kehittäjien tulisi olla luovia, sellaisia, jotka ovat kiinnostuneita kehittämisestä ja jotka pystyvät tekemään pitkäjänteistä työtä.

## Lähteet

Agentor. Rekrytointi. <https://agentor.fi/tyonantajalle/rekrytointi/>. Luettu 25.3.2021.

Ahlroth, Aki 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly-verkkopalvelu. Luku 3: Kermaperseet pelastavat > Työnantajakuva kumpuaa sorvin äärestä. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBJXC-TEB#kohta:J\(\(c4\)RKYT\(\(c4\)\(\(20\)AVOIMUUEDELLA\(\(20\)piste:b1335](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EACBJXC-TEB#kohta:J((c4)RKYT((c4)((20)AVOIMUUEDELLA((20)piste:b1335). Luettu 11.4.2021.

Ambler, Tim & Barrow, Simon 1996. The employer brand. The Journal of Brand Management. Volume 3 Number 4. [https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb\\_.pdf](https://julitadabrowska.pl/wp-content/uploads/2018/08/1996AMBLERandBarrow.eb_.pdf). Luettu 12.4.2021.

Apunen, Antti 2020. Haastajasta hittipalveluksi. Tuotteista ideastasi menestyjä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBIXDTEB#kohta:Haastajasta\(\(20\)hittipalveluksi](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GAHBIXDTEB#kohta:Haastajasta((20)hittipalveluksi). Luettu 31.3.2021.

Aro, Antti 2018. Työilmapiiri kuntoon. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly-verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY\(\(d6\)ILMAPIIRI\(\(20\)KUNTOON\(\(20\)](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HACBDXDTEB#kohta:TY((d6)ILMAPIIRI((20)KUNTOON((20). Luettu 5.4.2021.

Balmer, John M. T. 2001. Corporate identity, corporate branding and corporate marketing. Seeing through the fog. European Journal of Marketing Vol. 35. No. ¾. <https://people.unica.it/ernestinagiudici/files/2014/03/BALMER-CORPORATE-IDENTITY-CORPORATE-BRANDING-AND-CORPORATE-MARKETING.pdf>. Luettu 17.4.2021.

Graham, Cat 2018. Five Thing You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/?sh=75e7296761a3>. Julkaistu 10.5.2018. Luettu 17.4.2021.

Gray, Edmund R. & Balmer, John M. T. 1998. Managing Corporate Image and Corporate Reputation. Long Range Planning Vol. 31, No. 5. [https://www.researchgate.net/publication/263715354\\_Managing\\_Corporate\\_Image\\_and\\_Corporate\\_Reputation\\_CORPORATE\\_IMAGE\\_AND\\_CORPORATE\\_REPUTATION\\_FRAMEWORK\\_CORPORATE\\_IMAGE\\_AND\\_CORPORATE\\_REPUTATION\\_DEFINITION\\_CORPORATE\\_IMAGE\\_AND\\_CORPORATE\\_REPUTATION\\_DISTIN](https://www.researchgate.net/publication/263715354_Managing_Corporate_Image_and_Corporate_Reputation_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_FRAMEWORK_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DEFINITION_CORPORATE_IMAGE_AND_CORPORATE_REPUTATION_DISTIN). Luettu 17.4.2021.

Heinonen, Jouni 2006. Mainejohdaja. WS Bookwell Oy, Juva.

Hietala, Harri & Hurmalainen, Mikko & Kaivanto, Keijo 2017. Työsuojeluvastuuopas. 11. uudistettu painos. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBXXBTAB-JEC#kohta:TY\(\(d6\)SUOJELUVASTUUOPAS\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBXXBTAB-JEC#kohta:TY((d6)SUOJELUVASTUUOPAS((20)piste:b0). Luettu 17.4.2021.

Hintikka, Kari A. Sosiaalinen media. Kansalaisyhteiskunnan tutkimusportaali. Jyväskylän yliopisto. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>. Luettu 28.2.2021.

Hoppe, Teija & Laine, Tom 2014. Työnhakuopas. Mitä, miten missä? Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. <https://bisneskirjasto-almatalent->

fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAIBBXXTBBAED#kohta:TY((d6)NHAKUOPAS((20). Luettu 5.4.2021.

Hurri, Liina 2020. Työnantajakuva rakentamisen trendit 2021 – keskiössä ihminen. Oikotie. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuva-rakentamisen-trendit-2021-keskiossa-ihminen>. Julkaistu 12.11.2020. Luettu 12.4.2021.

Interbrand 2019. Best global brands 2019 ranking. Interbrand. <https://www.interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2019/ranking/>. Luettu 24.9.2020.

Isohookana, Heli 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FAGBIXCTDG#kohta:2>. Luettu 3.4.2021.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi – tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. Luku 1: Johdanto > Rekrytoinnin muuttunut rooli. Luku 2: Onnistuneen rekrytoinnin keskeisimmät elementit. Luku 3: Rekrytoinnin muuttunut rooli > Vahva Työnantajabrändi kilpailukeinona & Työnantajakuva ja rekrytointi. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTAB-JEC#piste:b878>. Luettu 3.3.2021.

Karvonen, Erkki 1998. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Gaudeamus Oy Yliopistokustannus University Press Finland, Helsinki.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAEBHXBTDG#kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)piste:b0). Luettu 21.2.2021.

Kielitoimiston sanakirja 2020. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/#/brändi>. Luettu 23.9.2020.

Kissel, Patrick & Büttgen, Marion 2015. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. Journal of Brand Management Vol. 22, 9. [https://www.researchgate.net/publication/287147373\\_Using\\_social\\_media\\_to\\_communicate\\_employer\\_brand\\_identity\\_The\\_impact\\_on\\_corporate\\_image\\_and\\_employer\\_attractiveness](https://www.researchgate.net/publication/287147373_Using_social_media_to_communicate_employer_brand_identity_The_impact_on_corporate_image_and_employer_attractiveness). Luettu 12.4.2021.

Korhonen, Hille & Bergman, Tytti 2019. Johtaja muutoksen ytimessä. Käsikirja uudistumismatkalle. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:\(\(20\)Johtaja\(\(20\)muutoksen\(\(20\)ytimest\(\(e4\)/piste:t3](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FADBHXDTEB#kohta:((20)Johtaja((20)muutoksen((20)ytimest((e4)/piste:t3). Luettu 3.4.2021.

Korkala, Annika 2020. LinkedInin mahdollisuudet yritykselle. Kuulu. <http://kans.jyu.fi/sanasto/sanat-kansio/sosiaalinen-media>. Luettu 28.2.2021.

Korkiakoski, Kari 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika. Uudenlainen johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus\(\(20\)ja\(\(20\)henkil\(\(f6\)st\(\(f6\)kokemus](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BAG-BGXDTEB#kohta:Asiakaskokemus((20)ja((20)henkil((f6)st((f6)kokemus). Luettu 5.4.2021.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy.

Kupli 2020. Jodelissa keskustellaan anonyymisti. <https://www.kupli.fi/jodelissa-keskustellaan-anonyymisti/>. Julkaistu 27.7.2020. Luettu 7.3.2021.

Kuvaja, Henna 2021. Instagram Reels käyttöopas. Kuulu. <https://www.kuulu.fi/blogi/instagram-reels-kayttoopas/>. Julkaistu 4.1.2021. Luettu 24.3.2021.

Kuvaja, Sari 2018. Yritysvastuu ajaa strategian keskiöön. T-media. <https://t-media.fi/yritysvastuu-ajaa-strategian-keskioon/>. Julkaistu 12.11.2018. Luettu 12.4.2021.

Lahti, Inna-Pirjetta 2020. Mitä on vaikuttajamarkkinointi? Ping Helsinki. <https://pinghelsinki.fi/mita-on-vaikuttajamarkkinointi/>. Julkaistu 5.7.2020. Luettu 17.4.2021.

Liinalaakso, Virpi & Moisio, Elina & Tiihonen, Jukka 2016. Reilu palkitsemisjärjestelmä. PK-yrityksen opas palkkauksesta ja palkitsemisesta. Teknologiainfo Teknova Oy, Helsinki.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:\(\(20\)Yrityskulttuuri\(\(20\)on\(\(20\)kuningas/piste:t32](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/HAGBFXDTEB#kohta:((20)Yrityskulttuuri((20)on((20)kuningas/piste:t32). Luettu 2.4.2021.

Mandatum Life 2020. Palkitsemistutkimus 2020 Webinaari. <https://www.youtube.com/watch?v=CJbDtgh-hsw&t=162s>. Julkaistu 16.3.2020. Katsottu 15.4.2021.

Maula, Hanna & Maula, Jesse 2019. Design ja johtaminen. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN\(\(20\)JA\(\(20\)JOHTAMINEN/piste:tJN](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GACBIXDTEB#kohta:DESIGN((20)JA((20)JOHTAMINEN/piste:tJN). Luettu 7.4.2021.

Moilanen Tiia 2019. Twitter-opas aloittelijoille. Kupli. <https://www.kupli.fi/twitter-opas-aloittelijoille/>. Julkaistu 18.2.2019. Muokattu 3.1.2020. Luettu 7.3.2021.

Niemi, Senni 2019. Somekatsaus – suomalaisten sosiaalisen median käyttö. Meltwater. <https://www.meltwater.com/fi/blog/suomalaisten-somen-kaytto>. Julkaistu 26.4.2019. Luettu 17.4.2021.

Nordea 2020. Nordea ensimmäisenä pankkina Jodeliin – asiakaspalvelu sosiaalisessa mediassa lisääntyy. <https://www.nordea.com/fi/media/uutiset-ja-lehdistotiedotteet/press-releases/2020/10-05-09h00-nordea-ensimmaisena-pankkina-jodeliin---asiakaspalvelu-sosiaalisessa-mediassa-lisaantyy.html>. Julkaistu 5.10.2020. Luettu 7.3.2021.

Palokangas, Piritta 2019. 100 maailman ykkösbrändiä listattiin – yksi iso ei mahtunut enää kärkekkymmenikköön. Markkinointi ja mainonta. <https://www.marmai.fi/uutiset/100-maailman-ykkosbrandia-listattiin-yksi-iso-ei-mahtunut-ena-karkikymmenikkoon/bc5d1c74-9352-43c9-9516-49c8637e3aa3>. Luettu 24.9.2020.

Pitkänen, Kati 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. 1. painoksen korjattu lisäpainos. Edita Oyj, Helsinki.



Rantanen, Jarkko & Leppänen, Ira & Kankaanpää, Heikki 2020. Johda tunnelmailmas-toa. Vapauta työyhteisösi todellinen potentiaali. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda\(\(20\)tunneilmastoa/piste:t8](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/DAJBIXDTEB#kohta:Johda((20)tunneilmastoa/piste:t8). Luettu 6.4.2021.

Rantanen, Susanna 2020. Mitä ”employer branding” oikeastaan tarkoittaa? Kauppalehti. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mita-employer-branding-oikeastaan-tarkoit-taa/e914eb28-6a34-4ff8-970f-39530d94dbd7>. Julkaistu 27.1.2020. Luettu 12.4.2021.

Rekiaro, Ilkka & Rekiaro, Päivi & Nurmi, Timo 2007. Sivistyssanat. Gummerus Kustanus Oy, Jyväskylä.

Rummukainen, Mikko & Hakola, Ida & Hiila, Ilona 2019. Sisältömarkkinoinnin työkalut. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talen Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBXXBTAB-JED#kohta:Sis\(\(e4\)lt\(\(f6\)markkinoinnin\(\(20\)ty\(\(f6\)kalut/piste:t2](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JABBXXBTAB-JED#kohta:Sis((e4)lt((f6)markkinoinnin((20)ty((f6)kalut/piste:t2). Luettu 11.4.2021.

Rötkin, Laura 2015. Terveisiä pomolle. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu#Uusimmat/haku:r\(f6\)tkin/hakutoiminto:VKH](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/etusivu#Uusimmat/haku:r(f6)tkin/hakutoiminto:VKH). Luettu 8.4.2021.

Salminen-Kultanen, Päivi 2019. Työnantajakuvan tutkiminen tarjoaa työkaluja tulevaan. Oikotie. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuvan-tutkiminen-tarjoaa-tyokaluja-tulevaan>. Julkaistu 25.9.2019. Luettu 12.4.2021.

Salo, Marika 2015. Hyvä liiketoimintapäätös ja johdon vastuu. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BADBGXCTEB#kohta:HYV\(\(c4\)\(\(20\)LIIKETOIMIN-TAP\(\(c4\)\(\(c4\)T\(\(d6\)S\(\(20\)JA\(\(20\)JOHDON\(\(20\)VASTUU\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/BADBGXCTEB#kohta:HYV((c4)((20)LIIKETOIMIN-TAP((c4)((c4)T((d6)S((20)JA((20)JOHDON((20)VASTUU((20). Luettu 5.4.2021.

Salonoja, Pauliina 2020a. Suuri sisältö-opas Instagram-yritystilin sisällöntuottajalle. Grapevine. <https://grapevine.fi/suuri-sisalto-opas-instagram-yritystilin-sisallontuottajalle/>. Julkaistu 11.3.2020. Luettu 7.3.2021.

Salonoja, Pauliina 2020b. TikTok-mainonta on täällä – poimi vinkit videovirran haltuunottoon. Grapevine. <https://grapevine.fi/tiktok-mainonta-on-taalla/>. Julkaistu 20.7.2020. Luettu 7.3.2021.

Shemeikka, Tanja 2020. Työnantajakuvalla on väliä – erityisesti nuorille. Finnish Business Blog. <https://blogit.jamk.fi/fbb/2020/09/02/tyonantajakuvalla-on-valia-erityisesti-nuorille/>. Julkaistu 2.9.2020. Luettu 12.4.2021.

Sibakov, Jutta 2020. Instagramissa muutoksia: ohjaa käyttäjiä ostoksille ja tarjoaa uusia viestintämahdollisuuksia. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/instagramissa-muutoksia-ohjaa-kayttajia-ostoksille-ja-tarjoaa-uusia-viestintamahdollisuuksia/4223a59f-86a1-4bdf-870b-aa72840008d6>. Julkaistu 18.11.2020. Luettu 24.3.2021.

Sihvonen, Jarkko & Uusi-Hautamaa Leea 2019. Väärinkäytökset yrityksissä – Estä, havaitse, korjaa. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FABBXXBTAB-DED#kohta:V\(\(c4\)\(\(c4\)RINK\(\(c4\)YT\(\(d6\)KSET\(\(20\)YRITYK-SISS\(\(c4\)\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Est\(\(e4\),\(\(20\)havaitse,\(\(20\)korjaa\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/FABBXXBTAB-DED#kohta:V((c4)((c4)RINK((c4)YT((d6)KSET((20)YRITYK-SISS((c4)((20)((2013)((20)Est((e4),((20)havaitse,((20)korjaa((20)/piste:b0). Luettu 7.4.2021.

Sinivaara, Katriina 2020. Instagram-opas aloittelijoille. Kupli. <https://www.kupli.fi/instagram-opas-aloittelijoille/>. Julkaistu 19.2.2020. Luettu 7.3.2021.

Sullivan, John 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand. DrJohnSullivan.com. <https://drjohnsullivan.com/uncategorized/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>. Julkaistu 23.2.2004. Luettu 13.4.2021.

Tilastokeskus 2020. Suomen virallinen tilasto (SVT): Väestön tieto- ja viestintätekniiikan käyttö. [Verkkajulkaisu]. Liitetaulukko 25. [http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi\\_2020\\_2020-11-10\\_tau\\_025\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/sutivi/2020/sutivi_2020_2020-11-10_tau_025_fi.html). Luettu 28.2.2020.

Toivola, Juho 2019. Työnantajamielikuvan kehittämisessä yksinkertainen on kaunista. Juho Toivola. <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajamielikuvan-kehittamisessa-yksinkertainen-on-kaunista/>. Julkaistu 14.5.2019. Luettu 12.4.2021.

Vilkkumaa, Matti 2017. Tulosrohmut. Yrityksen kannattavuuden suojaaminen. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent verkkokirjahylly -verkkopalvelu. <https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CAJBXDTEB#kohta:Tulosrohmut/piste:t5>. Luettu 3.4.2021.

Virtanen, Sanna 2020. LinkedIn-profiili luominen | Näin luot henkilökohtaisen LinkedIn-profiilin. Flumenia. <https://www.flumenia.fi/linkedin-profiilin-luominen/>. Julkaistu 4.11.2020. Luettu 7.3.2021.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KA-LUA\(\(20\)/piste:b0](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KA-LUA((20)/piste:b0). Luettu 5.4.2021.

Väisänen, Kim 2019. Väärää yrittämistä. Kun teet kotiläksysi, rahan tuloa ei voi estää. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Bisneskirjasto -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAG-BGXDTEB#kohta:\(\(20\)V\(\(e4\)\(\(e4\)r\(\(e4\)\(\(e4\)\(\(20\)yritt\(\(e4\)mist\(\(e4](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EAG-BGXDTEB#kohta:((20)V((e4)((e4)r((e4)((e4)((20)yritt((e4)mist((e4). Luettu 8.4.2021.

Wuorisalo, Jarno 2020. Sosiaalisen median automaatio: 4 tekijää, joilla vahvistat brändin vaikuttavuutta. Cuutio. <https://www.cuutio.com/fi/sosiaalinen-media/automaatio-4-brandia-vahvistavaa-tekijaa/>. Julkaistu 6.5.2020. Luettu 17.4.2021.

Yhdenvertaisuuslaki 30.12.2004/1325. Finlex. <https://www.finlex.fi/fi/laki/ajantasa/2014/20141325?search%5Btype%5D=pika&search%5Bpika%5D=syrjinnän%20kielto%20työ#L3P8>. Luettu 13.4.2021.

Ylikorkala, Anna & Hakonen, Anu & Hakonen, Niilo & Hulkko-Nyman, Kiisa 2018. Kokonaispalkitsemisen johtaminen – Ohjaa tai ajaudu. Alma Talent Oy, Helsinki. Alma Talent Verkkokirjahylly -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)\(\(2013\)\(\(20\)Ohjaa\(\(20\)tai\(\(20\)ajaudu\(\(20](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/JAEBJXCTEB#kohta:KOKONAISPALKITSEMISEN((20)JOHTAMINEN((20)((2013)((20)Ohjaa((20)tai((20)ajaudu((20). Luettu 10.4.2021.