



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU
SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Heli Lavila

”Ne pienet sanat”

Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuva

Opinnäytetyö

Kevät 2022

SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tradenomi (ylempi AMK)



SEINÄJOEN AMMATTIKORKEAKOULU

Opinnäytetyön tiivistelmä

Koulutusyksikkö: SeAMK Liiketoiminta ja kulttuuri

Tutkinto-ohjelma: Tradenomi (ylempi AMK), liiketoimintaosaaminen

Tekijä: Heli Lavila

Työn nimi: "Ne pienet sanat": Työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnassa

Ohjaaja: Emilia Kangas

Vuosi: 2022

Sivumäärä: 50

Liitteiden lukumäärä: -

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää, millainen työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnasta on muodostunut sekä selvittää työnantajamielikuvan syntymekanismia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Lisäksi oli tarkoitus tutkia, onko rekrytointiprosessilla mahdollista kehittää työnantajamielikuvaa ja miten rekrytointiprosessilla voi mielikuvaan vaikuttaa. Viime vuosien aikana Seinäjoen seurakunnassa on huomattu, että osaavan työvoiman saaminen on entistä vaikeampaa, ja tähän ongelmaan ratkaisuksi lähdettiin selvittämään työnantajamielikuvaa.

Opinnäytetyössä käydään läpi työnantajamielikuvaan liittyvää teoriaa eri näkökulmista sekä tarkastellaan Suomen evankelisluterilaista kirkkoa ja Seinäjoen seurakuntaa työnantajina. Tutkimuksen toteuttamistapa oli laadullinen tutkimus, ja metodina käytettiin teemahaastatteluja. Haastattelukysymykset muodostettiin teoriaosuuden pohjalta.

Tutkimusaineisto kerättiin haastattelemalla keväällä 2021 auki olleiden Etelä-Pohjanmaan Perheasiain neuvottelukeskukseen perheneuvojen kahteen virkaan hakeneita henkilöitä. Hakijoita oli yhteensä 32, ja heistä haastatteluun vastasi yhdeksän. Vastajat vastasivat profiililtaan hyvin koko hakijaryhmää. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2021.

Tutkimuksen tuloksena voidaan todeta, että Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuva on hyvin positiivinen. Tutkimuksen tulosten pohjalta annetaan kehittämissuhteita työnantajamielikuvan parantamiseen rekrytointiprosessissa. Tutkimuksen perusteella työnantajamielikuvan muodostumisessa erittäin tärkeänä voidaan pitää rekrytointiviestinnän onnistumista sekä haastattelutilannetta ja henkilökohtaista kontaktointia hakuprosessin aikana.

¹ Asiasanat: työnantajamielikuva, rekrytointiprosessi, rekrytointiviestintä, seurakunta

SEINÄJOKI UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Thesis abstract

Faculty: School of Business and Culture

Degree programme: Master of Business Administration (MBA)

Author: Heli Lavila

Title of thesis: "Those little words": The employer brand of the Evangelical Lutheran parish of Seinäjoki

Supervisor: Emilia Kangas

Year: 2022

Number of pages: 50

Number of appendices: -

The aim of this thesis was to find out the employer brand of the Evangelical Lutheran parish of Seinäjoki and to find out how the employer brand had formed. Moreover, the intention was to study if it would be possible to develop the employer brand by a recruitment process, and how it could be done. In the last few years, the Evangelical Lutheran parish of Seinäjoki has realized the difficulty of recruiting competent labor force, and this was the reason why it was necessary to study here the employer brand of the Evangelical Lutheran parish of Seinäjoki.

The study covers the theory on employer brand from different point of views and also considers the Evangelical Lutheran Church of Finland and the Evangelical Lutheran parish of Seinäjoki as an employer. The thesis study was qualitative, and the research method used was a semi-structured interview. The interview questions were composed based on the theoretical part of the thesis.

The data was collected by interviewing the applicants to two vacancies at South Ostrobothnia's Family Counseling Center, vacant in the spring of 2021. It had altogether 32 applicants, and nine of them responded to the study. Those nine applicants matched well the entire group of applicants. The interviews were conducted in September and October 2021.

As a result of the study, it can be concluded that the employer brand of the Evangelical Lutheran parish of Seinäjoki is very positive. Based on the results, suggestions were made to improve the employer brand in the recruitment process. Based on the study, successful recruitment communication, personal contacts and the interview may be considered essential for the formation of the employer brand.

¹ Keywords: employer brand, recruitment process, recruitment communication, parish

SISÄLTÖ

Opinnäytetyön tiivistelmä	1
Thesis abstract	2
SISÄLTÖ	3
Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo	5
1 JOHDANTO	6
1.1 Tausta	6
1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset.....	8
2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA.....	10
2.1 Työnantajamielikuva, brändi, maine ja imago	12
2.2 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät	15
2.3 Arvot ja työn merkityksellisyys.....	16
2.4 Työnantajamielikuva rekrytointitilanteessa	18
2.5 Rekrytointiviestinnän merkitys työnantajamielikuvaan.....	20
3 SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAINEN KIRKKO JA SEINÄJOEN SEURAKUNTA TYÖNANTAJINA.....	22
3.1 Suomen evankelis-luterilainen kirkko työnantajana.....	22
3.2 Seinäjoen seurakunta.....	25
3.3 Seinäjoen seurakunta työnantajana	27
4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS.....	28
4.1 Laadullinen tutkimus.....	28
4.2 Tutkimuksen toteutus	29
4.3 Laadullinen sisällönanalyysi	31
4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus	33
5 TUTKIMUSTULOKSET	35
5.1 Työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnasta	35
5.2 Hakuiinnostukseen vaikuttaneet tekijät.....	39
5.3 Rekrytointiviestintä	41

6 JOHTOPÄÄTÖKSET	43
6.1 Kehitysehdotukset	45
6.2 Pohdinta	46
LÄHTEET	50

Kuva-, kuvio- ja taulukkoluetelo

Kuva 1. Kirkkohallituksen strategia vuoteen 2026 2020.	24
Kuvio 1. Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13).	14
Kuvio 2. Seinäjoen seurakunnan henkilökunnan ikäjakauma 31.12.2020 (Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020 2019, 11).	26
Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109)..	32
Kuvio 4. Millainen työnantajamielikuva vastaajille oli muodostunut Seinäjoen seurakunnasta?	36
Kuvio 5. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet vastaajien työnantajamielikuvan muodostumiseen?	37
Kuvio 6. Miten rekrytointiprosessi oli vaikuttanut vastaajien mielikuvaan Seinäjoen seurakunnasta työnantajana?	38
Kuvio 7. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet vastaajien päätökseen hakea avoinna olleita virkoja?	39
Kuvio 8. Miten vastaajien arvot ja kokemukset työn merkityksellisyydestä vaikuttivat yleisesti ottaen hakukiinnostukseen?	40
Kuvio 9. Seinäjoen seurakunnan onnistuminen rekrytointiviestinnässään tässä hakuprosessissa.	42

1 JOHDANTO

1.1 Tausta

Lähes kaikki kirkkoa koskevat tunnusluvut osoittavat tarpeen strategisten tarkastusten tekemiselle: kasteiden ja vihkimisten määrät laskevat nopeasti, kokoava toiminta ei tavoita entiseen malliin, kirkon jäsenmäärä vähenee ja evankelis-luterilaiseen kirkkoon kuuluu joillakin alueilla enää alle puolet väestöstä. Kirkon oppiin sitoutuminen ja uskonnollinen kasvatus ovat heikentyneet. Lisäksi kirkon sisäiset kiistat ovat voimistuneet. Kaikesta tästä huolimatta kirkolla on edelleen merkittävä asema suomalaisessa yhteiskunnassa ja ihmisten mielessä. Erityisesti kriisitilanteissa, kuten pandemian aikana, kirkon merkitys korostuu turvan, toivon ja lohdutuksen antajana. (Ovet auki – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026 2020, 2.)

Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa tehdään edelleen tosissaan työtä suomalaisessa yhteiskunnassa, vaikka jotkin tunnusluvut osoittavatkin hälyttäviä merkkejä. Tätä työtä tekemään tarvitaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Kirkon tilastojen mukaan Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa 30.6.2021 työskenteli 19 392 henkilöä. Näistä henkilöistä 45,4 % työskenteli hengellisessä seurakuntatyössä, loput 54,6 % työskentelivät niin sanotuissa tukitoimintojen työpaikoissa (Kirkon tilastot [5.8.2021]).

Peltonen (2020, 3) kertoo, että Tilastokeskuksen vuosittain tuottamiin työnantajahaastatteluihin tehdyissä toimipaikoissa rekrytointiongelmien on nousseet jälleen ennätystasolle vuonna 2019. Hänen mukaansa työvoimaa hakeneista toimipaikoista jopa 44 % oli kokenut ongelmia rekrytoinnissa. Peltonen (s.12) mukaan hyvän henkilöstön saatavuusongelmat liittyvät henkilöstön osaamiseen liittyviin syihin, työpaikkoihin liittyviin syihin ja hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin. Henkilöstön osaamiseen liittyviä syitä ovat esimerkiksi koulutus, työkokemus, sosiaaliset taidot, kielitaito tai muu työn vaatima taito. 91 % rekrytointiongelmia kokeneista toimipaikoista mainitsi ongelmien syyksi nimenomaan nämä osaamiseen liittyvät syyt. Työpaikkaan liittyviä syitä ovat esimerkiksi palkkaus, työpaikan sijainti ja työalat. Tämä nähtiin erityisesti ongelmaksi julkisen sektorin työpaikoilla. Ilmiön taustalla voi olla julkisen sektorin jääminen jälkeksi palkkakilpailussa. Hakijan henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä syitä ovat hakijan aloitekyky, motivaatio, oppiskyky ja muut henkilökohtaiset

ominaisuudet. (Peltonen, 12.) On siis tärkeää, että työnantajat pystyisivät houkuttelemaan hakijoiksi henkilöitä, joilla ei olisi näitä mainittuja rekrytointiongelmia johtavia henkilökohtaiseen osaamiseen tai henkilökohtaisiin ominaisuuksiin liittyviä syitä. Parempia ja kokeneempia hakijoita täytyy pyrkiä saamaan esimerkiksi työnantajamielikuvaa parantamalla.

Vaahtio (2005, 21) arvioi, että tulevana vuosina työvoiman määrä vähenee, kilpailu kiristyy entisestään ja samalla kiristyy myös kilpailu osaavasta henkilöstöstä. Hän arvioi, että enää ei käydä kilpailua pelkistä huippuosajista, vaan myös perustyön ammattilaisista alkaa olemaan pulaa. Vaahtio (s. 221) toteaa myös, että kaikissa kehittyneissä maissa väestön ikääntyminen on aiheuttanut huolta työvoiman riittävydestä. Hän kertoo, että julkisuudessa on esitetty laskelmia siitä, kuinka paljon ulkomaalaisia tarvitaan lähitulevaisuudessa työpuolaamme korjaamaan. Toisaalta hän kuitenkin ajattelee, että työntekijät eivät ole määrällisesti toisillaan korvattavia, vaan heillä on erilaisia laadullisia kykyjä ja ominaisuuksia. Työntekijöillä on tietty ikä, sukupuoli, pitempi tai lyhyempi koulutus, työhistoria sekä erilaisia toiveita työuran ja ammatin suhteen. Ja vaikka työmarkkinoille tulevien ja sieltä poistuvien ikäluokien kokoero on olemassa oleva tosiasia, myös työmarkkinat muuttuvat koko ajan. Emme oikeasti tiedä, mikä työvoiman määrällinen tarve tulee olemaan tulevaisuudessa, emmekä tiedä millaisia töitä Suomessa silloin tehdään ja millaisia laadullisia ominaisuuksia silloin erityisesti etsitään. (Vaahtio 2005, 222–223.) Wilden, Gudergan ja Lings (2010) toteavat, että työnantajamielikuvalla on suuri merkitys, kun työnhakija päättää, mitä työtä hän aikoo hakea. Heidän mukaansa kokeneemmat työnhakijat ovat vaativampia työnantajamielikuvan suhteen kuin vasta vähän työkokemusta omaavat työnhakijat. Työnantajamielikuvaa muokkaamalla on siis mahdollista saada parempia, kokeneempia ja osaavampia työnhakijoita.

Kun puhutaan seurakunnasta työnantajana, ei voida millään ohittaa arvojen ja työn merkityksellisyyden vaikutusta työnantajamielikuvaan sekä hakuhalukkuuteen. Toiset pitävät seurakuntatyön ammattia kutsumuksena, toiset eivät voisi ajatellakaan työskentelevänsä seurakunnassa. Myös nykyaika ohjaa ihmisiä tähän suuntaan. Aaltonen, Ahonen ja Sahimaa (2020, 17) toteavatkin, että ihmiset ovat tulleet entistä enemmän merkitysjanoisiksi. Heidän mukaansa ihmisten oman toiminnan ja työn merkityksellisyys on aina kiinnostanut, mutta

2010-luvulla kiinnostus aihepiiriä kohtaan on selkeästi lisääntynyt. Aaltosen ym. (s. 48) mukaan elämän merkityksellisyys syntyy suhteessa omiin arvoihin.

1.2 Tavoite ja tutkimuskysymykset

Kirkon tutkimuskeskuksen toteuttamasta Seurakuntien tunnettuuskyselystä 2021 selviää, että 10 % kyselyyn vastanneista piti mielikuvaa Seinäjoen seurakunnasta yleisesti erittäin myönteisenä ja 48 % piti sitä myönteisenä. Verraten koko kirkon vastauksiin, tulos on erittäin hyvä. Mutta millaisena työnantajana Seinäjoen seurakunta mielletään? Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuva sekä selvittää työnantajamielikuvan syntymekanismia ja siihen vaikuttavia seikkoja. Opinnäytetyössä tutkitaan erityisesti sitä, onko rekrytointiprosessilla mahdollista kehittää työnantajamielikuvaa ja miten rekrytointiprosessilla voi mielikuvaan vaikuttaa. Seinäjoen seurakunnan hallintojohtaja Perälammen (2021) mukaan hakijamäärät avoimiin työpaikkoihin ovat vähentyneet viime vuosien aikana. Hän kertoo, että osaavan työvoiman löytäminen on haastavaa erityisesti tietyille tukitoimintojen työaloille, mutta rekrytointihaasteita on nähtävissä jo jokaisella työalalla. Hän arvioi näiden haasteiden johtuvan esimerkiksi kilpailutilanteesta, seurakuntien ja yleensäkin julkisten työyhteisöjen palkkakehityksestä sekä arvoriidoista.

Seinäjoen seurakunta on Suomen toiseksi suurin seurakunta, 31.12.2020 sillä oli 51 368 jäsentä (Seinäjoen seurakunnan tilinpäätös 2020 2021, 4) ja 196 työntekijää (Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020 2021, 4). Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnasta on muodostunut työpaikkaa seurakunnasta hakeneille henkilöille ja mistä muodostunut mielikuva on syntynyt. Lisäksi annetaan kehittämisehdotuksia siihen, miten työnantajamielikuvaa voisi parantaa erityisesti rekrytointiprosessia hyödyntäen.

Vaikka Seinäjoen seurakunnassa on panostettu työhyvinvointiin, sen tutkimiseen ja kehittämiseen, ei työnantajamielikuvaa siellä ole aikaisemmin tutkittu. Tutkimuksen tarkoituksena on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Millaisena työnantajana Seinäjoen seurakunta mielletään?
2. Miten Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuvaa voidaan parantaa?

Opinnäytetyöprosessi sai alkunsa keväällä 2021 tarpeesta selvittää Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuvaa ja kehittää sitä kutsuvammaksi, että tulevaisuudessakin olisi mahdollista varmistaa osaavan ja sitoutuneen työvoiman saanti tehtäviin. Tietyillä aloilla osaavan työvoiman saanti oli ollut jo joitakin vuosia hankalaa myös Seinäjoen seurakunnassa ja tähän ongelmaan lähdettiin etsimään ratkaisua. Kirjoittaja itse toimii Seinäjoen seurakunnan henkilöstöpäällikkönä ja opinnäytetyö tulee tukemaan suoraan hänen jokapäiväistä työtään.

Opinnäytetyön johdannossa tutustutaan opinnäytetyön taustaan, sen tavoitteisiin ja rakenteeseen. Luvussa 2 keskitytään teoriaosuuden selvittämiseen, luku 3 käsittelee tutkimusmenetelmiä ja tutkimuksen toteuttamista. Tutkimusmenetelmänä käytetään kvalitatiivista eli laadullista haastattelututkimusta. Haastattelut suoritetaan teemahaastatteluina ja niissä haastatellaan joukkoa Seinäjoen seurakuntaan hakeneita henkilöitä. Luvussa 4 esitellään tutkimustulokset.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Korven, Laineen ja Soljasalon (2012, 66) mukaan työnantajamielikuva merkitsee sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. He kuvaavat työnantajakuvan muodostuvan yrityksen sisällä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta mielikuvasta, yrityksen viestinnästä ja yritykselle tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri vaihtoehtojen yhteensopivuudesta. Ruokolahti (2020, 78) esittää kolme syytä, miksi työnantajamielikuvaan kannattaa kiinnittää huomiota. Nämä ovat taistelu työvoimasta, lahjakkaan työvoiman vaikutus yritysten kilpailukykyyn sekä työnantajamielikuvan vaikutus kysyntään. Hän ei tarkoita tässä työpaikkojen kysyntää, vaan erityisesti yrityksen tuotteiden ja palveluiden kysyntää. Ruokolahti (s. 79) muistuttaa, että työnantajamielikuvalla on siis suora vaikutus liiketoimintaan. Myös Viktoria Rampl ja Kenning (2014, 218) toteavat, että työnantajamielikuvan merkitys lahjakkuuksien houkuttelemiseksi kasvaa nopeasti. Heidän mukaansa mielikuvan rakentaminen potentiaalisesti auttaa houkuttelemaan ja säilyttämään lahjakasta henkilöstöä, mikä puolestaan on välttämätöntä palvelun laadun takaamiseksi.

Gomesin ja Nevesin (2011, 1) mukaan organisaatiovetovoima on sitä, että työnantajat pyrkivät strategisesti hyödyntämään vahvuuksiaan hakijoiden houkuttelemiseksi. Heidän (s. 3) mukaansa hakemusaikomukseen johtavien tekijöiden ymmärtäminen on ratkaisevan tärkeää tehokkaan rekrytoinnin kannalta. Gomes ja Neves toteavat, että aikaisemmat tutkimukset organisaation vetovoimasta ovat osoittaneet, että työpaikan valintaa koskevaan päätökseen voivat vaikuttaa useat tekijät, kuten työn ominaisuudet, organisaation ominaisuudet ja hakijan käsitykset organisaation ominaisuuksista. Gomesin ja Nevesin (s. 5) mukaan hakijoiden näkemykset mahdollisesta työnantajasta, mukaan lukien käsitykset organisaation houkuttelevuudesta, ovat avainasemassa hakijoiden houkuttelussa. He jatkavat, että aikomusta hakea työtä ennustivat molemmat, koetut työn ominaisuudet sekä organisaation ominaisuudet. Myös organisaation houkuttelevuus on täysin riippuvainen näiden suhteesta. Gomes ja Neves (s. 5) toteavat, että tämä selvästi näyttää, että käsitykset organisaatiosta ovat tärkeässä asemassa rekrytointiprosessin aikana. Heidän mukaansa käsitykset organisaatiosta ja olemassa olevat käsitykset työstä osoittautuivat vahvimiksi ennustajiksi, kun mitattiin aikomusta hakea työtä. He lisäävät myös, että käsitys organisaation

houkuttelevuudesta on avainmuuttuja rekrytoinnin vetovoimavaiheessa ja kun mietitään aikomusta hakea työtä.

Mosleyn (2014, 3–4) mukaan termiä työnantajamielikuva on määritelty lukemattomilla eri tavoilla. Eniten käytetyt määritelmät voidaan hänen mukaansa jakaa kolmeen eri kategoriaan, nämä ovat:

1. Organisaatiosta annettu lupaus.
2. Organisaatiossa itsestä haluttu mielikuva ja maine.
3. Ihmisten ajatusten, tunteiden ja kokemusten kautta muodostunut mielikuva.

Mosley (2014, 4) pitää viimeistä kategoriaa luotettavimpana lähteenä työnantajamielikuvalle, sillä se muovautuu ihmisten kokemusten mukaan, ei sen mukaan, mitä organisaatio itse haluaisi työnantajamielikuvan olevan. Mosleyn esittelemän viimeisen kategorian mukaan jokaisella organisaatiolla on työnantajamielikuva, halusivat he yrityksessä sitä tai eivät. Mosleyn (s. 82) mukaan organisaatiot luovat työnantajamielikuvan, vaikka eivät siihen tietoisesti pyrkisikään.

Vaahtio (2005, 56–57) toteaa usein kuullun sanottavan, että onnistunut rekrytointi alkaa jo tehtävänkuvan määrittelystä. Vaahtio kuitenkin tyrmää tämän ja toteaa, että onnistunut rekrytointi on alkanut jo paljon ennen sitä. Hän painottaa, että yritysten on huolehdittava siitä, että niiden maine on kunnossa ja että kaikki niiden toimet kestävät kriittisen tarkastelun. Kuten aiemmin on jo mainittu, työnantajamielikuva määrittää siis hakijoiden laatua, heidän kykyjään ja osaamistaan. Ruokolahti (2020, 78) muistuttaakin, että yritys voi valita uudet työntekijänsä vain siitä joukosta, joka sinne hakeutuu töihin. Korpi ym. (2012, 67) esittävät, että työnantajamielikuva voidaan jakaa kahteen pääosioon: sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ensin mainitulla tarkoitetaan yrityksen sisällä muodostunutta työnantajamielikuvaa, eli sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva muodostuu yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielikuvasta.

Viktoria Ramplin ja Kenningin (2014, 219) artikkelissa todetaan, että alan tutkimukset viittaavat siihen, että työnantajabrändin houkuttelevuutta voidaan selittää paitsi toiminnallisilla

ominaisuuksilla, kuten korvauksilla ja etenemismahdollisuuksilla, myös brändin persoonallisuuspiirteillä eli brändiin liittyvillä inhimillisillä ominaisuuksilla. Näitä persoonallisuuspiirteitä ovat heidän mukaansa luotettavuus, jännitys, hienostuneisuus, karuus ja osaaminen. Viktoria Rampl ja Kenning toteavat myös, että koska työympäristö on suurelta osin siihen liittyvien ihmisten tuote, työntekijät ovat työntantajabrändin kannalta keskeisessä asemassa.

Organisaation työntekijät siis luovat ison osan työntantajamielikuvasta. Ulkoinen ja sisäinen työntantajamielikuva ovat toisistaan riippuvaisia. Sisäinen mielikuva heijastuu myös ulkopuoliseen mielikuvaan ja näin ollen vaikuttaa siihen. Sisäistä työntantajamielikuvaa pystyy muokkaamaan esimerkiksi palkitsemiseen ja työhyvinvointiin liittyvillä teemoilla.

2.1 Työntantajamielikuva, brändi, maine ja imago

Työntantajamielikuvalla tietynlaisia synonyymejä ovat brändi, maine ja imago. Brändi, maine ja imago vaikuttavat myös työntantajamielikuvaan. Työntantajamielikuva on yksi osa näitä kaikkia kolmea termiä. Tässä osiossa esitellään sitä, miten brändi, imago ja maine eroavat työntantajamielikuvasta ja miten nämä kolme käsitettä vaikuttavat työntantajamielikuvaan.

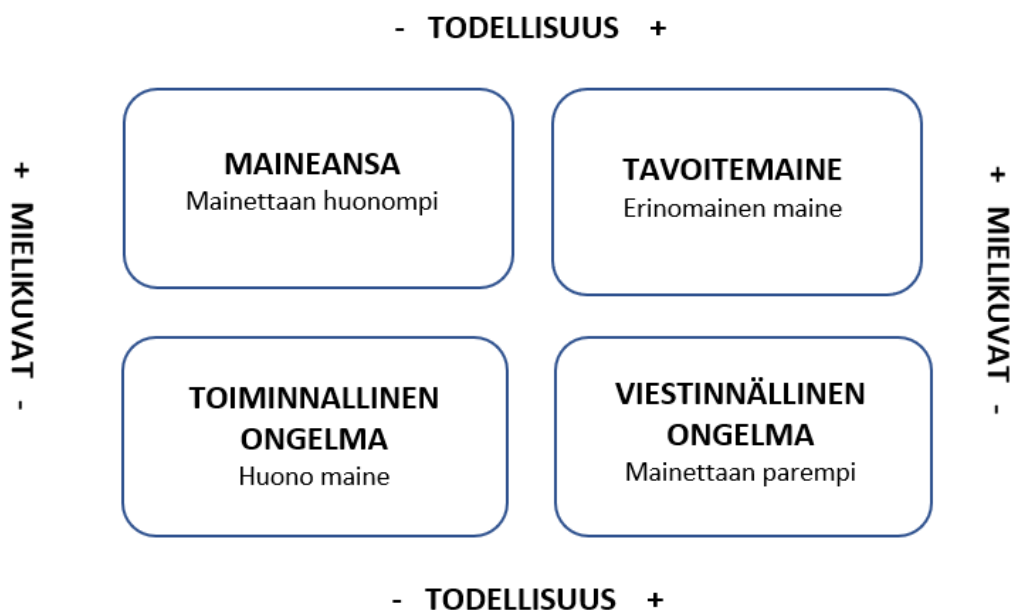
Korpi ym. (2021, 102) huomauttavat, että työntantajamielikuvan luonnin ja vahvistamisen eteen tehtävää työtä ei pitäisi ajatella määräaikaisena kampanjana tai projektina vaan pitkäjänteisenä toimintatapojen muutoksena, uusina päivittäisinä työkaluina. He toteavat, että brändin rakentaminen ei koskaan ole nopea vaihe. Heidän mukaansa mielikuvien muuttaminen vie aikaa, sillä viime kädessä brändi on se mielikuva, jonka henkilö saa yrityksestä, ja se ei välttämättä vastaa sitä kuvaa, jonka yritys haluaisi itsestensä antaa. Kauhasen (2016, 57) mukaan brändi tarkoittaa tuotemerkkiä tai laajemmin ymmärrettynä kohderyhmän tuntemaa tuotteen, palvelun, organisaation tai ihmisen nimeä. Hän esittää, että tärkeitä brändiin liittyviä tekijöitä ovat mielikuva ja tunnettuus. Tunnettuus kertoo sen, miten laajalti brändi tunnetaan, kun taas mielikuva kertoo sen, mistä se tunnetaan. Kun ajatellaan Seinäjoen seurakuntaa brändinä, voidaan siis miettiä sitä, millainen mielikuva organisaatiosta Seinäjoen seurakunta tulee ja miten hyvin ja laajalti se on tunnettu. Mielikuva organisaatiosta

vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Harvoin huonon tuotebrändin organisaatiossa työnantajamielikuva on kunnossa.

Ruokolahti (2020, 26) sanoo, että maine on yhteinen nimittäjä niille käsityksille, joiden pohjalta sidosryhmät arvioivat yrityksen kykyä, toimintatapaa ja halua tuottaa ympärilleen arvokkaita asioita. Hän täsmentää, että työnantajamielikuva on siis myös osa mainetta ja maine osa työnantajamielikuvaa. Ruokolahden (s. 35–36) mukaan maine luo yritykselle toimintaluvan ja sidosryhmien myötävaikutuksen toiminnalle. Hän esittää, että brändi puolestaan pitää huolta erilaistumisesta ja markkinalähtöisestä merkityksellisyydestä. Ruokolahti esittää, että ilman mainetta brändi pitää sisällään vain tyhjiä lupauksia. Hän kuvaa, että ilman brändiä maine on kuin kutsuvieraslippu illan matsiin, mutta lipussa ei lue, minkä illan matsiin ja ketkä siellä pelaavat. Kauhasen (2016, 58) mukaan imago on käsitteenä hyvin lähellä brändin käsitettä, lähinnä imago on kuitenkin organisaatiosta muodostunut mielikuva sidosryhmien mielestä. Aulan ja Heinosen (2011, 12) mukaan maine tekee yrityksestä hyvän tai huonon, ja maine erottaa yritykset toisistaan. He toteavat, että maineensa kautta yritystä joko arvostetaan tai ei. Kun maine syntyy yritystä tarkastelevien, esimerkiksi työnhakijoiden, kokemuksista ja tulkinnoista, kyse on yrityksen todellisuuden ja sitä koskevien mielikuvien yhteisvaikutuksesta. Aula ja Heinonen myös kertovat, että hyvän maineen yhtenä keskeisenä etuna voidaan pitää sitä, että hyvämaineiset yritykset saavat käyttöönsä parempia resursseja alhaisemmilla ponnistuksilla ja kustannuksilla. Heidän mukaansa esimerkkinä tästä ovat laadukkaammat ja taitavammat työnhakijat. Aula ja Heinonen toteavat (s. 185):

Jos ulkopuolisella henkilöllä ei ole omakohtaista kokemusta, hän tekee mainearvionsa muiden kertomien tarinoiden kautta tai pelkkiin mielikuviin perustuen. Ihmiset kuuntelevat, aistivat, lukevat lehtiä ja surffaavat netissä. Jokaisella on näkemys, ja aika usein se on todellinen.

Aula ja Heinonen (2011, 12–14) esittelevät maineen rakentumisen nelikentän, jolla pystytään kuvaamaan se problematiikka, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa todellisuutta rakentaviin, omakohtaisiin kokemuksiin – ja päinvastoin.



Kuvio 1. Maineen rakentumisen nelikenttä (Aula & Heinonen 2011, 13).

Tavoitemaine-tilanteessa maine on erittäin hyvä. Sidosryhmillä on yrityksestä myönteiset mielikuvat, ja myös ihmisten omat kokemukset ovat hyviä. Näin siis yrityksen maine vastaa yrityksen todellista toimintaa. (Aula & Heinonen 2011, 12.) Kun maineella on viestinnällinen ongelma, sidosryhmillä on hyviä kokemuksia yrityksestä, mutta jostain syystä olemassa olevat mielikuvat ovat yrityksen kannalta epäedullisia. Usein kyseessä on jonkin kaltainen viestinnällinen ongelma, joka on melko helposti korjattavissa. (s. 12–13.) Kun yrityksen maineella on toiminnallinen ongelma, on yritys kriisissä. Tällöin sekä kokemukset että mielikuvat yrityksestä ovat huonoja. Maineenhallinnan kannalta kriisi muodostuu todelliseksi vasta sitten, kun kokemukset ja mielikuvat eivät vastaa todellista tilannetta. Kun yritys on tilanteessa, jossa sekä kokemukset että mielikuvat ovat huonoja, yksi tie selviytyä ongelmista on keskittää kaikki resurssit toiminnan parantamiseen. (s. 13.) Aula ja Heinonen (s.14) toteavat, että yritys, joka on maineansassa, on oikeasti huono, mutta jostain syystä siitä on muodostunut hyvä käsitys. Heidän mukaansa esimerkiksi mainonta ja markkinointi voivat rakentaa yritykselle maineansaa, jolloin liian suuret lupaukset herättävät odotuksia todellisuutta paremmasta.

Aulan ja Heinosen (2011, 18) mukaan maineessa on aina kysymys organisaatioon liitetävistä arvostuksista, ja se mitä milloinkin arvostetaan, vaihtelee maiden ja kulttuurien välillä. Heidän mukaansa meidän on otettava huomioon ne merkitykset, joita yrityksiin liitetään, ja meidän on välttämätöntä ymmärtää yrityksiin liittyvät arvostukset, ennen kuin voimme ymmärtää, mitä yrityksen maine on ja miten maineeseen voidaan vaikuttaa. Vaahtio (2005, 58) toteaa, että maineen rinnalla ja sijasta puhutaan myös imagosta. Imago on sanana runsaasta käytöstä huolimatta melko uusi. Vaahtio (s. 59) jatkaa, että vaikka imagosta on puhuttu vasta viitisenkymmentä vuotta, tarkoituksenmukainen mielikuvien luominen ei ole uusi asia. Mielikuvan muodostamiseen vaikuttaa kaikki kohteesta saatavissa oleva tieto. Imagoa ei myöskään yksin hallitse lähettäjä eikä yksin vastaanottaja, vaan sen muodostuminen riippuu molemmista henkilöistä. Vaahtio (s. 60) toteaa myös, että yrityksissä puhutaan nykyään mieluummin maineesta kuin imagosta. Hän kuvailee mainetta näin (s. 60–61):

”Se joka on kokenut, nähnyt tai kuullut, kertoo muille, jotka vuorostaan kertovat muille ja niin edelleen. Jos imago rakentuu mielikuvista, niin maine syntyy teoista.”

2.2 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät

Kuten edellä esitettiin, brändi, maine ja imago vaikuttavat kaikki työnantajamielikuvaan. Työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä on myös muita. Tässä osiossa esitellään näitä muita vaikuttavia tekijöitä.

Korpi ym. (2021, 69–71) esittelevät Australiassa vuonna 2005 tehdyn tutkimuksen mukaisesti viisi työnantajamielikuvaa muokkaavaa tekijää. Näitä ovat urakehitysmahdollisuus, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus. Koska työnantajamielikuva muodostuu näistä viidestä tekijästä, he arvelevat, että jos kolme tai neljä tekijää näistä on erityisen hyvällä tolalla, voidaan muista tinkiä tai jättää kokonaan panostamatta niihin. Korven mukaan työntekijät ja työnhakijat itse arvottavat sen, mitä näistä tekijöistä pitävät tärkeimpänä omassa rekrytointiprosessissaan ja tätä kautta muodostavat työnantajamielikuvan joko hyväksi tai huonommaksi.

Mikäli et ole selkeä ja keskustelevala siitä, mikä tekee juuri sinun yrityksesi erityisen, muokkautuu työnantajamielikuvaa Mosleyn (2014, 83) mukaan koko kyseisen työalasektorin mukaiseksi ottaen mukaan kaikki ennakkoluulot ja väärinkäsitykset, jotka tätä kyseistä alaa koskevat. Selkeä viestintä auttaa siis myös työnantajamielikuvan luomisessa oikeaan suuntaan. Ristiriitaiset viestit aiheuttavat hämmennystä, kuten aiemmin Aulan ja Heinosen (2011, 13) maineen rakentumisen nelikentässä todettiin.

Vaahtio (2005, 55–56) toteaa, että työnhakijat valitsevat millaista työtä he ovat halukkaita tekemään. Hän jatkaa, että valintoihin vaikuttavat monet tekijät, kuten työpaikan sijainti, työmatka, palkka, työn miellyttävyys ja työkaverit. Hän toteaa, että harvemmin syrjinnästä puhutaan näin päin, mutta rekrytointitilanteessa valinta on aina kaksisuuntainen prosessi. Vaahtion (s. 58) mukaan prosessissa arvioitavana ovat paitsi työntekijät ja -hakijat, myös tarjolla oleva työ, työehdot, työpaikka ja työnantaja. Hänen mukaansa hakupaluuteen vaikuttavat kaikki työnantajasta tiedossa olevat seikat, ja erityisesti koulutetut ihmiset ottavat tarkoin selvää yrityksestä mihin ovat hakeutumassa. Vaahtio toteaa myös, että osaajista kilpailtaessa hyvä maine on valttikortti. Vaahtion (s. 62) mukaan tulevaisuuden rekrytointeihin tulee valmistautua pitämällä huolta organisaation hyvästä maineesta jo tänään. Vaahtio (s. 61) jatkaa, että organisaatio voi pyrkiä vaikuttamaan maineeseensa paitsi teoillaan, myös viestinnällään. Tekojen ja viestinnän tulee kertoa samoista asioista, kuitenkin niin, että teot tulevat aina ensin. Hän toteaa, että kaiken pohjana tässä on siis se, mitä oikeasti tapahtuu, ei se, mitä viestitään. Vaahtio (s. 207) ohjeistaa myös varmistamaan, että yrityksen maine on kunnossa koko ajan. Hänen mukaansa arvojen, viestinnän ja toiminnan tulee puhua samaa kieltä, muuten maine saattaa olla menetetty. Korpi ym. (2012, 97) sanovat, että työnantajakuvan kehittymistä voi seurata esimerkiksi sillä, miten uudet työntekijät viihtyvät työssään ja vastaako työpaikka niitä odotuksia, joita he siihen asettivat rekrytointiprosessin aikana. Työnantajamielikuvan ei siis tulisi poiketa odotuksista.

2.3 Arvot ja työn merkityksellisyys

Helkama (2015, 8–9) kuvailee arvojen olevan tietoisesti valittuja ja ne voivat muuttua ihmisen iän ja kokemuksen karttuessa. Hänen mukaansa arvot kuvastavat toimintaamme

ohjaavia normeja, jotka ovat muodostuneet ihmisten välisessä kanssakäymisessä. Hän jatkaa ihmisten ilmaisevan niiden avulla, millaisia asioita heidän mielestään tulisi tavoitella ja miten ihmisten tulisi käyttäytyä toisiaan kohtaan. Helkama (s. 10–11) jatkaa, että arvot ohjaavat ja perustelevat valintoja, ja koska ammatinvalinta on perinteisesti elämän keskeisimpiä valintoja, ihmiset valitsevat ammattinsa yleensä arvojensa mukaan. Hän kertoo, että tutkimuksissa on havaittu saman alan ihmisillä olevan keskenään varsin samankaltainen arvomaailma, joka eroaa muiden alojen ihmisten arvomaailmasta. Helkama (s. 12) on havainnut, että arvoilla on vaikutusta myös ihmisten hyvinvointiin. Hänen mukaansa vahvin ja johdonmukaisin hyvinvointia selittävä tekijä on ihmisen ja hänen ympäristönsä arvojen yhteensovitus.

Aaltosen ym. (2020, 49) mukaan omat arvomme johtavat meitä kiinnostumaan erilaisista asioista ja elämään hyvinkin erilaista elämää. He toteavat, että erilaiset arvot johtavat erilaisiin motivaattoreihin ja erilaisiin päämääriin, eikä näitä voi verrata keskenään toisten henkilöiden kanssa. Aaltonen ja Lindroos (2012, 29) toteavat, että suurin motivaatiotekijä, joka nostaa meidät aamulla sängystä töihin, on oman työn tarkoitus ja merkitys. He jatkavat (s. 114), että työ voi olla työntekijälle välttämättömyys, siunaus, pakko tai mahdollisuus. Heidän mukaansa monilla liittyy työhön – tavalla tai toisella – myös henkilökohtainen kutsumus. Costa (2015, 78) toteaa, että emme voi lokeroida elämäämme henkilökohtaiseen ja ammatilliseen osioon, joilla kummallakin olisi eri arvot.

Helkama (2015, 233–235) toteaa Euroopan yhteiskuntakyselystä selviävän, että ihmisten välinen luottamus on säilynyt Suomessa samalla korkealla tasolla kuin ennen, vaikka muualla maailmassa suuntaus näyttää olevan toinen. Hänen mukaansa havainnosta tekee hämmästyttävän se, että eriarvoisuus on maailmanlaajuisesti vahvassa yhteydessä epäluottamukseen ja eriarvoisuuden kasvu ihmisten välisen luottamuksen heikkenemiseen. Yhdeksi vastavoimaksi tätä yhteyttä vastaan Helkama näkee protestanttisen uskonnon arvoperinteen. Hän huomauttaa, että protestanttinen Eurooppa, Suomi mukaan lukien, on tällä hetkellä ainoa osa maailmasta, jossa kansalaisten enemmistö katsoo, että muihin ihmisiin voi luottaa. Helkama toteaa, että tasa-arvo, työ ja rehellisyys vahvistavat täällä toisiaan ja

jatkaa, että vaikka uskonto ei ole näkyvä osa protestanttisen Euroopan arkea, sen näkymätön perinne on silti läsnä keskuudessamme.

Costa (2015, 34) esittelee syitä työntekoon. Hänen mukaansa niitä ovat:

1. Ammatilliset syyt – uratavoitteiden toteuttaminen
2. Saavuttaminen – pääseminen siihen, mitä elämässään tavoittelee
3. Taloudelliset syyt – vaurauden luominen
4. Omaan talouteen liittyvät syyt – itsensä ja perheensä elättäminen
5. Henkilökohtaiset syyt – täytymyksen tunne ja itsensä kokeminen tärkeäksi
6. Yhteiskunnalliset syyt – välttyminen olemasta taakkana toisille
7. Ihmissuhteisiin liittyvät syyt – toisten tukeminen hoitamalla osuutensa yhteisistä ponnisteluista

Näiden lisäksi Costa (2015, 35) toteaa kuitenkin, että työnteon perimmäisin, kaikenkattava tarkoitus on ehkä kuitenkin Jumalan palveleminen työssä ja työn sen kautta. Hän toteaa, että 1640-luvulla kirjoitetun Westminsterin katekismuksen ensimmäinen kysymys kuului: ”Mikä on ihmisen tärkein ja ylevin päämäärä?”. Vastaukseksi annettiin: ”Ihmisen tärkein ja ylevin päämäärä on tuottaa kunniaa Jumalalle ja iloita hänestä täydellisesti koko ikuisuuden ajan.”. Costan mukaan voimme tuoda Jumalalle kunniaa työssämme ja sen kautta. Hänen mukaansa työntekomme on eräänlaista Jumalan palvelemista.

2.4 Työnantajamielikuva rekrytointitilanteessa

Markkasen (2002, 5–6) mukaan rekrytointi on aina läsnä, tilanteesta ja vuodesta toiseen. Hänen mukaansa se ei ole trendikästä sisällöltään eikä toteutukseltaan – se on uskomusten, tietojen ja joskus väärinkäsitystenkin yhdistelmä, jolla on suora yhteys todellisuuteen, jokapäiväiseen työhön. Sama kuvaus voisi päteä myös työnantajamielikuvaankin; se on aina läsnä, halusimmepa sitä tai emme.

Wilden ym. (2010) kertovat, että potentiaaliset työntekijät yleensä etsivät etukäteen tiettyjä tietoja työstä, kuten työntekopaikka ja palkka. He arvelet, että kuitenkin joitakin

ominaisuuksia, kuten työilmapiiriä ja organisaation työntekijäorientaatiota, ei voi normaalisti havaita etukäteen. Työnantajan houkuttelevuus on yleensä joukko ennakoituja asioita, joita potentiaalinen työntekijä kuvittelee saavuttavansa tietyssä organisaatiossa. Kasvavien yritysten tulee luoda ja vahvistaa työnantajamielikuvaa, joka edistää sitoutumista oppimiseen ja kehittämiseen, eikä vain korosta palkkaa. Wilden ym. toteavat, että työnantajamielikuvan johtaminen rekrytointitilanteissa sisältää psykologisia, taloudellisia ja käytännöllisiä näkökulmia, jotka potentiaaliset työntekijät kohdistavat kyseessä olevaan yritykseen. He toteavat myös, että tietoisuus näistä havainnoista voi auttaa organisaatiota luomaan houkuttelevan ja kilpailukykyisen työnantajabrändin. Työikäisten määrä on vähenemässä ja tämä aiheuttaa enenevässä määrin kilpailua hyvästä ja kykenevästä työvoimasta. Työnantajastrategioiden kehittäminen ja strategisten kilpailuetujen esitleminen hakijoille avoimien työpaikkojen mainonnassa voi helpottaa sopivien työntekijöiden löytymistä ja tarjota strategista etua työnantajalle. (Wilden ym. 2010.) Ja kuten Gomes ja Neves (2011, 1) jo aikaisemminkin totesivat, työpaikan valintaa koskevaan päätöksentekoon voivat vaikuttaa useat tekijät, esimerkiksi työn ominaisuudet, organisaation ominaisuudet ja hakijan käsitykset organisaation ominaisuuksista eli toisin sanoen siis työnantajamielikuva kokonaisuudessaan.

Markkanen (2002, 110) sanoo, että henkilöstön rekrytoinnin ja erityisesti sen saatavuuden kannalta olennaista on organisaation vetovoima. Hän toteaa myös, että houkuttelevat yritykset vetävät lahjakkuuksia puoleensa. Työnantajamielikuvalla on siis myös hänen mielestään merkittäviä vaikutuksia siihen, millaisia työnhakijoita organisaation on mahdollista saada, ja sitä kautta sillä on vaikutusta myös organisaation toimintaan ja menestykseen. Korpi ym. (2012, 76) taas näkevät, että mikäli yrityksellä on positiivinen työnantajakuva, työnhakemusten määrä kasvaa ja samalla hakijoiden taso myös paranee. Kun todellinen kokemus työnantajasta ja ennalta saatu mielikuva kohtaavat ja ovat yhteneväiset, ei pettymyksiä synny. Tämä nopeuttaa työtehtävien oppimista, aloittamista ja myös tiimiytyminen nopeutuu. Henkilöstö viihtyy työsuhteessa pidempään ja palkan merkitys työsuhteessa pienenee.

Korpi ym. (2012, 95) toteavat työnantajamielikuvan liittyvän läheisesti henkilöstöhallintoon, mutta myös markkinointiin, viestintään ja yrityskuvaan yleensä. He muistuttavat, että työnantajakuvan kehittämisen pitäisi siis olla tärkeää kaikille näille tahoille. Heidän mukaansa

johdon tavoitteet, viestityt elementit sekä henkilöstö tekevät työntajakuvasta koko yrityksen asian, ja sisäinen työntajakuva on se, minkä pohjalle tätä kaikkea rakennetaan. Rekrytointiviestintä nousee useammassa artikkelissa esiin, kun puhutaan työnantajamielikuvasta rekrytointitilanteissa. Rekrytointiviestinnästä kerrotaan lisää tämän opinnäytetyön myöhemmissä luvuissa. Wilden ym. (2010) toteavat, että myös brändiviestintä vaikuttaa työntajamielikuvaan ja sitä kautta mahdollisiin hakijoihin. He esittävät, että henkilöstö- ja markkinoitiosastojen välillä tulisi olla yhteys, että molemmilla olisi ymmärrys siitä, miten markkinointi eri kohteille vaikuttaa koko organisaatioon ja mielikuvaan siitä.

2.5 Rekrytointiviestinnän merkitys työnantajamielikuvaan

Rekrytointitilanteessa ulkoiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa erityisen suuresti rekrytointiviestintä. Viestinnällä pystytään luomaan, tai ainakin muokkaamaan, sitä kuvaa, joka työnhakijoilla työnantajasta on. Työnantajamielikuvaa tulee kehittää verkossa säännöllisesti, monipuolisesti ja organisaatiota hyödyttäen (Korpi ym. 2012, 83).

Lievens ja Slaughter (2016, 415) ovat löytäneet artikkelissaan kolme tekijää, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Näitä ovat:

1. Organisaation toiminta ja ominaisuudet, kuten osaamispääoma ja tuotekehitys.
2. Organisaation itsensä hoitama organisaatioviestintä, kuten mainokset, internet-sivut ja rekrytointiviestintä.
3. Organisaation ulkopuolelta tuleva informaatio organisaatiosta, kuten median luoma kuva sekä ”suusta suuhun” liikkuva tieto.

Lievens ja Slaughter (2016, 416–417) toteavat, että aikaisemmat tutkimukset todistavat, että yrityksen viestinnällä ja erityisesti rekrytointiviestinnällä on vahva merkitys organisaation houkuttelevuuteen sekä työnhakuaikomuksiin. He toteavat myös, että rekrytoijilla on merkittävä vaikutus hakijoiden käsitykseen organisaatiosta sekä työnhakuaikomuksiin. He huomasivat tutkimuksessaan, että rekrytoijan käyttäytyminen, hänen persoonallisuutensa,

osaamisensa, tiedonantokykynsä ja luotettavuutensa, vaikuttivat paljon kokonaiskuvaan työnantajasta.

Vaahtion (2005, 193–194) mukaan jokaista ehdokasta arvostava, ammattitaitoisesti loppuunviety rekrytointiprosessi luo myönteisen kuvan yrityksestä. Hän toteaa, että tämän päivän yhteiskunnassa ja työelämässä tilanteet vaihtelevat todella nopeasti ja se henkilö, jota tänään haastattelet työpaikkaan, voi huomenna olla esimiehesi. Rekrytointiviestintään kannattaa siis erityisesti panostaa, erityisesti myös heidän kohdallaan, jotka eivät ole tulleet tehtävään valituksi. Mosleyn (2014, 244) mukaan negatiivinen hakijakokemus kerrotaan todennäköisemmin eteenpäin kuin positiivinen. Mosley kertoo, että ensimmäinen askel positiivisen työnantajamielikuvan luomisessa rekrytointitilanteessa on se, että perusasiat ovat kunnossa. Hänen mukaansa jokaista hakijaa on kohdeltava kunnioittavasti. Prosessin vaiheista on viestittävä ja päätökset on perusteltava hyvin. Mosley muistuttaa, että vaikka työnhaun tulos ei olisi hakijan kannalta positiivinen, on mahdollista jättää hakijalle positiivinen mielikuva työpaikasta. Tästä saattaa olla hyötyä myöhemmin uusia avoimia paikkoja täytettäessä.

Wilden ym. (2010) toteavat, että selkeät signaalit brändistä johtavat selkeään brändi-imaagoon ja se samalla vähentää riskiä työskennellä yrityksessä, mikä ei olisikaan omien toiveiden mukainen. He viittaavat myös siihen, että brändisignaalien vaikutukset mahdollisia työntekijöitä kohtaan riippuu johdonmukaisuudesta, selkeydestä ja uskottavuudesta. Heidän mukaansa suusta suuhun kulkeva tieto on tärkein ja uskottavin työnantajamielikuvan lähde ja tätä tosiasiaa tulisi käyttää hyväksi ja vahvistaa työntekijöiden perehdyttämissä ohjelmissakin. Kauhanen (2016, 17) esittää, että organisaation menestymisen kannalta on erityisen tärkeää se, millä tavalla organisaatio houkuttelee sille tulevaisuuden kannalta oikeanlaista ja sopivaa osaamista omaavaa henkilöstöä ja miten se pystyy pitämään sen. Hän jatkaa, että henkilöstön todellisista tarpeista pitää huolehtia ja panostaa kaikilla tavoin työhyvinvointiin, sillä se on yksi keskeisistä tekijöistä tässä suhteessa. Kauhanen sanoo, että henkilöstön työhyvinvointi vaikuttaa suoraan organisaation tuottavuuteen, kilpailukykyyn, taloudelliseen tulokseen ja maineeseen, mukaan lukien työnantajamielikuva.

3 SUOMEN EVANKELIS-LUTERILAINEN KIRKKO JA SEINÄJOEN SEURAKUNTA TYÖNANTAJINA

3.1 Suomen evankelis-luterilainen kirkko työnantajana

Voittoa tavoittelemattoman (nonprofit) organisaation tarkoitus on muuttaa yksilöitä ja yhteiskuntaa (Drucker 2008, 21).

Ovet auki – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategian vuoteen 2026 mukaan organisaation on tiedettävä, mitä varten se on olemassa. Kirkon perustehtävänä on tuoda esille Jumalan valtakuntaa ja julistaa Jeesusta Kristusta maailman pelastajana. Tämä on kirkon ja kirkon työntekijöiden olemassaolon perimmäinen syy. Perustehtävä ohjaa kaikkea kirkossa olevaa elämää ja siellä toteutettavaa toimintaa. Tämän tulisin olla myös jokaisen kirkon jäsenen oma tapa elää. (Ovet auki 2020, 3.)

Arvot ovat jokaiselle työyhteisölle merkityksellisiä. Mikäli työntekijät kunnioittavat ja noudattavat työnantajan arvoja, ne ohjaavat koko yhteisön ja sen jäsenten toimintaa. Arvot ilmaisevat, minkä mukaan yhteisö haluaa toimia, arvot ohjaavat myös arkipäivän toimintaa ja päätöksentekoa. Toiminnan ja strategian onnistumisen kannalta on keskeistä, että työyhteisön ja työntekijöiden arvot sopivat yhteen. Meidän kirkko -strategian mukaan Suomen evankelis-luterilaisen kirkon arvot ovat: pyhän kunnioitus, vastuullisuus, oikeudenmukaisuus ja totuudellisuus. (Meidän kirkko – Osallisuuden yhteisö 2007, 35–36.) Uudemman, Ovet auki – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategian vuoteen 2026 (2020, 4) mukaan kirkon arvot ovat usko, toivo ja rakkaus.

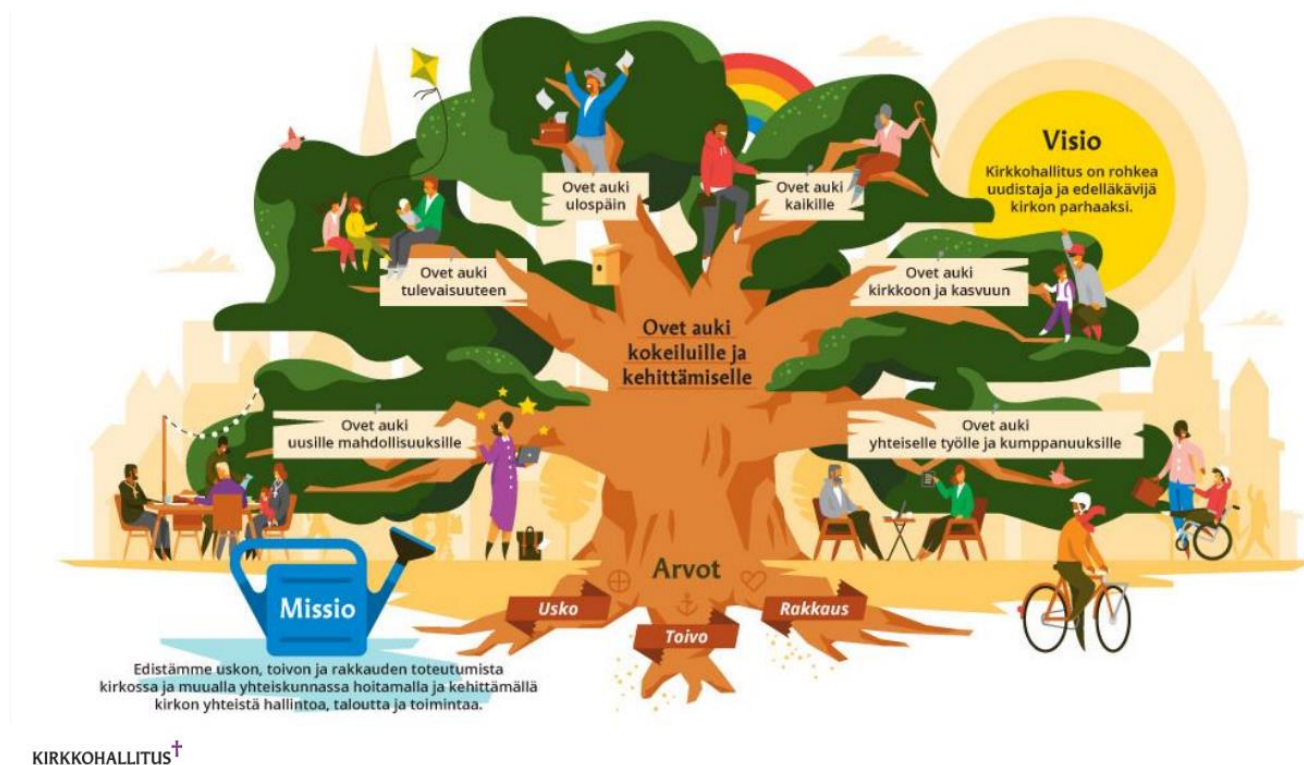
Saksi (2020, 190–191) toteaa, että arvot voivat vaikuttaa useisiin valintoihimme ja erityisesti silloin, kun pohdimme uuteen työtehtävään siirtymistä. Hänen mukaansa tällaisessa tilanteessa arvojen rooli luottamuksen herättäjänä, rakentajana ja vahvistajana näyttää tällöin korostuvan. Hän lisääkin, että työnantajilla on vastuu viestiä omista arvoistaan.

Kirkkolain (21.12.2012/1008, 6. luku, 13 §) mukaan kirkon työntekijän on kuuluttava konfirmoituna jäsenenä evankelis-luterilaiseen kirkkoon, mikäli työsuhde perustuu:

1. virkasuhteeseen;
2. työsuhteeseen, joka liittyy kirkon jumalanpalveluselämään, diakoniaan, kasvatukseen, opetukseen tai sielunhoitoon;
3. työsuhteeseen, jossa kirkon jäsenyyden ja konfirmaation edellyttäminen on työtehtävien luonteen vuoksi muutoin perusteltua. (KL 21.12.2012/1008, 6. luku, 13 §.)

Vaikka kirkko työnantajana toivookin työntekijöiden omaksuvan omat arvonsa, kaikkiin tehtäviin ei voi siis lain mukaan vaatia kirkon jäsenyyttä.

Meidän kirkko -strategiaa laatineen työryhmän mietinnössä kerrotaan, että kirkon henkilöstön ja koko työyhteisön hyvinvointiin vaikuttavat työyhteisön rakenteet, johtajuus, ammatillisen osaamisen edistäminen, työilmapiiri, työn tuloksellisuus, työsuojelu, työterveys ja oikeudenmukainen palkkaus. Mietinnön mukaan kirkko kuitenkin mahdollisesti kohtaa työvoimapulan sekä koulutetusta työvoimasta syntyvän kilpailun. (Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö 2007, 24.) Kirkon henkilöstömäärä ja -rakenne ovat sellaisia, että niitä on syytä tarkastella kriittisesti talouden, muuttoliikkeen, kirkon jäsenmäärän ja ikärakenteen muuttumisen vuoksi. Näihin kaikkiin haasteisiin vastaamiseen edellytetään seurakunnilta selkeiden suunnitelmien laatimista. (Meidän kirkko – Osallisuuden yhteisö 2007, 24–25.) Kaira (2020, 106–109) kuitenkin toteaa, että kansainvälisesti tarkasteltuna Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa on poikkeuksellisen paljon palkattuja työntekijöitä.



Kuva 1. Kirkkohallituksen strategia vuoteen 2026 2020.

Kirkkohallituksen strategia vuoteen 2026 (2020, 5) mukaan kirkkohallituksen tavoitteena on edistää uskon, toivon ja rakkauden toteutumista kirkossa ja muualla yhteiskunnassa hoitamalla ja kehittämällä kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Myös tässä strategiassa toimintaa ja päätöksentekoa ohjaavat arvot: usko, toivo ja rakkaus. Kirkkohallitus on siis mukana kehittämässä seurakuntien toimintaa hoitamalla ja kehittämällä kirkon yhteistä hallintoa, taloutta ja toimintaa. Kirkkohallituksen strategian 2026 (s. 14) mukaan kirkkohallitus huolehtii henkilöstön hyvinvoinnista koulutuksen, joustavien työjärjestelyiden ja laadukkaan työterveyshuollon ja hyvän johtamisen avulla.

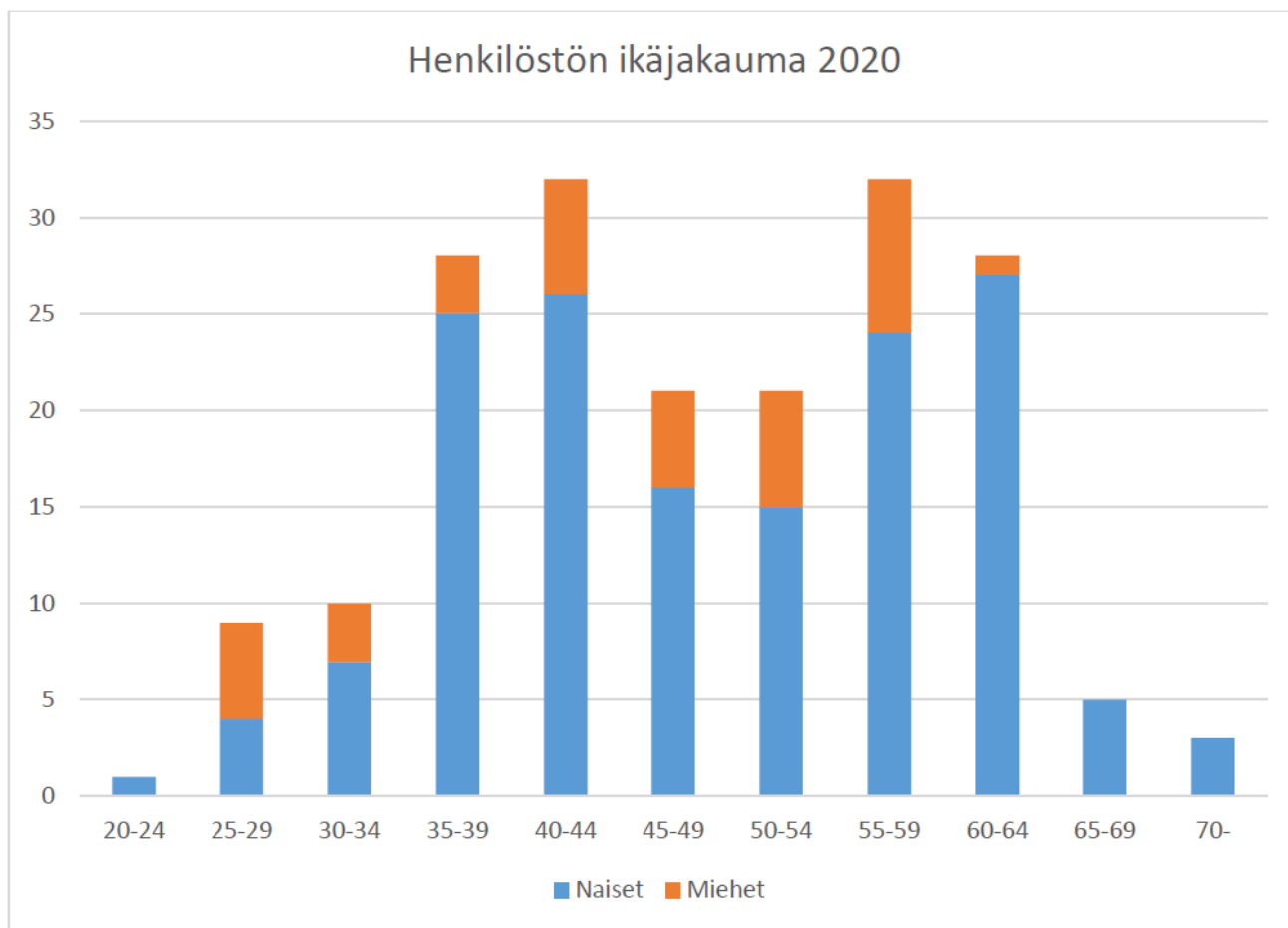
Kirkkohallituksen strategian 2026 mukaan kirkolta vaaditaan muutoskykyä ja -ketteryyttä. Strategia esittää, että muutokset ovat aiempaa arvaamattomampia ja nopeampia, eikä niiden vaikutukset ilmene samalla tavalla kaikkialla. (Kirkkohallituksen strategia vuoteen 2026 2020, 8–9.) Tämä tuleva muutos vaatii myös työntekijöiltä entistä enemmän. On tärkeää, että kirkko löytää omiin arvoihinsa sopivia ja niihin sitoutuvia työntekijöitä, mutta on myös

tärkeää, että tarvittavat osaamis- ja kykyresurssit otetaan huomioon. Kirkkohallituksen strategian 2026 mukaan jatkossa tarvitaan muutoskyvyn ja -ketteryyden lisäksi myös muun muassa kokeilukulttuurin tuntemista ja omaksumista, vaikuttavuuden saavuttamista, digitaalisia kykyjä, uudistamisen mahdollisuuksia, vapaaehtoisten johtamiskykyä sekä kykyä toimia kumppanina erilaisissa verkostoissa (Kirkkohallituksen strategia vuoteen 2026 2020, 4–10).

3.2 Seinäjoen seurakunta

Seinäjoen seurakunta on Suomen toiseksi suurin seurakunta, 31.12.2020 sillä oli 51 368 jäsentä (Seinäjoen seurakunnan tilinpäätös 2020 2021, 4) ja 196 työntekijää (Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020 2021, 4). 54 % työntekijöistä tekee hengellistä seurakuntatyötä, 28 % kiinteistö- ja kirkonpalvelutyötä, 11 % hallinto- ja toimistotyötä ja loput 7 % hautausmaatyötä (Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020 2021, 6).

Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätöksen 2020 (2021, 11) mukaan seurakunnan työntekijöiden keski-ikä on 47,5 vuotta. Henkilöstötilinpäätöksestä ilmenee, että henkilöstön suurimmat ikäryhmät ovat 40–44-vuotiaat sekä 55–59-vuotiaat, molempia ikäryhmiä on 17 % henkilöstöstä. Myös 60–64-vuotiaita on merkittävä määrä. Henkilöstöstä suuri osa siis eläköityy lähivuosien aikana. Seinäjoen seurakunnan henkilöstösuunnitelmassa vuosille 2019–2022 (2018, 1) todetaankin, että ennakointi henkilöstötarpeissa on osa organisaation suunnittelua ja strategiatyötä, jolla voidaan varmistaa osaava ja oikein mitoitettu henkilöstö organisaatioon myös tulevaisuudessa.



Kuvio 2. Seinäjoen seurakunnan henkilökunnan ikäjakauma 31.12.2020 (Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020 2019, 11).

Seinäjoen seurakunnan strategia 2021–2025 kertoo, että seurakunta kutsuu jokaista lähetyksäkäskyn mukaisesti Jumalan yhteyteen, välittämään läheisistä ja pitämään huolta luomakunnasta. Strategian mukaan Seinäjoen seurakunta vahvistaa yhteisöllisyyttä ja kohtaa jokaisen lämpimästi ja avoimesti, yhteisössä jokainen saa tulla kohdatuksi ja kuuluksi omana itsenään, lisäksi Seinäjoen seurakunta tunnetaan yhteisönä, jonka jäsenyyttä, työtä ja työn tuloksia arvostetaan. Strategian mukaan seurakunnan arvot ovat usko, toivo ja rakkaus. Nämä samat tavoitteet ja arvot pätevät niin seurakuntalaisiin kuin työntekijöihinkin päin.

3.3 Seinäjoen seurakunta työnantajana

Työhyvinvointi on kokonaisuus, jonka muodostavat työ ja sen mielekkyys, terveys, turvallisuus ja hyvinvointi. Työhyvinvointia lisäävät muun muassa hyvä ja motivoiva johtaminen sekä työyhteisön ilmapiiri ja työntekijöiden ammattitaito. Työhyvinvointi vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen. Hyvinvoinnin kasvuaessa työn tuottavuus ja työhön sitoutuminen kasvaa ja sairauspoissaolojen määrä laskee. (Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020 2021, 18.)

Kuten aiemmin todettiin, ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva ovat toisistaan riippuvaisia. Sisäinen mielikuva heijastuu myös ulkopuoliseen mielikuvaan ja näin ollen vaikuttaa siihen. Sisäistä työnantajamielikuvaa pystyy muokkaamaan esimerkiksi palkitsemiseen ja työhyvinvointiin liittyvillä teemoilla. Seinäjoen seurakunnan vuoden 2020 henkilöstötilinpäätösestä (2021, 18) ilmenee, että Seinäjoen seurakunnassa on tiedostettu työhyvinvointi työnantajamielikuvaa parantavana tekijänä. Seurakunnassa järjestetään vuosittain työhyvinvointikysely, jonka tuloksia hyödyntämällä työhyvinvointia pyritään parantamaan vuosittain. Henkilöstötilinpäätös vuodelta 2020 osoittaaakin, että panokset työhyvinvointiin tuottavat tulosta pitkällä aikavälillä ja suunta monella mittarilla mitattuna on hyvä.

Seinäjoen seurakunnassa noudatetaan yhtenäistä rekrytointikäytäntöä. Tämä koskee sekä vakituisten virkojen ja työsuhteiden, mutta myös sijaisuuksien täyttöä. Hallinnollinen menettely noudattaa kirkkolakia ja -järjestystä. Päätös- ja toimeenpanovalta kussakin tapauksessa määräytyvät edellä mainittujen lakien ja asetusten sekä kirkkoneuvoston ohjesäännön mukaisesti, tämä ilmenee Seinäjoen seurakunnan rekrytointisäännöstä (2018, 2).

Seinäjoen seurakunnassa on käytössä sähköinen KirkkoHR-rekrytointityökalu, joka edesauttaa rekrytointiviestinnän toteuttamista. Työnhakijat täyttävät sähköisesti hakutietonsa KirkkoHR-työkaluun ja tätä kautta heille voi viestiä myös yksityisesti tai yhteisesti sähköpostin välityksellä.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT JA TOTEUTUS

4.1 Laadullinen tutkimus

Vilka (2021, 118) kirjoittaa, että laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutettavaan tutkimukseen sisältyy aina kysymys: mitä merkityksiä tutkimuksessa tutkitaan? Tämä edellyttää täsmentämistä tutkitaanko kokemuksiin vai käsityksiin liittyviä merkityksiä. Kuten myöhemmin tässä opinnäytetyössäkin todetaan, Vilka on myös sitä mieltä, että käsityksien ja vastaavien kokemusten välillä ei aina välttämättä ole yhteyttä. Hänen mukaansa käsitykset kertovat yhteisön perinteistä ja tyypillisistä tavoista ajatella, kun taas kokemus on aina henkilökohtainen. Työnantajamielikuva voi olla niin kokemuksista kuin käsityksistäkin riippuvainen mielikuva. Yleensä työnantajamielikuva on muodostunut molemmista näistä. Vilka (s. 120–122) huomauttaa, että laadullisen tutkimusmenetelmän erityispiirteenä on se, että tavoitteena ei ole totuuden löytäminen tutkittavasta asiasta, vaan tutkimuksen tavoitteena on tutkimuksen aikana muodostuneiden tulkintojen avulla näyttää esimerkiksi ihmisen toiminnasta jotakin, joka on välittömän havainnon tavoittamattomissa. Hänen mukaansa välittömän havainnon tavoittamattomissa olevat asiat ovat samankaltaisia kuin arvoitukset, ja tutkimuksen tavoite on näiden arvoitusten ratkaiseminen. Vilka toteaa myös, että laadullisella tutkimusmenetelmällä tehdyn tutkimuksen tärkeä tehtävä on tiedon keräämisen lisäksi lisätä ymmärrystä tutkittavaa asiaa kohtaan ja siten vaikuttaa myönteisesti tutkittavaa asiaa koskeviin ajattelu- ja toimintatapoihin myös tulevaisuudessa.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 71) esittävät, että laadullisen tutkimuksen yleisimmät aineistonkeruumenetelmät ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja erilaisiin dokumentteihin perustuva tieto. Heidän mukaansa näitä voidaan käyttää joko vaihtoehtoisesti, rinnakkain tai eri tavoin yhdisteltynä tutkittavan ongelman ja tutkimusresurssien mukaan. Tuomi ja Sarajärvi (s. 72) jatkavat, että haastattelun idea on varsin yksinkertainen. Heidän mukaansa on järkevää kysyä asiaa, mikäli haluaa selvittää mitä ihminen ajattelee tai miksi hän toimii niin kuin toimii. Toisaalta Alasuutari (2011, 149) toteaa, että yksilö ei vastaa yhteenkään kysymykseen pyrkimättä edes jonkinlaiseen käsitykseen siitä, pyritäänkö kysymyksellä johonkin tai mitkä asiat ovat kysymysten taustalla olevan tutkimusaineiston kannalta oleellisia. Hänen

mukaansa nämä muodostuvat tulkintamallit ja tilanteenmäärittelyt ohjaavat haastateltavaa vastauksissaan jonkun verran. Tuomi ja Sarajärvi (s. 74) kuitenkin toteavat, että haastattelun etuna on se, että haastatteluun voidaan valita henkilöt, joilla on tietoa ja kokemusta tutkittavasta ilmiöstä. Myös Vilkka (2021, 122) kertoo, että laadullisella tutkimusmenetelmällä toteutetussa tutkimuksessa aineistoa on mahdollista kerätä monella eri tavalla. Hän jatkaa, että kaikki ihmisen tuottama materiaali kertoo jotakin niistä laaduista, joita ihmiset ovat kokeneet, ja tästä syystä tutkimusaineisto kerätään usein haastatteluna.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 75) kertovat, että teemahaastattelussa edetään tiettyjen keskeisten etukäteen valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Heidän mukaansa on makukysymys, pitääkö kaikille haastateltaville esittää kaikki samat suunnitellut kysymykset, onko kysymykset esitettävä samassa järjestyksessä ja pitääkö esimerkiksi sanamuotojen olla jokaisessa haastattelussa täysin samat. Heidän mukaansa yhdenmukaisuuden vaatimuksen aste vaihtelee teemahaastattelulla toteutetusta tutkimuksesta toiseen. Tuomi ja Sarajärvi (s. 85) toteavat, että yleisin aineiston keruun yhteydessä esitettävä kysymys koskee aineiston kokoa: kuinka paljon aineistoa tulee kerätä, jotta tutkimus olisi tieteellistä, edustavaa ja yleistettävissä. Heidän mukaansa opinnäytetyö on tekijänsä harjoitustyö, jonka tarkoituksena on osoittaa oppineisuutta omalta alalta. Tässä mielessä opinnäytteiden aineistojen koot eivät ole juurikaan merkityksellisiä, eikä aineiston kokoa tule pitää opinnäytetyön merkittävimpänä kriteerinä. He myös jatkavat, ettei laadullisissa tutkimuksissa pyritä tilastollisiin yleistyksiin.

4.2 Tutkimuksen toteutus

Tämän opinnäytetyön laadullinen aineisto kerättiin teemahaastatteluilla. Haastateltavat valittiin Seinäjoen seurakunnassa toteutuneista rekrytoinneista. Yksittäisen rekrytointiprosessin valinnan kriteereinä olivat rekrytointiprosessin tuoreus, tiedonantajien moninaisuus ja hakijoiden määrä. Rekrytointiprosesseista valittiin keväällä 2021 auki olleiden Etelä-Pohjanmaan Perheasiain neuvottelukeskukseen perheneuvojen kahden viran yhdistetty haku. Virkoja haki yhteensä 32 henkilöä. Haastattelukutsu esitettiin kaksi kertaa kaikille 32:lle hakijalle, näistä haastatteluun vastasi yhdeksän henkilöä. 32 hakijasta 15 oli

seurakuntataustaisia, 15 oli ei-seurakuntataustaisia ja kaksi hakijoista oli sellaisia, joilla oli teologin koulutus, mutta he eivät olleet koskaan tehneet papin työtä. Haastatelluista viisi oli seurakuntataustaista, kolme ei-seurakuntataustaista ja yksi oli teologi, joka ei ole tehnyt papin työtä. Tämä huomioon ottaen haastateltavien joukko kuvasi taustaltaan hyvin koko hakijajoukkoa. Haastateltavista kaksi oli ollut aiemmin Seinäjoen seurakunnassa töissä, yksi oli juuri aloittanut työt Seinäjoen seurakunnassa ja yksi oli valittu töihin Seinäjoen seurakuntaan, mutta ei ollut työtään vielä aloittanut. Haastattelut toteutettiin syys-lokakuussa 2021. Vastaukset kertovat pelkästään ulkoisesta työnantajamielikuvasta. Kuten aiemmin mainittiin, Korpi ym. (2012, 67) esittivät, että työnantajamielikuva voidaan jakaa kahteen pääosaan: sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva tarkoittaa yrityksen sisällä muodostunutta työnantajamielikuvaa, eli sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva muodostuu heidän mukaansa yrityksen ulkopuolisten henkilöiden mielikuvasta.

Tutkimuksessa käytetyn teemahaastattelurungon kysymykset olivat:

1. Millainen työnantajamielikuva sinulle on muodostunut Seinäjoen seurakunnasta?
2. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet tämän mielikuvan kehittymiseen?
3. Mitkä seikat vaikuttivat päätökseesi hakea tätä avointa virkaa Seinäjoen seurakunnasta?
4. Miten rekrytointiprosessi vaikutti mielikuvaasi Seinäjoen seurakunnasta työnantajana?
5. Kerro miten Seinäjoen seurakunta onnistui rekrytointiviestinnässään tässä hakuprosessissa.
6. Miten omat arvosi ja kokemuksesi työn merkityksellisyydestä vaikuttavat yleisesti ottaen hakukiinnostukseesi?

Näiden kysymysten lisäksi saatettiin kysyä tarkentavia kysymyksiä samoihin teemoihin liittyen. Kysymykset muodostettiin opinnäytetyön teoriaosuuden pohjalta.

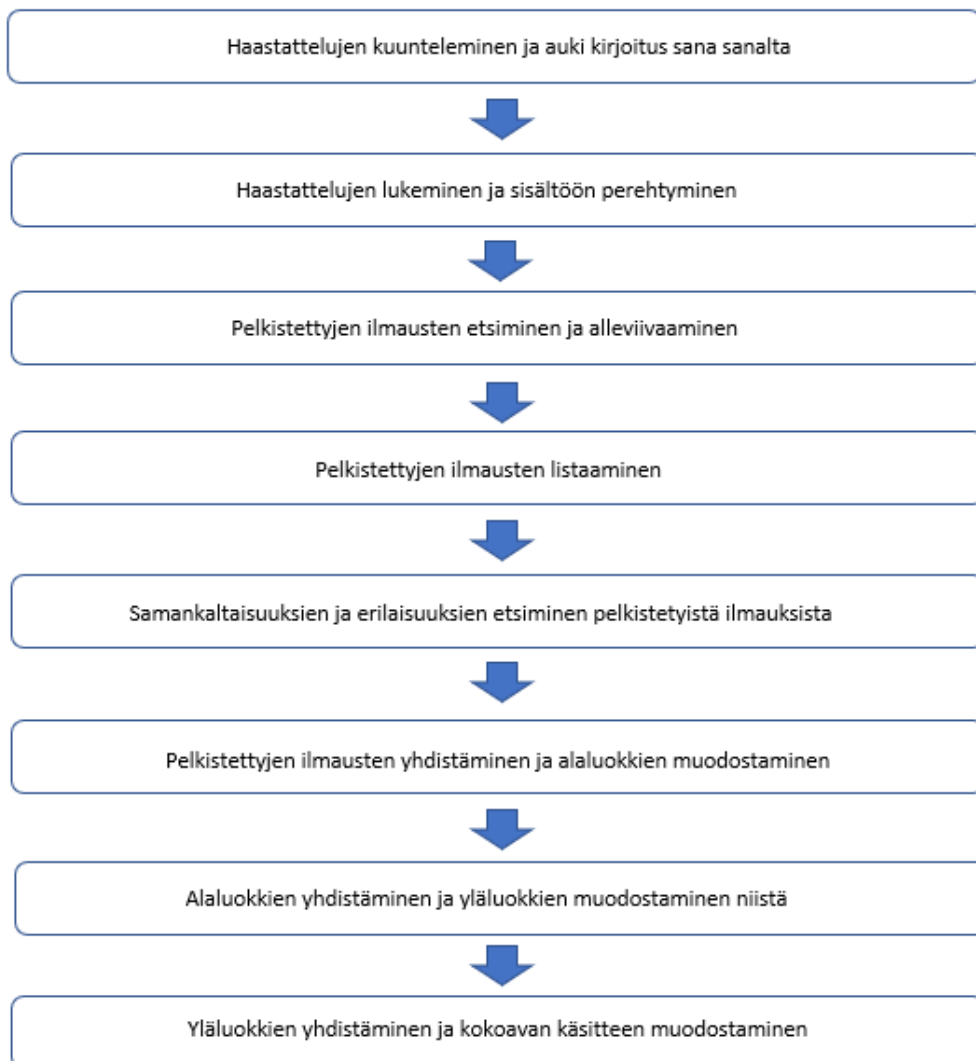
Haastattelut suoritettiin Microsoft Teams -viestintä- ja yhteistyöalustalla, jonka avulla haastattelut oli helppo toteuttaa sekä nauhoittaa. Nauhoituksen etuna oli se, että

haastatteluun pystyi helposti palaamaan uudelleen ja analysointia oli helppo tällä tavoin tarkentaa. Nauhoitettu aineisto litteroitiin, eli kirjoitettiin tekstimuotoiseksi. Haastatteluista kertyi litteroitua tekstiä 1–3 sivua haastateltavaa kohden, yhteensä sivuja kertyi 15. Haastattelut olivat kestoiltaan 9–17 minuuttia.

4.3 Laadullinen sisällönanalyysi

Alasuutari (2011, 38) toteaa, että laadullisen tutkimuksen analyysissa aineistoa tarkastellaan usein kokonaisuutena. Hänen mukaansa (s. 191) laadullisen analyysin peruseriaate on havaintojen absoluuttisuus: erillisten havaintojen pohjalta tulee muotoilla sääntöjä, jotka pätevät poikkeuksetta koko aineistoon. Hän jatkaa, että päättelyä ei voi perustaa havaintoyksikköä kuvaavien muuttujien välisiin tilastollisiin yhteyksiin. Tuomi ja Sarajärvi (2009, 95) kirjoittavat, että laadullisessa analyysissa puhutaan usein induktiivisesta ja deduktiivisesta analyysistä. Tämä jako perustuu heidän mukaansa tulkintaan tutkimuksessa käytetystä päättelyn logiikasta, joka on joko induktiivinen eli yksittäisestä yleiseen etenevä tai deduktiivinen eli yleisestä yksittäiseen etenevä.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109) kuvaavat aineistolähtöistä sisällönanalyysin etenemistä seuraavalla kuviolla:



Kuvio 3. Aineistolähtöisen sisällönanalyysin eteneminen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 109).

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 109) kuvaavat aineiston pelkistämistä eli redusointia niin, että siinä haastatteluaineistosta karsitaan tutkimukselle epäolennaiset asiat. He kuvaavat aineiston pelkistämistä joko informaation tiivistämiseksi tai pilkkomiseksi osiin, jäljelle jätetään vain tutkimustehtävälle olennaiset ilmaukset. Heidän (s. 110) mukaansa aineiston ryhmittelyssä eli klusteroinnissa aineiston alkuperäisilmaisut käydään tarkasti läpi, ja aineistosta etsitään samankaltaisuuksia ja/tai eroavaisuuksia kuvaavia käsitteitä. Tässä vaiheessa samaa asiaa tarkoittavat käsitteet ryhmitellään ja yhdistetään luokaksi sekä

nimetään jollain luokkaa kuvaavalla käsitteellä. Viimeisenä heidän (s. 111) mukaansa seuraa aineiston abstrahointi, jossa erotetaan tutkimuksen kannalta olennainen tieto, ja valikoidun tiedon perusteella muodostetaan teoreettisia käsitteitä. Abstrahointi tarkoittaa siis käsitteellistämistä.

Tässä tutkimuksessa analyysiprosessi eteni hyvin samankaltaisesti kuin Tuomi ja Sarajärvi kuviossa 3 esittävät. Haastattelujen jälkeen kuuntelin nauhoitetut haastattelut kerran kokonaisuudessaan läpi ymmärtääkseni ja hahmottaakseni kokonaisuuden. Seuraavassa vaiheessa kirjoitin haastattelut puhtaaksi sana sanalta ja tulostin puhtaaksi kirjoitetut haastatteluaineistot paperille. Numeroin yhdeksän haastattelua koodeilla H1-H9. Ennen sisällön muuta käsittelyä poistin haastatteluista täytesanat ja tutkimuksen kannalta epäolennaiset sisällöt yliviivaamalla ne. Analyysiprosessin seuraavassa vaiheessa värikoodasin vastauksia, esimerkiksi kysymykseen 1 liittyvät vastaukset alleviivasin punaisella värillä, kysymykseen 2 liittyvät vastaukset alleviivasin keltaisella värillä ja niin edelleen. Näin pystyin helposti poimimaan esille tulleita vastauksia myös muiden esitettyjen kysymysten alta. Kun olin löytänyt kaikki haastatteluissa esitetyt vastaukset, aloitin pelkistettyjen ilmausten listaamisen. Pelkistettyjä ilmauksia yhdistelin ja muodostin niistä pää- ja alaluokkia.

4.4 Tutkimuksen eettisyys ja luotettavuus

Hirsjärven, Remeksen ja Sajavaaran (1997, 23) mukaan tutkimusentekoon liittyy aina useita eettisiä kysymyksiä, jotka on otettava huomioon. Heidän mukaansa eettisesti hyvä tutkimus edellyttää, että tutkimuksenteossa noudatetaan hyvää tieteellistä käytäntöä. He (s. 25) varoittavat, että hyvää tieteellistä käytäntöä on mahdollista loukata monin tavoin, erityisesti tiedonhankintatavat voivat aiheuttaa ihmistieteissä eettisiä ongelmia. He korostavat, että lähtökohta tutkimuksessa tulee aina olla ihmisarvon kunnioittaminen.

Tuomi ja Sarajärvi (2009, 140) toteavat, että laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioinnista ei ole olemassa minkäänlaisia yksiselitteisiä, selkeitä ohjeita. Myös Hirsjärvi ym. (1997, 231) sanovat, että vaikka tutkimuksessa pyritään välttämään virheiden syntymistä, silti

tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella. Heidän mukaansa yksi tutkimuksen arviointiin liittyvä käsite on validius eli pätevyys. Se tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sillä on tarkoituskin mitata. He (s. 231-232) mainitsevat esimerkkinä tilanteen, jossa esitettyihin kysymyksiin saadaan vastaukset, mutta vastaajat eivät ole täysin käsittäneet kysymyksiä samalla tavalla kuin haastattelija on sen tarkoittanut. Hirsjärvi ym. (1997, 232-233) muistuttaa, että laadullisessa aineistossa analyysissa keskeistä on luokittelujen tekeminen. He lisäävät, että lukijalle on kerrottava niin luokittelun perusteet kuin myös tulosten tulkinnan perusteet. Hirsjärven ym. (1997, 232) mukaan laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa tutkijan tarkalla ja yksityiskohtaisella selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta ja sen etenemisestä. Heidän mukaansa myös itsearviointi on tärkeää. Heidän (s. 233) mielestään lukijaa auttaa, jos tutkimusselostetta rikastutetaan esimerkiksi haastattelujen suorilla lainauksilla tai muilla autenttisilla dokumenteilla.

Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry on laatinut Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset vuonna 2019. Siinä todetaan (s. 4), että suositusten tavoitteena on yhtenäistää ammattikorkeakoulujen opinnäytetyöprosessia, edistää hyvää tieteellistä käytäntöä, ennaltaehkäistä tieteellistä epärehellisyyttä ja omalta osaltaan kohentaa opinnäytetöiden laatua. Suosituksissa otetaan kantaa prosessiin osallistuvien henkilöiden ja tahojen oikeuksiin, velvollisuuksiin ja vastuisiin tutkimuseettisistä näkökulmista. Suositusten (s. 5) mukaan ylemmän ammattikorkeakoulun opinnäytetyön tekijän tulee hallita hyvä tieteellinen käytäntö (myöhemmin HTK), tieteelliseen käytäntöön liittyvät tutkijan ja ohjaajan vastuut, HTK:n loukkauksen tunnusmerkit, HTK-käsittely Suomessa ja mahdollinen seuraamus ammattikorkeakoulussa, ihmisiin kohdistuvan tutkimuksen eettiset erityispiirteet, eettisen ennakoarvioinnin lähtökohdat, tarpeellisuus ja ennakoarviointimenettely, tutkimus-, kehitys- ja innovaatiotoimintaan liittyvä lainsäädäntö sekä soveltuvin osin tieteenala- ja ammattialakohtaiset eettiset normistot ja käytännöt.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millaisena työntajana Seinäjoen seurakunta mielletään ja miten Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuvaa voidaan parantaa. Näihin tutkimuskysymyksiin pyrittiin saamaan vastauksia edellä mainittujen teemahaastattelujen haastattelukysymyksien avulla. Haastattelukysymykset ja tutkimuksen tulokset on jaoteltu kolmen otsikon alle. Nämä ovat: työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnasta, hakukiinnostukseen vaikuttaneet tekijät ja rekrytointiviestintä

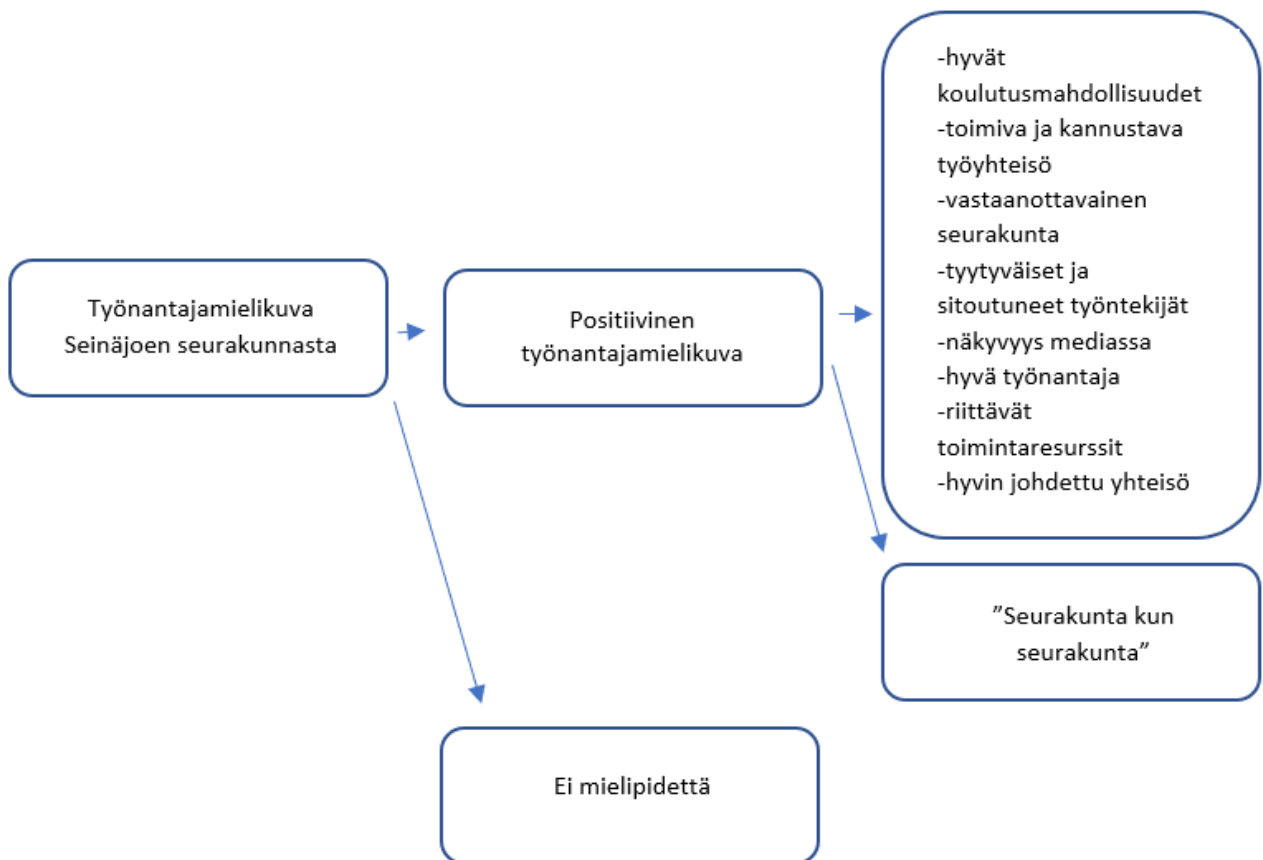
5.1 Työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnasta

Vastaukset Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuvasta voidaan jakaa kolmeen yläluokkaan. Nämä ovat: positiivinen työnantajamielikuva, ”seurakunta kun seurakunta” ja ei mieli- pidettä. Kahdella vastaajalla ei ollut minkäänlaista mielikuvaa Seinäjoen seurakunnasta työnantajana. Lopuilla vastaajista oli positiivinen työnantajamielikuva, tosin kaksi vastaajaa totesi positiivisen mielikuvansa perustuvan seurakuntiin yleisesti, ei nimenomaan Seinäjoen seurakuntaan. Haastateltavat, joilla oli positiivinen mielikuva Seinäjoen seurakunnasta työnantajana, kuvailivat mielikuvaansa esimerkiksi seuraavasti:

...koin, että vastaanottavainen, että en pitänyt sitä mitenkään itsestään selvyys- tenä, että tämmönen keikkatyöläinen otetaan huomioon. (H3)

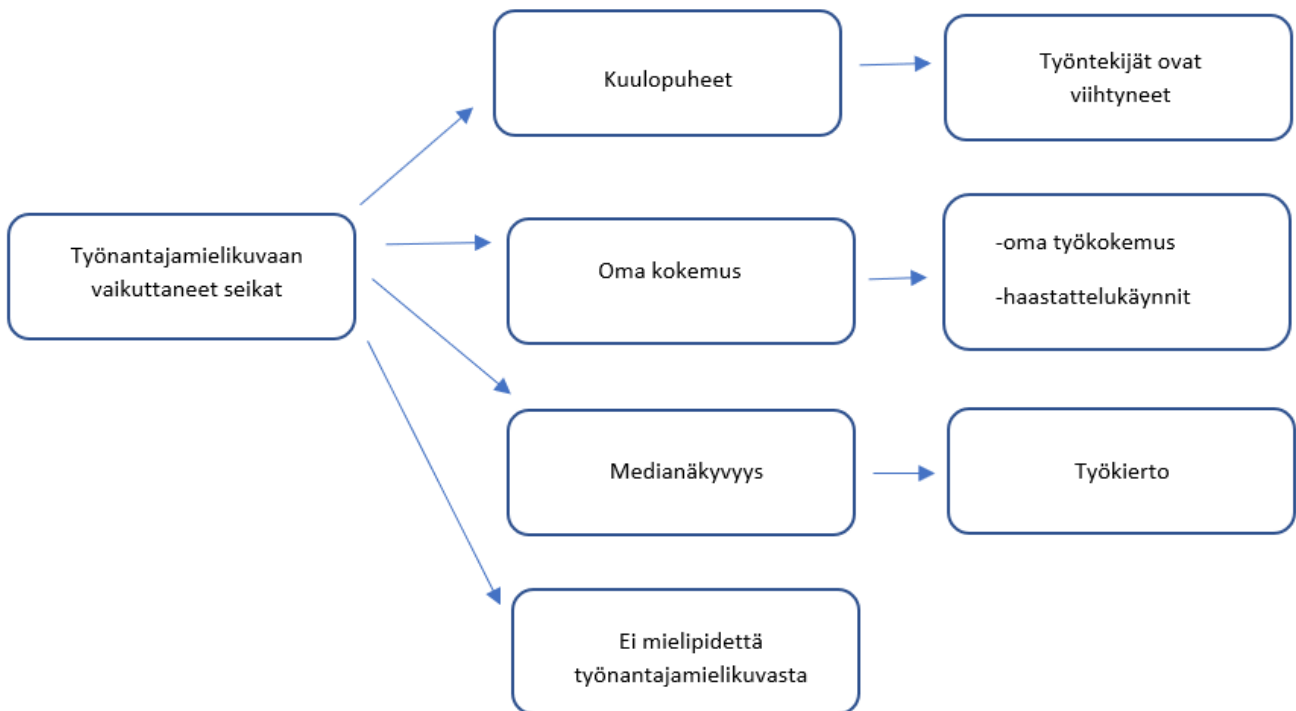
Mulle on jotenkin rakentunut sitten niistä henkilöistä, jotka mä tiedän ja tunnen, niin semmonen kuva on tullut, että teillä on hyvä työskennellä. (H4)

Iso työyhteisö, jossa on tuota niin kohtuullisen hyvät toimintaresurssit. Ja aika hyvin johdettu yhteisö. (H8)



Kuvio 4. Millainen työnantajamielikuva vastaajille oli muodostunut Seinäjoen seurakunnasta?

Vastaajille on muodostunut mielikuva Seinäjoen seurakunnasta työnantajana haastattelun perusteella kolmen erilaisen yläluokan mukaan. Nämä ovat: kuulopuheet, oma kokemus ja medianäkyvyys. Lisäksi, kuten aiemmin jo mainittiin, kahdella vastaajalla ei ollut minkäänlaista mielikuvaa Seinäjoen seurakunnasta työnantajana. Kaksi vastaajista oli kuullut Seinäjoen seurakunnan työntekijöiltä, että he ovat viihtyneet työssään seurakunnassa. Kahdella vastaajalla oli omakohtaisia kokemuksia Seinäjoen seurakunnassa työskentelystä ja se on vaikuttanut positiivisesti heidän mielikuvaansa Seinäjoen seurakunnasta työnantajana. Yksi vastaajista korosti omana positiivisena kokemuksenaan haastattelukäyntejä. Kaksi vastaajista oli saanut seurakunnasta positiivisen kuvan median välityksellä. Esimerkiksi viime aikoina mediassa ollut työkiertohanke oli lisännyt positiivista mielikuvaa Seinäjoen seurakunnasta työnantajana.



Kuvio 5. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet vastaajien työnantajamielikuvan muodostumiseen?

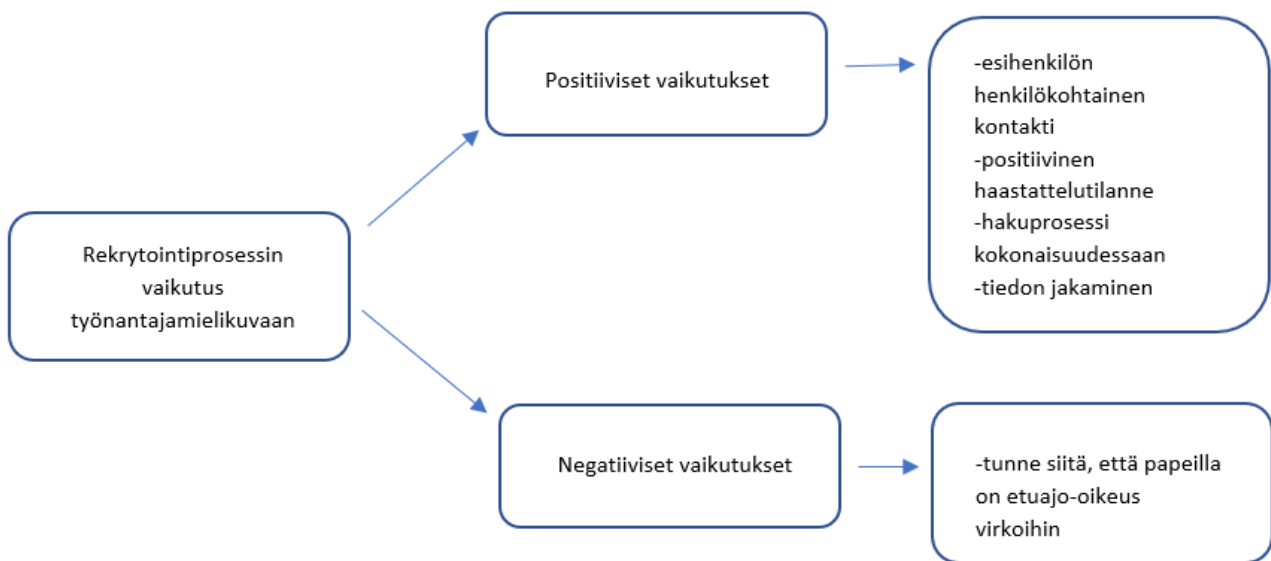
No siis tietysti ihan kuulopuheet, mutta myös oma kymmenien vuosien kokemus siinä kentässä toimimisessa. Sitä on tullut aika monelta taholta. (H2)

No mä olen ollut Seinäjoen seurakunnan palveluksessa aikoinaan, ja kyllä se sitä perua on. (H8)

Mutta mulle on jotenkin rakentunut sitten niistä henkilöistä, jotka mä tiedän ja tunnen, niin semmonen kuva on tullut, että teillä on hyvä työskennellä. Jotenkin kaikki on tyytyväisiä ja sitoutuneen olosia työhönsä ja vaikuttaa, että on sillä tavalla asiat hyvin. (H4)

Rekrytointiprosessi vaikutti työnantajamielikuvaan positiivisesti neljällä tavalla, nämä olivat: esihenkilön henkilökohtainen kontakti, tiedon saaminen hakuprosessin aikana, haastattelu-tilanne ja positiivinen hakuprosessi kokonaisuudessaan. Negatiivisen vaikutuksen

työnantajamielikuvaan aiheutti hakijan tunne siitä, että papeilla on etuajo-oikeus perheneuvajien virkoihin. Lisäksi kolme haastateltavaa totesi, ettei rekrytointiprosessi vaikuttanut heidän mielikuvaansa Seinäjoen seurakunnasta työnantajana, koska he eivät tulleet valituksi haastattelukierrokselle saakka.



Kuvio 6. Miten rekrytointiprosessi oli vaikuttanut vastaajien mielikuvaan Seinäjoen seurakunnasta työnantajana?

Että Markkuhan lähetti mulle sitten kaikki ne mitä sen koko prosessin aikana siinä oli, ketä haastateltiin, ketä oli haastattelemassa ja ketkä olivat hakeneet ja ketkä kutsuttiin haastatteluun ja mikä oli valintatyöryhmän kanta ja näin edelleen. (H1)

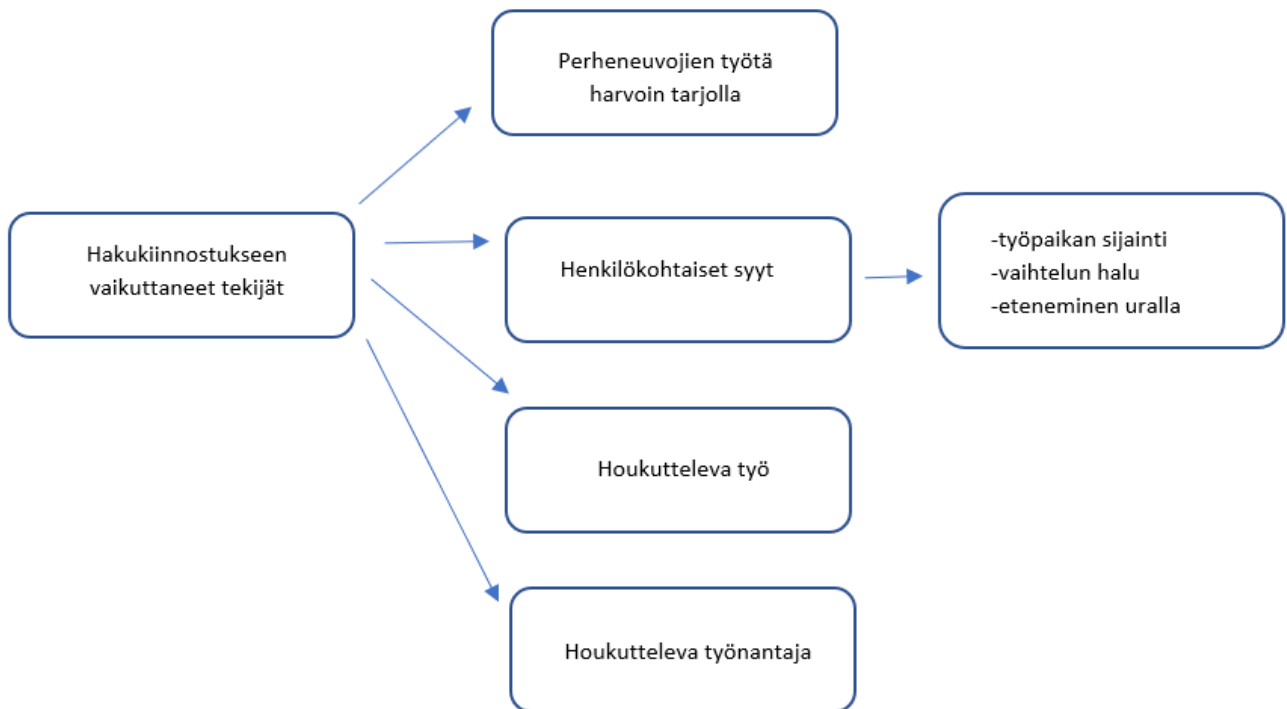
Et mulle jäi siitä jotenkin niin kun sellanen tosi hyvä mieli koko siitä haastattelutilanteesta ja kaikista niistä ihmisistä, jotka siinä haastattelussa oli paikalla. (H1)

Ehkä sellanen niin kun negatiivisena ilmiönä oli sellanen, että koska oli sellanen mielikuva, että käytännössä nämä papit, papeilla on usein niin kun etuajo-oikeus näihin virkoihin... kyllä tää hyvä veli -järjestelmä taitaa tässä aika vahvasti toimia. (H2)

No mä tykkäsin hirveästi siitä informaation kulusta, et mä tykkäsin, et se oli selkee prosessi. ...kokonaisuutena se prosessi oli hirveen selkee, mä aina tiesin, että nyt tulee tää vaihe ja nyt tulee tää vaihe. (H6)

5.2 Hakuiinnostukseen vaikuttaneet tekijät

Hakuiinnostus voidaan tämän tutkimuksen mukaan ryhmitellä neljään ryhmään. Nämä ovat: tämänkaltaista työtä on harvoin tarjolla, henkilökohtaiset syyt, houkutteleva työ sekä houkutteleva työnantaja. Henkilökohtaisia syitä olivat: työpaikan sijainti, vaihtelun halu ja halu edetä uralla.



Kuvio 7. Mitkä seikat ovat vaikuttaneet vastaajien päätökseen hakea avoimilla virkoilla?

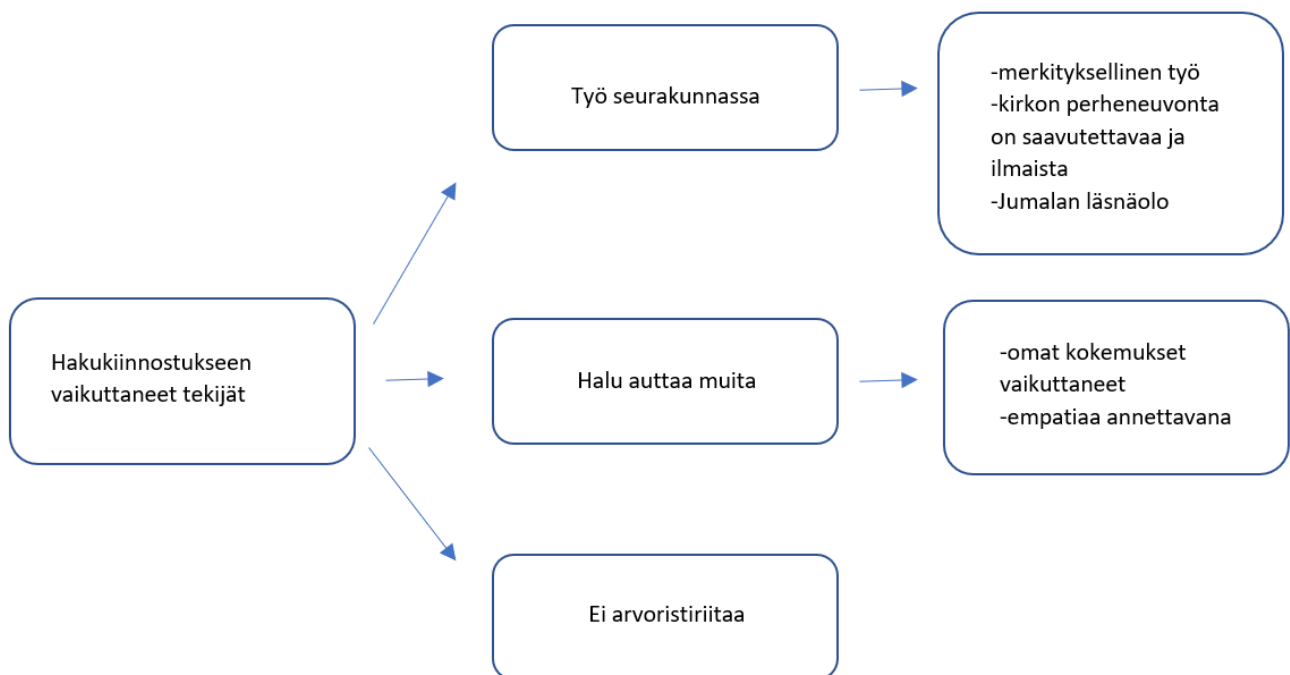
Perheneuvojan paikkojahan nyt ei oo niin kovinkaan paljon... (H1)

No sijainti on yks ja sitten se, että mulla on tällä hetkellä liikkuva työ ja aika itsenäinen työ, että sitten siinä on mahdollisuus, että vois tehdä työtä yhdessä paikassa ja olis työyhteisön tuki ja kannatus. (H3)

No, se tehtävä oli semmonen mikä mua erityisesti kiinnostaa. Sen tyyppisiä tehtäviä ei oo kauheesti tässä ollut avoinnakaan. (H4)

...on halu saada jotain vaihtelua omiin tehtäviin ja Seinäjoen seurakunta työnantajana on ihan varteen otettava, tykkäsin tai ajattelin, että se on niin kuin työnantaja, johon voi luottaa ja joka on niin kun, uskon, että siellä työskentelyolosuhteet on kaikin puolin kunnossa ja niistä pidetään huolta. (H8)

Haastatelluille heidän omat arvonsa ja kokemus työn merkityksellisyydestä vaikuttivat kaikkien työnhakukiinnostukseen. Mahdollisuus auttaa muita, työ seurakunnassa ja se, ettei työssä ole arvostiriitoja omien arvojen kanssa vaikuttivat siihen, millaisia työtehtäviä haastateltavat hakevat.



Kuvio 8. Miten vastaajien arvot ja kokemukset työn merkityksellisyydestä vaikuttivat yleisesti ottaen hakukiinnostukseen?

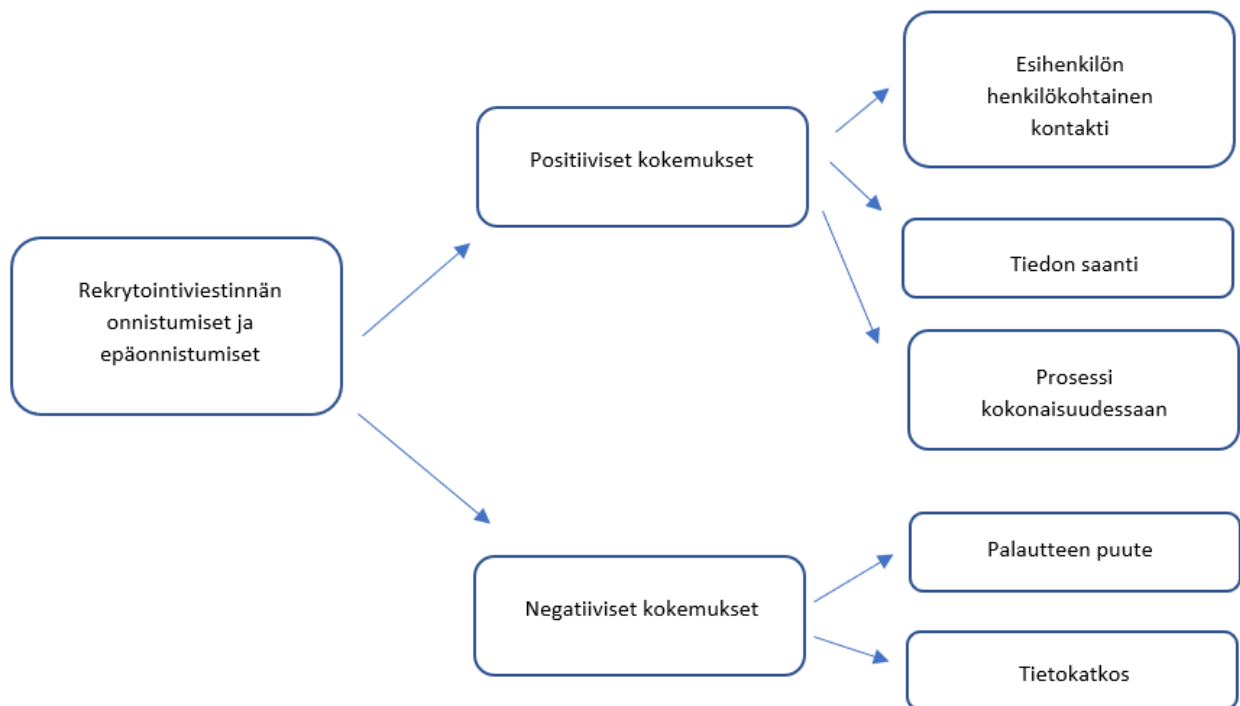
Kyllähän se omalle hyvinvoinnille on tärkeää, että saa työskennellä semmo-
sessa työpaikassa, jossa arvot ei oo ristiriidassa omien arvojen kanssa. Että on
ne siellä, tiedostan arvot ja ne on tärkeänä ohjaamassa sitä missä haluaa, mitä
työtä haluaa tehdä ja minkälaisessa paikassa. (H9)

Jos tehtävä on tarpeeks mielenkiintoinen, niin en mä oo ajatellut, että mun tarttis
välttämättä olla kirkon työntekijä. Nyt tää mielenkiintoinen mukava työtehtävä
oli kivassa seurakunnassa, mistä mulle välitty sellanen, että tässä tiimissä mä
voisin haluta olla. (H6)

Joo, kyllä ne täs vaiheessa on tärkeitä, kun siihen pystyy panostamaan. Että
kun ei oo enää pieniä lapsia, ei oo semmosia niin kun ulkopuolisia tekijöitä, ei
oo iäkkäitä vanhempia, kenestä pitäis huolehtia, nii nyt on, mä koen, että sillä
tavalla niin kun paras aika satsata töihin. (H3)

5.3 Rekrytointiviestintä

Haastateltavien kokemukset Seinäjoen seurakunnan rekrytointiviestinnästä tässä hakupro-
sessissa jakoutuivat positiivisiin ja negatiivisiin kokemuksiin. Positiivisia kokemuksia olivat:
esihenkilön henkilökohtainen kontaktointi, tiedon saanti hakuprosessin aikana ja positiivinen
prosessinkulku kokonaisuudessaan. Negatiivisia kokemuksia olivat: tietokatkos hakupro-
sessin aikana sekä palautteen puuttuminen hakuprosessin jälkeen.



Kuvio 9. Seinäjoen seurakunnan onnistuminen rekrytointiviestinnässään tässä hakuprosessissa.

Markku soitti ite ja se koko haastattelutilanne oli sellainen jotenkin, ihmiset oli siinä jotenkin sellasella hyvällä mielellä ja hyvällä asenteella suhtautuu. ...tää on varmaan ihan hyvä paikka, että tonne varmasti kannattaa mennä. (H1)

Mutta sitten tota mulle jäi siitä haastattelusta sellanen käsitys, että sit soitetaan vielä silloin samana iltana niille, jotka menee jatkoon ja sitten tota mähän sitä sitten tietysti odotin ja sitä puhelua ei kuulunut ja sit mä olin niin et apua, et oonks mä tulkinnut tän ihan väärin... siinä tapahtu joku sellanen pieni katkos. (H1)

Myönteistä on ollut, että meitä tiedotettiin hyvin. Että kerrottiin mitä tapahtuu ja mitä tulee seuraavaksi, niin se tieto on ollut tosi hyvää. Ja sitten niin ne pienet sanat vaikuttaa niissä viesteissä... (H9)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli selvittää Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuva sekä ymmärtää työnantajamielikuvan syntymekanismia ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Opinnäytetyössä oli tarkoitus tutkia erityisesti sitä, onko rekrytointiprosessilla mahdollista kehittää työnantajamielikuvaa ja miten rekrytointiprosessilla voi mielikuvaan vaikuttaa. Tutkimuskysymykset olivat: millaisena työnantajana Seinäjoen seurakunta mielletään ja miten Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuvaa voidaan parantaa. Tavoitteena oli myös tutkimuksen pohjalta antaa Seinäjoen seurakunnalle kehittämissuhteita työnantajamielikuvan parantamiseksi.

Opinnäytetyön aikaisempaan tutkimukseen pohjautuva teoriaosuuden ja myös tämän opinnäytetyön tutkimuksen mukaan työnantajamielikuva muodostuu monista eri tekijöistä. Kuten Ruokolahti (2020, 26) mainitsee, maine on yhteinen nimittäjä niille käsityksille, joiden pohjalta ihmiset arvioivat organisaation kykyä, toimintatapaa ja halua tuottaa ympärilleen arvokkaita asioita. Hän lisää, että työnantajamielikuva on osa mainetta ja maine on osa työnantajamielikuvaa. Myös tutkimuksen mukaan organisaation maine vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Mielikuva muodostuu olemassa olevista tiedoista ja käsityksistä, liittyivät ne sitten toimimiseen työnantajana tai eivät.

Vahtio (2005, 193–194) totesi, että jokaista hakijaa arvostava ja ammattitaitoisesti loppuun saakka viety rekrytointiprosessi luo yrityksestä myönteisen kuvan. Hänen mukaansa rekrytointiviestintään kannattaa panostaa, erityisesti myös heidän kohdallaan, jotka eivät tulleet valituksi. Myös opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni, että rekrytointiprosessi kokonaisuudessaan vaikutti merkittävästi työnantajamielikuvaan Seinäjoen seurakunnasta. Myös hakijat, jotka eivät tulleet valituksi tehtävään arvostivat hyvää ja oikea-aikaista tiedostusta rekrytointin eri vaiheista sekä henkilökohtaista kontaktointia. Myös Mosley (2014, 244) piti tärkeänä sitä, että rekrytointiprosessissa on perusasiat kunnossa ja että jokaista hakijaa kohdellaan kunnioittavasti. Opinnäytetyön teoria- ja tutkimusosuudet vastasivat ja tukivat hyvin toisiaan.

Haastattelujen perusteella voidaan todeta, että Seinäjoen seurakunnalla on erittäin positiivinen työnantajamielikuva. Yhdeksästä vastaajasta kahdella ei ollut minkäänlaista

mielikuvaa Seinäjoen seurakunnasta työnantajana, mutta muilla seitsemällä vastaajalla mielikuva oli positiivinen. Kaksi vastaajaa oli muodostanut positiivisen mielikuvansa yleisesti kaikkia seurakuntia kohtaan, mutta viisi vastaajaa kohdisti positiivisen työnantajamielikuvansa nimenomaan Seinäjoen seurakuntaan. Nämä positiiviset mielikuvat olivat muodostuneet Seinäjoen seurakunnan tarjoamista hyvistä koulutusmahdollisuuksista, riittävästä toimintaresursseista, toimivasta, kannustavasta ja vastaanottavasta työyhteisöstä, tyytyväisistä ja sitoutuneista työntekijöistä, medianäkyvyydestä sekä hyvästä johtamiskulttuurista. Nämä mielikuvat olivat muodostuneet kuulopuheiden, omien kokemusten ja median välityksellä. Kukaan haastateltavista ei maininnut negatiivisia asioita, kun kysyttiin Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuvasta.

Vaation (2005, 61) mukaan tekojen ja viestinnän tulee kertoa samoista asioista, kuitenkin niin, että teot tulevat ensin. Hänen mukaansa kaiken pohjana on se, mitä oikeasti tapahtuu, ei se, mitä tekemisestä kerrotaan. Viestinnällä on kuitenkin suuri merkitys työnantajamielikuvaa muokatessa. Tutkimuksessa ilmeni, että hakuprosessin rekrytointiviestinnällä oli sekä positiivisia että negatiivisia vaikutuksia työnantajamielikuvaan. Usea vastaaja piti erittäin positiivisena sitä kokemusta, että esimies kontaktoi hakijat henkilökohtaisesti hakuprosessin aikana. Myös tiedon jakaminen rekrytointiprosessin eri vaiheissa lisäsi positiivisen työnantajamielikuvan tunnetta. Negatiivisena vaikutuksena rekrytointiviestinnässä todettiin tietokatkos, jossa annetusta tiedosta oli muodostunut erilainen käsitys, kun oli ollut tarkoitus. Myös palautetta hakemuksesta ja siitä miksi ei kutsuttu haastatteluun toivottiin. Jatkossa tulisi erityisesti kiinnittää huomiota rekrytointiviestintään, sen tapaan ja sisältöön. Tutkimuksen mukaan ei ole yhdentekevää se, miten asioista viestitään. Yksi haastateltava sanoi Seinäjoen seurakunnan rekrytointiviestinnästä näin:

Ja sitten niin ne pienet sanat vaikuttaa niissä viesteissä, että kun kaikki on arvokkaita työnhakijoita, vaikei pääsisi haastatteluunkaan... (H9)

Tutkimuksessa ilmeni, että haastateltavien kokemukset rekrytointiprosessista vaikuttivat mielikuvaan Seinäjoen seurakunnasta työnantajana. Rekrytointiprosessilla oli pääsääntöisesti positiivisia, mutta myös negatiivisia vaikutuksia. Yhdellä vastaajalla nousi rekrytointiprosessin aikana tunne, että papeilla on etuajo-oikeus perheneuvojen virkoihin. Mikäli

tämä tunne olisi tiedostettu ajoissa, olisi se saatettu estää onnistuneella rekrytointiviestinnällä. Positiivisia vaikutuksia lisäsivät esihenkilön henkilökohtainen kontaktointi, positiivinen haastattelutilanne, tiedon jakaminen hakuprosessin aikana sekä hakuprosessi kokonaisuudessaan. Kolme haastateltavaa kertoi, että haastattelutilanne oli vaikuttanut positiivisesti työnantajamielikuvaan. Näistä kolmesta vain yksi tuli valituksi tehtävään.

6.1 Kehitysehdotukset

Vaikka Seinäjoen seurakunnan työnantajamielikuva olikin positiivinen, jää aina parantamisen varaa. Työnantajamielikuvan parantamista mietittäessä täytyy ottaa huomioon niin sisäinen kuin ulkoinenkin mielikuva. Vaikka tässä tutkimuksessa onkin keskitytty lähinnä ulkoiseen työnantajamielikuvaan, täytyy todeta, että sisäisellä työnantajamielikuvalla on myös merkittäviä vaikutuksia ulkoiseen mielikuvaan, sillä tässä tutkimuksessa haastateltavien mielikuva oli muodostunut muun muassa työyhteisön ja työntekijöiden kautta. Seinäjoen seurakunnan vuoden 2020 henkilöstötilinpäätöksestä (2021, 18) ilmenevien työhyvinvointia lisäävien seikkojen lisäksi tulisikin jatkuvasti kehittää uusia ja erilaisia henkilöstön tyytyväisyyttä lisääviä toimia ja käytänteitä. Jokavuotinen työtyytyväisyystutkimus ja siitä saadun tiedon hyödyntäminen on erityisen tärkeää.

Kuten Wilden ym. (2010) esittävät, henkilöstö- ja markkinointiosastojen välillä tulisi olla yhteys, että molemmilla olisi ymmärrys siitä, miten markkinointi työnantajamielikuvaan vaikuttaa. Seinäjoen seurakunnassakin tulisi tehdä tiiviimpää työtä henkilöstöpäällikön ja viestintäosaston kanssa rekrytointimarkkinoinnissa ja -viestinnässä. Esimerkiksi yhdenmukaisen rekrytointi-ilmeen luominen koko seurakunnalle olisi tärkeää. Myös Lievens ja Slaughter (2016, 416-417) toteavat, että aikaisempien tutkimuksien mukaan yrityksen viestinnällä ja erityisesti rekrytointiviestinnällä on vahva merkitys organisaation houkuttelevuuteen sekä työnhakuaikomuksiin. He toteavat, että rekrytoijilla on merkittävä vaikutus hakijoiden käsitykseen organisaatiosta.

Haastattelutilanne on työnantajalle hyvä mahdollisuus kertoa myös itsestään työnantajana ja saada positiivisen työnantajamielikuvan avulla nämä ei-valitut hakijat hakemaan jotakin

toista, ehkä sopivampaa tehtävää organisaatiossa. Seinäjoen seurakunnassa tulee tulevaisuudessa kiinnittää enemmän huomiota varsinaiseen haastattelutilanteeseen. Siihen on varattava enemmän aikaa ja jokainen haastateltava on kohdattava yksilöllisesti ja arvokkaasti. On muistettava, että haastattelutilanteessa ei arvioida pelkästään haastateltavaa, vaan siinä on arvioitavana myös seurakunta työnantajana.

Saadakseen osaavia hakijoita jatkossakin Seinäjoen seurakunnan tulisi tämän tutkimuksen mukaan panostaa positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan ylläpitämiseen, tiiviimpään yhteistyöhön henkilöstö- ja viestintäosastojen välillä, rekrytointiviestintään ja haastattelutilanteeseen. Positiivista sisäistä työnantajamielikuvaa tulee kehittää esimerkiksi säännöllisen työtyytyväisyyskyselyn kautta tehtävillä kehittämistoimilla. Henkilöstö- ja viestintäosaston tulisi yhdessä luoda seurakunnalle kutsuva ja näkyvä rekrytointi-ilme, jolla olisi mahdollista erottua rekrytointiviestinnässä muista seurakunnista ja organisaatioista. Rekrytointiviestintän tulisi jatkossa olla selväsanaista ja oikea-aikaista, mutta myös lämmintä ja huomioonottavaa. Haastattelutilanteessa seurakunnalla on mahdollisuus kohdata tehtävään valittavan henkilön lisäksi joukko tulevia mahdollisia uudelleen hakijoita. Hakuprosessissa esimiehen henkilökohtainen kontaktointi on edelleen erityisen tärkeää. Esimiehen tulee varata tähän aikaa jatkossakin. Haastattelutilanteessa on erinomainen mahdollisuus parantaa työnantajamielikuvaa järjestämällä haastateltaville kokemus, jossa heidät kohdataan yksilöinä. Jokaiselle haastateltavalle tulee järjestää aikaa niin, ettei haastattelutilanteessa tule kiireen tuntua. Haastattelutilanteessa voisi jatkossa esitellä seurakunnan toimintaa lyhyesti, samoin seurakunnan tarjoamia työsuhde-etuja ja mahdollisesti myös työtyytyväisyyskyselyn tuloksia.

6.2 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteet onnistuivat hyvin. Tutkimuksen avulla saimme selville sen, millainen työnantajamielikuva Seinäjoen seurakunnasta on muodostunut tähän haastatteluun osallistuneille rekrytointiprosessissa mukana olleille hakijoille. Lisäksi löysimme onnistumisia ja epäkohtia toteutetussa rekrytointiprosessissa, ja sitä kautta organisaation on mahdollista parantaa rekrytointiprosessejaan jatkossa. Tutkimuksen perusteella työnantaja-

mielikuvan muodostumisessa erittäin tärkeänä voidaan pitää rekrytointiviestinnän onnistumista sekä haastattelutilannetta ja henkilökohtaista kontaktointia. Seurakunnassa toteutetaan kymmeniä rekrytointeja vuosittain, joten mikäli jatkotutkimuksia halutaan työnantajamielikuvasta toteuttaa, tutkimusmateriaalia on mahdollista saada jokaisen rekrytinnin yhteydessä.

Prosessin arvioinnissa haastattelukysymysten asettelu herättää kysymyksiä. Olivatko kysymykset osittain johdatteluvia? Erityisesti huolta aiheuttaa kysymys: Miten omat arvosi ja kokemuksesi työn merkityksellisyydestä vaikuttavat yleisesti ottaen hakukiinnostukseesi? Lähes jokainen vastaaja aloitti vastauksen tällä tavalla:

No kyllähän se vaikuttaa ehdottomasti. (H1)

Jatkokysymyksistä huolimatta haastattelija ei juurikaan saanut toivomaansa vastausta juuri siihen, miten omat arvot ja kokemus työn merkityksellisyydestä ovat vaikuttaneet hakukiinnostukseen. Olisiko kysymys pitänyt muotoilla jotenkin toisin tai olisiko jatkokysymyksiä pitänyt esittää vielä enemmän? Muilta osin kysymykset ja vastaukset vastasivat toisiaan ja kysymyksillä saatiin vastauksia juuri niihin seikkoihin, joihin oli tarkoituskin. Haastattelijalle jäi käsitys, että muilta osin haastateltavat ymmärsivät kysymykset oikein.

Kysymykset liittyen hakukiinnostukseen vaikuttaviin seikkoihin sekä hakijoiden omiin arvoihin ja tuntemuksiin työn merkityksellisyydestä olivat irrallisia, eivätkä vastanneet niinkään tutkimusongelmiin, mutta ne antoivat arvokasta lisätietoa hakijoiden käyttäytymisestä jatkoa ajatellen. Nämä kysymykset nousivat teoriaosuuden pohjalta tärkeäksi osaksi Seinäjoen seurakunnan jatkotyöskentelyä, vaikka eivät varsinaiseen tutkimusongelmaan vastanneetkaan. Toisaalta kysymys hakukiinnostuksesta antoi viitteitä myös siihen, että työnantajamielikuvalla on merkitystä hakukiinnostukseen. Haastateltavien mukaan Seinäjoen seurakunta koettiin houkuttelevana työnantajana. Yksi haastateltava vastasi näin:

...ajattelin, että se on työnantaja, johon voi luottaa ja joka on, uskon, että siellä työskentelyolosuhteet on kaikin puolin kunnossa ja niistä pidetään huolta. (H8)

Pyrin ottamaan opinnäytetyön eettisyyden ja luotettavuuden huomioon Hirsjärven ym. (1997, 231) mukaan pohtiessani kysymysten ymmärtämistä. Luotettavuutta parannettiin myös Hirsjärven ym. (s. 232) oppien mukaan tarkalla ja yksityiskohtaisella selostuksella tutkimuksen toteuttamisesta ja sen etenemisestä sekä itsearviointilla. Arene ry:n Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettisissä suosituksissa (2019, 14) opiskelijoiden muistilista on seuraavanlainen:

1. Olen selvittänyt esteellisyyteni.
2. Olen perehtynyt opinnäytetyöni aiheeseen
3. Olen yhdessä ohjaajani kanssa punninnut työn edellyttämät resurssit
4. Olen tutustunut tutkimuseettisiin ohjeisiin
5. Olen tutustunut henkilötietojen käsittelyyn ja tietosuojaan liittyviin periaatteisiin ja ammattikorkeakouluni ohjeisiin
6. Olen yhdessä ohjaajani kanssa selvittänyt, tarvitseeko opinnäytetyöni eettisen ennakkoarvioinnin ja/tai tutkimuslupia sekä tarpeen mukaan nämä hankkinut
7. Olen yhdessä ohjaajani ja yhteistyökumppaneiden kanssa solminut tarvittavat sopimukset
8. Opinnäytetyöni ja mahdollisten muiden opinnäytteeseeni liittyvien julkaisujen kirjoittajuudesta ja tekijyydestä on sovittu
9. Opinnäytetyöni aineistojen säilyttämisestä sekä omistus- ja käyttöoikeuksista on sovittu kaikkien osapuolten hyväksymällä tavalla
10. Olen ilmoittanut opinnäytetyöhöni liittyvän rahoituksen ja muut merkitykselliset sidonnaisuudet
11. Olen tietoinen, että opinnäytetyö tarkistetaan plagiaatintunnistusjärjestelmässä
12. Ymmärrän, että opinnäytetyöni on julkinen asiakirja
13. Minulla on oikeus laadukkaaseen opinnäytetyöprosessiin

Nämä eettiset suositukset ovat opinnäytetyöni prosessissa toteutuneet. Opinnäytetöiden eettisissä ohjeissa (s. 24) todetaan myös, että opinnäyteprosessi on ensisijaisesti opiskelijan oppimisprosessi, ja sen tulee lisätä tekijänsä asiantuntijuutta, ammatillista kehittymistä ja työelämätaitoja. Näiden kaikkien seikkojen katson lisääntyneen prosessin

aikana. Opinnäytetyö on antanut paljon tarpeellista tietoa työssäni selviytymiseen ja siinä kehittymiseen. Opinnäytetyöprosessi oli opettavainen ja palkitseva. Työssäni Seinäjoen seurakunnan henkilöstöpäällikkönä suoritan rekrytointitehtäviä viikoittain, silti opin paljon tämän prosessin aikana. Prosessi antoi varmuutta jatkaa niitä toimia, joita seurakunnassamme on jo tehty rekrytointiprosessien parantamiseksi. Lisäksi sain paljon uusia ideoita kehitettäväksi niin haastattelutilannetta, rekrytointiviestintää kuin koko rekrytointiprosessia ajatellen. Prosessi antoi myös intoa alkaa kehittämään seurakuntamme rekrytointi-ilmettä houkuttelevammaksi.

Tutkimuksesta ilmeni, että hyvinkin pienillä asioilla voi olla vaikutusta työnantajamielikuvaan. Joskus erittäin merkitseviä voivat olla vaikka ne pienet sanat rekrytointiin liittyvässä viestinnässä. Tämä tulisi muistaa jokapäiväisessä työssä kiireen keskellä, kun rekrytointiin liittyviä tehtäviä suoritetaan.

LÄHTEET

- Aaltonen, K. & Lindroos, R. 2012. Työelämän tarkoitus – Oivalla 7 voimaa. Helsinki: Talentum
- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Alasuutari, P. 2011. Laadullinen tutkimus 2.0. Tampere: Vastapaino.
- Ammattikorkeakoulujen rehtorineuvosto Arene ry. 2019. [Verkkajulkaisu]. Ammattikorkeakoulujen opinnäytetöiden eettiset suositukset. [Viitattu 20.2.2022]. Saatavana: www.arene.fi/julkaisut/raportit/opinnaytetoiden-eettiset-suositukset/
- Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M² maineen uusi aalto. Helsinki: Talentum.
- Costa, K. 2015. Jumala työelämässä. Joka päivässä tarkoitus. Hämeenlinna: Päivä Osakeyhtiö.
- Druker, P. 2008. Voittoa tavoittelemattoman organisaation johtaminen. Hämeenlinna: Talentum.
- Gomes, D. & Neves, J. 2011. Organizational attractiveness and prospective applicants' intentions to apply. [Verkkoartikkeli]. Personnel review, 40 (6), 684–699. [Viitattu 5.8.2021]. Saatavana SeAMK-Finna-palvelusta.
- Helkama, K. 2015. Suomalaiset arvot – Mikä meille on oikeasti tärkeää? Helsinki: Suomalaisen kirjallisuuden seura.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 1997. Tutki ja kirjoita. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Kaira, T. 2020. ”Sitä kohti, mikä on edessä”. Strategia-ajattelun ominaispiirteet Suomen evankelis-luterilaisessa kirkossa. Kirkon tutkimuskeskuksen julkaisuja 131. Vaasa: Kirkon tutkimuskeskus.
- Kauhanen, J. 2016. Työhyvinvointi organisaation menestystekijänä. Kehittämishjelman laatiminen. Printon, Viro: Kauppakamari.
- Kirkkohallituksen strategia vuoteen 2026. [Verkkajulkaisu]. Kirkkohallitus. [Viitattu 6.1.2022]. Saatavana: [Kirkkohallituksen strategia - evl.fi](http://kirkkohallituksen-strategia-evl.fi)

- Kirkon tilastot, henkilöstötilastot. Ei päiväystä. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 5.8.2021]. Saatavana www.evl.fi/plus -palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- L 21.12.2012/1008. Kirkkolaki.
- Lievens, F. & Slaughter, J.E. 2016. Employer image and employer branding: What we know and what we need to know. [Verkkoartikkeli]. The annual review of organizational psychology and organizational behavior. [Viitattu 11.8.2021]. Saatavana SeAMK-Finna-palvelusta.
- Markkanen, M. 2002. Onnistu rekrytinnissa. Helsinki: WSOY.
- Meidän kirkko – osallisuuden yhteisö. Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategiaa vuoteen 2015 laatineen työryhmän mietintö. 2007. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen evankelis-luterilaisen kirkon keskushallinto, Sarja C 2007:10. [Viitattu 3.8.2021]. Saatavana: [5f5b2de0-14aa-77a0-d314-ac53568ab03e \(evl.fi\)](http://5f5b2de0-14aa-77a0-d314-ac53568ab03e.evl.fi)
- Meidän kirkko – Osallisuuden yhteisö. Evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2015 saakka. 2007. [Verkkajulkaisu]. [Viitattu 3.8.2021]. Saatavana: www.evl.fi/meidankirkko
- Mosley, R. 2014. Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers. Chichester: Wiley.
- Ovet auki – Suomen evankelis-luterilaisen kirkon strategia vuoteen 2026. 2020. [Verkkajulkaisu]. Helsinki: Suomen evankelis-luterilainen kirkko. [Viitattu 4.8.2021]. Saatavana: [Ovet auki - Suomen ev.lut.kirkon strategia vuoteen 2026 \(evl.fi\)](http://Ovet_auki_-_Suomen_ev.lut.kirkon_strategia_vuoteen_2026_evl.fi)
- Peltonen, J. 2020. Työvoiman hankinta toimipaikoissa vuonna 2019. [Verkkajulkaisu]. TEM-analyyseja 103/2020. Työ- ja elinkeinoministeriö. [Viitattu 5.8.2021]. Saatavana: <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-327-603-1>
- Perälampi, P. 2021. Hallintojohtaja. Seinäjoen seurakunta. Haastattelu 8.4.2021.
- Ruokolahti, R. 2020. Maineen johtamisen käsikirja. T-Media Oy.
- Saksi, J. 2020. Arvovalta: Opas arvojen hyödyntämiseen 2020-luvulla johtamis- ja asiantuntijatyössä. Helsinki: Kauppakamari.

- Seinäjoen seurakunnan henkilöstösuunnitelma 2018–2022. 2017. Seinäjoen seurakunta.
- Seinäjoen seurakunnan henkilöstötilinpäätös 2020. 2021. Seinäjoen seurakunta.
- Seinäjoen seurakunnan rekrytointisääntö. 2018. Seinäjoen seurakunta.
- Seinäjoen seurakunnan strategia 2021–2025. 2021. Seinäjoen seurakunta.
- Seinäjoen seurakunnan tilinpäätös 2021. 2021. Seinäjoen seurakunta.
- Seurakuntien tunnettuuskysely 2021. 25.5.2021. [Verkojulkaisu]. Kirkon tutkimuskeskus. Saatavana: www.evl.fi
- Tuomi, J. & Sarajärvi A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Viktorija Rampl, L. & Kenning, P. 2014. Employer brand trust and affect: Linking brand personality to employer attractiveness. [Verkoartikkeli]. European journal of marketing, 48 (1/2), 218–236. [Viitattu 11.8.2021]. Saatavana SeAMK-Finna-palvelusta. Vaatii käyttöoikeuden.
- Vilka, H. 2021. Tutki ja kehitä. 5. painos. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, L. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. [Verkojulkaisu]. Journal of marketing management, vol. 26 (1–2), 56–73. [Viitattu 5.8.2021]. Saatavana SeAMK-Finna-palvelusta.