



## **Työnantajabrändistrategian kehittäminen Avosylin yhtymälle**

Kaisu Nikki

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liiketoiminnan uudistamisen ja johtamisen koulutusohjelma

Viestinnän ja markkinoinnin johtaminen

Master-opinnäytetyö

2022

## Tiivistelmä

<b>Tekijä(t)</b> Kaisu Nikki
<b>Tutkinto</b> Tradenomi (YAMK)
<b>Raportin/Opinnäytetyön nimi</b> Työnantajabrändistrategian kehittäminen Avosylin yhtymälle
<b>Sivu- ja liitesivumäärä</b> 59 + 12
<p>Kilpailu osaavasta ja motivoituneesta työvoimasta kasvaa useilla toimialoilla. Erityisen vaikeana tilanne näyttäytyy sosiaali- ja terveysalalla, jossa työvoiman riittävydessä on jo itsessään suuria haasteita. Suunnitelmallinen työnantajabrändityö on avainasemassa sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa (vetovoimatekijät) että nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa (pitovoimatekijät) organisaatioon.</p> <p>Tämän konstruktivisen opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sosiaalialan kohdeorganisaatiolle, Avosylin yhtymälle, työnantajabrändistrategia. Opinnäytetyössä tutkittiin organisaation työnantajaidentiteettiä, työnantajamielikuvan nyky- ja tavoitetilaa sekä kartoitettiin organisaation vetovoimatekijöitä. Kuiluanalyysin avulla etsittiin tavoite- ja nykymielikuvan välistä kuilua, johon tunnistettujen veto- ja pitovoimatekijöitä hyödyntävällä työnantajabrändistrategialla voidaan tulevaisuudessa vaikuttaa.</p> <p>Opinnäytetyön tietoperusta käsitteli strategista brändityötä, etenkin ulkoisen brändin vahvistamista sisäisesti koetun sekä toisaalta myös tavoitellun brändikuvan mukaiseksi. Koska kohdeorganisaatio on yhtymätasoinen kokonaisuus, laajennettiin näkökulma myös brändiarkkitehtuurin puolelle. Yleistä bränditeoriaa sovellettiin opinnäytetyön aiheen mukaisesti työnantajabrändäykseen, jossa syvennyttiin vahvan ja vetovoimaisen työnantajabrändin rakennuspalikoihin. Tutkimuksellinen osio toteutettiin monimenetelmällisenä konstruktivisena tutkimuksena, jossa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia menetelmiä.</p> <p>Tutkimustuloksista selvisi, että Avosylin yhtymällä on merkityksellisiä kilpailukykyyn vaikuttavia vetovoimatekijöitä, kuten arvopohjaisuuteen perustava työskentelyote ja hyvä työyhteisö. Molemmat tekijät heijastuivat vahvasti myös työnantajaidentiteettiin. Työnantajamielikuva todettiin tutkimuksen mukaan positiiviseksi, mutta kuiluanalyysin perusteella Avosylin yhtymän tunnettuutta tulisi kuitenkin kasvattaa. Näin se voisi saavuttaa tavoitemielikuvansa alallaan tunnettuna ja vetovoimaisena työnantajana. Tutkimuksen avulla tunnistettujen veto- ja pitovoimatekijöiden perusteella luotiin tietoperustaan tukeutuva työnantajabrändistrategia, jonka avulla Avosylin yhtiö voi tulevaisuudessa parantaa työnantajabrändinsä tunnettuutta sekä vastata kiihtyvään kilpailuun osaavasta työvoimasta.</p>
<b>Asiasanat</b> brändi, työnantajabrändi, digimarkkinointi, työnantajabrändistrategia

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kohdeorganisaatio ja toimiala .....	1
1.2	Tavoitteet .....	2
1.3	Tutkimuskysymykset .....	2
1.4	Tietoperusta ja raportin eteneminen .....	3
1.5	Rajaukset .....	3
2	Strateginen brändityö .....	5
2.1	Brändin käsite .....	5
2.2	Brändipääoma .....	6
2.3	Brändiarkkitehtuuri .....	7
3	Työnantajabrändi .....	10
3.1	Työnantajabrändin osatekijät .....	11
3.1.1	Työnantajamielikuva .....	12
3.1.2	Brändi-identiteetti .....	12
3.1.3	Työntekijäymmärrys .....	15
3.2	Työnantajabrändin strateginen kehittäminen .....	15
3.2.1	Kohderyhmämäärittely .....	16
3.2.2	Työnantajalupaus .....	17
3.2.3	Positiointi ja kilpailuetu .....	19
3.2.4	Tavoitteet ja mittarit .....	19
3.2.5	Tiekartta ja kohtauspisteet .....	20
4	Markkinoinnin digitaalinen toimintaympäristö .....	21
4.1	Digimarkkinoinnin kanavat .....	21
4.2	Digimarkkinointimallit .....	22
4.3	Digimarkkinoinnin mittaaminen .....	24
4.4	Työnantajabrändin rakentaminen digimarkkinoinnin keinoin .....	24
5	Tutkimusasetelma .....	26
5.1	Tutkimuskysymykset .....	26
5.2	Lähestymistapa .....	26
5.3	Aineiston hankintamenetelmät .....	27
5.3.1	Laadulliset menetelmät .....	27
5.3.2	Määrälliset menetelmät .....	28
5.4	Aineiston analyysimenetelmät .....	28
5.5	Tutkimuksen aikataulu .....	29
6	Tutkimustulokset .....	31

6.1	Organisaation sisäinen tutkimusaineisto.....	31
6.1.1	Dokumenttianalyysi Siqni-henkilöstökyselystä .....	31
6.1.2	Esihenkilöiden kysely .....	32
6.1.3	Fokusryhmähaastattelut.....	33
6.2	Organisaation ulkopuolinen tutkimusaineisto.....	35
6.2.1	Taustamuuttajat .....	35
6.2.2	Yrityskuva .....	36
6.2.3	Työnantajamielikuva ja vetovoimatekijät .....	37
6.2.4	Rekrytointiviestintä ja rekrytointiprosessi.....	41
7	Työnantajabrändistrategian työstäminen .....	43
7.1	Kuiluanalyysi .....	43
7.2	Avosylin yhtymän työnantajabrändistrategia.....	44
7.2.1	Strategisen aseman analyysi .....	45
7.2.2	Strategiset valinnat .....	46
7.2.3	Strategian toimeenpano .....	47
7.2.4	Strategian seuranta.....	48
8	Pohdinta.....	49
8.1	Tutkimuksen luotettavuus.....	51
8.2	Jatkotutkimusehdotukset.....	53
8.3	Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi .....	54
	Lähteet.....	56
	Liitteet.....	60
	Liite 1. Esihenkilöiden kyselylomake.....	60
	Liite 2. Rekrytimin haastattelurunko .....	61
	Liite 3. Johtoryhmän haastattelurunko .....	62
	Liite 4. Organisaation ulkopuolelle suunnattu kyselylomake .....	63
	Liite 5. Saatekirje organisaation ulkopuoliseen kyselyyn.....	71

# 1 Johdanto

Kilpailu osaavasta työvoimasta kasvaa. Erityisesti nopeasti muuttuvilla ja innovatiivisuutta edellyttävillä toimialoilla on kilpailukyvyn kannalta ratkaisevaa saada rekrytoitua parhaat työntekijät sekä pidettyä heidät motivoituneina ja sitoutuneina. Työnantajabrändin kehittäminen on tullut oleelliseksi osaksi strategista johtamista, sillä yrityksen arvon on huomattu riippuvan yhä enemmän sen työntekijöistä. (Vuorinen 2013, 189).

Työvoimapula näyttäytyy erityisen vaikeana sosiaali- ja terveysalalla, jossa työvoiman riittävydessä on itsessään jo haasteita. Suunnitelmallinen työnantajabrändityö on siis avainasemassa sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisessa (vetovoimatekijät) että nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa (pitovoimatekijät) organisaatioon.

## 1.1 Kohdeorganisaatio ja toimiala

Avosylin yhtymä tuottaa vaikuttavia lastensuojelupalveluita aina avohuollosta sijaishuoltoon saakka. Yhtymä toimii valtakunnallisesti ja on Suomen suurimpia yksityisen sosiaalialan palveluntarjoajia. Siihen kuuluu neljä erillisyyhtiötä; avohuollon palveluita tarjoava Neljä Astetta, perhehoitoa tarjoava Perhehoitokumppanit Suomessa sekä laitoshoidon tarjoavat Pallo-kodit ja Avosylin Asu-  
mispalvelut.

Yhteistä brändityötä on tehty systemaattisesti yhtymän perustamisvuodesta 2019 asti ja sen tavoitteena on ollut tehdä Avosylin yhtymää tunnetuksi toimialan sisällä. Yhteisen työnantajabrändin kehittäminen on nyt vuorostaan nostettu viestintästrategian kärkeen, sillä työvoiman saatavuudessa on ollut erityisiä haasteita jo pitkään. Kilpailu osaavasta, sitoutuneesta ja motivoituneesta työvoimasta on alalla erittäin kovaa. Talentia ry:n erityisasiantuntija Marja Marttilan 21.2.2022 julkaiseman mielipidekirjoituksen mukaan sosiaalialan rekrytointivaikkeudet tiivistyvät kolmeen tekijään: palkkaukseen, työn kuormittavuuteen ja arvostuksen puutteeseen. Lisäksi Marttila toteaa, että työnantajamaine kiirii nopeasti, joten siihen kannattaa nyt panostaa.

Työ- ja elinkeinoministeriön vuonna 2021 julkaiseman toimialaraportin mukaan sosiaali- ja terveysalalla (sote) työvoiman saatavuus näyttää varsinkin tulevaisuudessa erittäin haasteelliselta, mutta työvoimapula on nykyiselläänkin jo suurta. Raportissa todetaan, että nyt on ensiarvoisen tärkeää parantaa sote-alan vetovoimaa sekä tunnistaa paremmin yksityisen sektorin rooli työllistäjänä. Nykyisinä sote-alan vetovoimatekijöinä on aiemmin tunnistettu työn merkityksellisyys ja tärkeys, mutta vetovoimaa lisäisivät mm. parempi palkkaus sekä työn ja perheen parempi yhteensovittaminen. Vuoden 2018 Kunta10-tutkimuksen mukaan sote-alan kuntatyöntekijät kokevat usein joutuvansa työskentelemään arvojensa vastaisesti. Tämän yleisesti sote-alaan liittyvän eettisen kuormituksen

on todettu entuudestaan lisäävän työstressiä ja aikomusta vaihtaa työpaikkaa. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 74.)

YPAI-indeksi kuvaa sitä, millaiset työpaikat koetaan vetovoimaisiksi nuorten ammattilaisten näkökulmasta. Vuoden 2020 YPAI-tutkimustuloksen mukaan mielenkiintoiset työtehtävät ovat avaintekijänä työpaikan valinnassa, toiseksi tulevat kulttuuri ja työilmapiiri. Myös yrityksen vastuullisuus nousee tutkimuksessa korkealla sijalle. Työn merkityksellisyys on tietysti sote-alan vahva vetovoimatekijä, mutta sen sijaan työn joustavuuteen sekä työaikoihin kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2021, 75.) Kyselyn vastaajat edustavat eri toimialoja, mutta tämän opinnäytetyön kannalta on tärkeää pohtia, miten yleiset vetovoimatekijät toteutuvat juuri sote-alalla.

Yhteiskuntaa vaivaava sote-alan työvoimapula vaikuttaa negatiivisesti myös kohdeorganisaationa toimivan Avosylin yhtymän toiminnan laajenemiseen, sillä vaikka palveluille olisi kysyntää, ei siihen voida työvoimapulan vuoksi aina vastata. On siis ensiarvoisen tärkeää luoda vahva työnantajabrändi erottautuakseen kilpailijoista vetovoimaisena työnantajana.

## 1.2 Tavoitteet

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaalialan kohdeorganisaatiolle, Avosylin yhtymälle, työnantajabrändistrategia. Opinnäytetyössä tutkitaan, mitkä ovat yhtymän erottautumis- ja vetovoimatekijät sekä onko yhtymän työnantajabrändin tavoitemielikuvan ja nykytilan välissä kuluu. Teoreettisen viitekehyksen avulla etsitään ratkaisumalleja tunnistettuihin kehityskohtiin ja luodaan lopulta työnantajabrändistrategia, jonka tavoitteena on parantaa yhtymän työnantajabrändiä entistä vetovoimaisemmaksi ja helpottaa sitä kautta työvoiman saatavuutta. Opinnäytetyössä mallinnetaan työnantajabrändistrategian sisään työnhakijapolku, jossa tunnistetaan hakijapolun markkinointiviestinnälliset kontaktipisteet sisältötarpeineen. Hakijapolkua tarkastellaan erityisesti digimarkkinoinnin keinojen kautta.

## 1.3 Tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi on muotoiltu viisi tutkimuskysymystä, jotka ovat:

- TK 1: Mikä on yhtymän työnantajaidentiteetti?
- TK 2: Mikä on yhtymän tavoittelema työnantajamielikuva?
- TK 3: Minkälainen työnantajamielikuva työnhakijoilla on yhtymästä tällä hetkellä?
- TK 4: Vastaavatko mielikuvat toisiaan?
- TK 5: Mitkä ovat yhtymän vetovoimavoimatekijöitä työnantajana työnhakijoiden ja työntekijöiden mielestä?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla selvennetään organisaation työnantajaidentiteettiä, työnantajamielikuvan nyky- ja tavoitetilaa sekä kartoitetaan organisaation vetovoimatekijöitä. Nämä toimivat työnantajabrändistrategian muodostamisen perustana.

#### **1.4 Tietoperusta ja raportin eteneminen**

Tietoperusta käsittelee strategista brändityötä, etenkin ulkoisen brändin vahvistamista sisäisesti koetun sekä toisaalta myös tavoitellun brändikuvan mukaiseksi. Koska kyseessä on yhtymätasoinen kokonaisuus, laajennetaan näkökulmaa myös brändiarkkitehtuurin puolelle. Näitä aiheita käsitellään luvussa 2.

Luvussa 3 yleistä bränditeoriaa sovelletaan opinnäytetyön aiheen mukaisesti työnantajabrändäykseen, jossa syvennytään vahvan ja vetovoimaisen työnantajabrändin rakennuspalikoihin eli brändiidentiteettiin, työnantajamielikuvaan sekä niiden perustana toimivaan työntekijäymmärrykseen. Sen jälkeen tarkastellaan työnantajabrändin strategista kehittämistä. Digimarkkinointiin syvennytään luvussa 4 ja sitä sovelletaan myöhemmin työnhakijapolun rakentamisen yhteydessä. Opinnäytetyön keskeisimpiä käsitteitä ovat brändi, työnantajabrändi, strateginen brändityö sekä työnantajabrändistrategia.

Luvussa 5 käydään läpi opinnäytetyön tutkimusasetelmaa ja luvussa 6 esitellään saadut tutkimustulokset jaotellen ne organisaation sisäisiin ja ulkoisiin tutkimusaineistoihin perustuviksi. Tietoperustaan ja tutkimustuloksiin pohjautuva Avosylin yhtymän työnantajabrändistrategia muodostetaan luvussa 7. Viimeisessä, eli 8. luvussa, esitetään pohdintaa työn luotettavuudesta ja opinnäytetyöprosessista sekä tehdään jatkotutkimusehdotuksia.

#### **1.5 Rajaukset**

Vahva ja vetovoimainen työnantajabrändi ei itsessään riitä ratkomaan työntekijäpulaa, sillä muodostettu työnantajamielikuva ja annetut lupaukset on pystyttävä lunastamaan työntekijäkokemuksena. Positiivinen työntekijäkokemus sekä työntekijäymmärryksen kasvattaminen pito- ja työntekijöiden kartoittamisen avulla on ensiarvoisen tärkeää, jotta henkilöstön pysyvyys saadaan korkealle tasolle. Nämä tekijät on rajattu pääsääntöisesti opinnäytetyön ulkopuolelle, sillä niitä tullaan Avosylin yhtymässä käsittelemään myöhemmin hr-strategian työstämisen yhteydessä. Opinnäytetyössä kartoitetaan kuitenkin lyhyesti yhtymän vetovoimatekijöitä myös sisäisestä näkökulmasta, jotta ne voidaan nostaa osaksi tavoitteellista työnantajabrändityötä.

Tämän opinnäytetyön tuloksena muodostuneen työnantajabrändistrategian vaikutuksia ei voida aikataulun vuoksi opinnäytetyön puitteissa mitata, vaan työnantajabrändistrategian käyttöönotto,

seuranta ja tulosten analysointi jää yhtymälle itselleen. Valmiissa työnantajabrändistrategiassa tul-  
laan kuitenkin esittämään, millaisella aikajänteellä ja miten tuloksia tulisi mitata.



## 2 Strateginen brändityö

Brändityö on noussut viime vuosina liiketoiminnan strategisen kehittämisen ytimeen. Jotta ymmärtäisimme, miksi strateginen brändityö on tärkeää, tulee ensin ymmärtää, mitä brändillä itse asiassa tarkoitetaan.

### 2.1 Brändin käsite

Brändit voidaan karkeasti jaotellen luokitella tuote-, palvelu-, yritys- tai henkilöbrändeiksi. Varsinaisen brändikäsitteen määrittelemisen tekee kuitenkin hankalaksi se, että jopa alan asiantuntijat ovat siitä keskenään hieman eri mieltä. (Kapferer 2008, 9). Tämä kertoo mielestäni sekä yhtäältä käsitteen laajuudesta että toisaalta yleisen brändikäsitteen kehittymisestä vuosien saatossa.

American Marketin Associationin (2022) määritelmän mukaan brändi on nimi, termi, malli, symboli tai mikä tahansa muu ominaisuus, joka erottaa tavaran tai palvelun muiden yritysten vastaavista. Sinällään määritelmä on mielestäni suppea, mutta ISO-brändistandardit laajentavat määritelmää American Marketin Associationin (2022) mukaan seuraavasti: brändi on aineeton ominaisuus, jonka tarkoituksena on luoda erottelevia mielikuvia ja assosiaatioita sidosryhmien mielissä, jotka tuottavat taloudellista hyötyä tai arvoa. Myös Kapferer (2008, 9) yhtyy tähän ajatukseen määritellään brändin aineettomaksi omaisuudeksi, joka tuottaa lisäarvoa yritykselle.

Indin (2005, 23) mukaan brändin käsite on kehittynyt ensin hyödykkeestä tuotteeksi ja muuttunut sitten yrityksen ja asiakkaan väliseksi suhteeksi. Nykyään brändi käsitetään kokonaisuutena, johon eri sidosryhmät vahvasti vaikuttavat. (Ind 2005, 23.) Mitä varhaisempia brändimääritelmiä löytää, sitä todennäköisemmin ne keskittyvä tuotemerkkeihin tai ulkoisiin seikkoihin. Hammondin (2008, 13-14) mukaan brändi ei kuitenkaan ole logo, slogan, yritysidentiteetti tai muukaan ulkoinen tekijä, vaan ennemminkin mielensisäinen kokemus, joka syntyy kontaktista yrityksen henkilöstön, tuotteen tai palvelun kanssa.

Kaikki kohtaamiset yrityksen kanssa muokkaavat asiakkaan käsitystä yrityksestä. Brändi itsessään toimii lopulta kokemusten yhteenlaskettuna summana eli mielikuvana, jonka asiakas suhteuttaa omiin kokemuksiinsa. Brändi on siis varsin subjektiivinen kokemus, johon yritys voi pyrkiä vaikuttamaan yhteisten kohtauspisteiden kautta. Kotler, Kartajaya & Setiawan (2011, luku 3) tiivistävätkin osuvasti, että arvokeskeisen markkinoinnin perusajatuksessa kuluttaja tosiasiallisesti omistaa brändin.

Brändeissä on myös psykologinen ulottuvuus. Chernatonyin (2006, 5) mukaan brändit ovat laajoja kokonaisuuksia, jotka yhdistävät järkipäisiä tekijöitä tunnepuolen tekijöihin. Hammond (2008, 31-33) tarkentaa ihmismielen jakautuvan kahtia rationaaliseen ja tunteisiin perustuvaan ajatteluun,

jossa rationaalinen puoli toimii aina tukevana tekijänä, muttei koskaan johtavana. Brändityössä on Hammondin mukaan tärkeää puhutella molempia puolia, sillä ihmiset tekevät päätöksiä tunteella ja perustelevat ne järjellä. Ruokolaisen (2020, 16) yhtyy ajatukseen, mutta hänen mukaansa brändi itsessään on työkalu, jolla pyritään vaikuttamaan ensisijaisesti tunteisiin.

Brändit ovat siis yritykselle arvokasta omaisuutta, joita täytyy kehittää ja johtaa huolellisesti. Ne edustavat kaikkea sitä, mitä tuote tai palvelu merkitsee asiakkaalle. (Kotler & Armstrong 2017, 264.) Tästä syystä brändityötä tulee tehdä strategisesti ja suunnitelmallisesti.

Tässä opinnäytetyössä brändin käsitteellä tarkoitetaan nimenomaan kaikkien näiden edellä mainittujen määritelmien yhdistelmää, kokonaiskäsitettä, joka tuottaa lisäarvoa niin asiakkaalle kuin yrityksellekin.

## **2.2 Brändipääoma**

Kuten aiemmin on mainittu, brändit tuottavat lisäarvoa eli brändipääomaa niin asiakkaille kuin yrityksellekin. Brändipääomaa tulee siis tarkastella molemmista näkökulmista käsin.

Aaker (1996, 7-8) määrittelee brändipääoman olevan brändin nimeen ja logoon yhdistettävää omaisuutta, joka lisää tuotteen tai palvelun arvoa yritykselle ja /tai asiakkaalle. Lisäarvo on kategorisoitavissa seuraaviin osatekijöihin: brändinimeen liittyvään tietoisuuteen, brändiuskollisuuteen, koettuun laatuun sekä brändiin liittyviin miellelyhtymiin. (Aaker 1996, 8.)

Grönroos (2015, luku 12) määrittelee, että brändipääomaa on olemassa silloin, kun asiakas tuntee brändin ja liittää siihen myönteisiä, vahvoja mielikuvia. Grönroos painottaa erityisesti asiakasnäkökulman tärkeyttä, sillä se muodostaa lopulta perustan kaikelle myynnille ja arvontuotannolle eli toisin sanoen koko yritystoiminnalle. Myös Aaker (1996, 9) näkee brändipääoman tuottavan asiakkaalle arvoa, helpottaen yrityksen antaman tiedon tulkitsemista ja vahvistaen luottamusta brändiä kohtaan.

Yrityksen näkökulmasta brändipääoma toimii erilaistavana tekijänä sekä tietynlaisena mittarina brändin asiakasuskollisuudesta. Brändillä voidaan katsoa olevan positiivista brändipääomaa, mikäli asiakas valitsee mieluummin sen muiden vastaavien tuotteiden tai palveluiden joukosta. Brändipääoman periaatteellinen omaisuus on itse asiassa asiakassuhteiden arvossa, jota brändi itsessään luo. (Kotler & Armstrong 2017, 264-265.)

Korkea brändipääoma tuottaa yritykselle useita kilpailuetuja; sillä on suuri bränditunnettuus ja asiakasuskollisuus, se on luotettava ja tuo etua hintakilpailussa. Ennen kaikkea vahva brändi luo alustan vahvalle ja tuottoisalle asiakassuhteille ja asiakassuhteille. (Kotler & Armstrong 2017,

265). Myös Aaker (1996, 23) näkee, että korkea bränditietoisuus, koettu laatu ja vaikuttava sekä selkeä brändi-identiteetti auttavat asiakasuskollisuuden luomisessa.

### 2.3 Brändiarkkitehtuuri

Lähes jokaisella yrityksellä on useampia brändejä, joten strateginen brändijohtaminen vaatii yritykseltä sekä kaikkien brändien yhteisen että kunkin brändin oman päämäärän selkeyttämistä. Brändiarkkitehtuuri on tähän oiva aputyökalu, joka osoittaa brändien välisen organisaatorakenteen määrittelemällä tarkemmin niiden roolit ja suhteet toisiinsa. Sen päätavoitteena on löytää brändeille synergiaa, selkeyttä ja vipuvoimaa sekä välttää päällekkäisyyttä markkinoilla. Erityisen tärkeää tämä on kompleksisessa brändiympäristössä, jossa on erilaisia segmenttejä, kilpailijoita, jakelukanavia ja brändejä sekä alabrändejä. (Aaker 2000, 133-134.) Brändiarkkitehtuurivalinta on aina strateginen päätös, jolla on merkittävä vaikutus arvontuotantoon sekä brändipääoman tuottoon. (Kapferer 2008, 347).

Brändiarkkitehtuurin päätyypit ovat Kapfererin (2008) mukaan seuraavat:

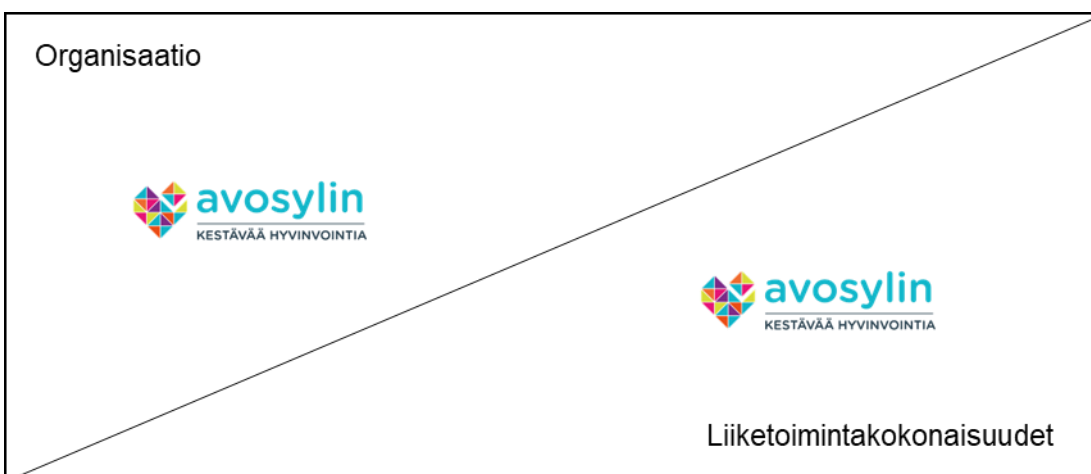
- tuotebrändistrategia
- linjabrändistrategia
- valikoimabrändistrategia
- tekijän merkki -strategia
- tukeva brändistrategia
- sateenvarjobrändistrategia
- lähdebrändistrategia

Tuotebrändistrategiassa jokaisella tuotteella on oma brändinimensä ja positionsa, kun taas linjabrändistrategiassa brändi laajennetaan koskemaan koko tuotelinjaa. Tuotelinja perustuu tuotteiden ydintekijään, kuten esimerkiksi siloittava ihonhoitosarja perustuu tiettyyn vaikutukseen. Kokonaisen brändikonseptin kautta yhden ainoan tuotelupauksen ja brändinimen alla voidaan markkinoida lukuisia eri tuotteita, jolloin kyse on valikoimabrändistrategiasta. Tekijän merkki -strategiassa kaikkiin yrityksen tuotteisiin lisätään yksilöivä tekijä, josta kuluttaja tunnistaa tuotteen valmistaneen yrityksen. Samankaltainen lähestymistapa on tukevassa brändistrategiassa, jossa eri brändien tukena toimii yksi isompi pääbrändi. Sateenvarjobrändistrategiassa yhden brändinimen alta löytyy lukuisia tuotteita tai palveluita, joilla on omat lupauksensa. Mikäli pääbrändin alla jokaisella tuotteella tai palvelulinjalla on oma brändinimensä, on kyseessä lähdebrändistrategia. Organisaatioiden brändiarkkitehtuuri ei useinkaan ole näin yksiselitteinen, vaan yritykset päätyvät käyttämään näiden edellä esitettyjen päätyyppien yhdistelmiä. (Kapferer 2008, 356-370.)

Toinen lähestymistapa brändiarkkitehtuuriin on jaottelu yhteisbrändistrategiaan (branded house) tai erillisbrändistrategiaan (house of brands). Erillisbrändistrategiassa (kuva 1) yritys operoi hyvin tunnettujen brändiensä kautta, mutta jää itse taka-alalle tai kokonaan piiloon. Näin toimitaan usein tuotebrändistrategiassa tai tukevassa brändistrategiassa. Yhteisbrändistrategia (kuva 2) toimii päinvastoin; siinä yritys itsessään on yksi vahva brändi, joka toimii kaiken yhdistäjänä. Tämä voidaan saavuttaa sateenvarjobrändistrategian tai lähdebrändistrategian avulla. Paradoksaalista kyllä, myös sateenvarjobrändistrategia voi toimia erillisbrändistrategiassa, jos liiketoimintayksiköt toimivat täysin itsenäisesti. Monet yritykset ovat siirtymässä kohti yhteisbrändistrategia-ajattelua, sillä nyky-markkinoilla pelkkä tunnettuus ei enää riitä. Brändien täytyy jatkuvasti tuottaa arvoa ja herättää tunteita, mikä saavutetaan keskittämällä toimintoja yhteen esimerkiksi markkinointiviestinnän osalta. (Kapferer 2008, 377.) Alla olevissa kuvissa 1 ja 2 on havainnollistettu opinnäytetyön kohde-organisaationa toimivan Avosylin yhtymän brändiarkkitehtuurimahdollisuuksia mukailien Rosenthornin (2009) esittämää lähestymistapaa.



Kuva 1. Erillisbrändistrategia (mukaiillen Rosenthorn 2009, 48)



Kuva 2. Yhteisbrändistrategia (mukaiillen Rosenthorn 2009, 48)

Myös brändilupaukset vaikuttavat brändiarkkitehtuurin valintaan. Rosenthorn (2009, 48-49) mukaan erillisbrändistrategiassa yrityksellä on useita brändilupauksia, kun taas yhteisbrändistrategiassa niitä on vain yksi yhteinen. Yhdistetty lupaus toimii varsinkin palvelualalla silloin, jos brändikohtaisissa lupauksissa on vain pieniä eroavaisuuksia.

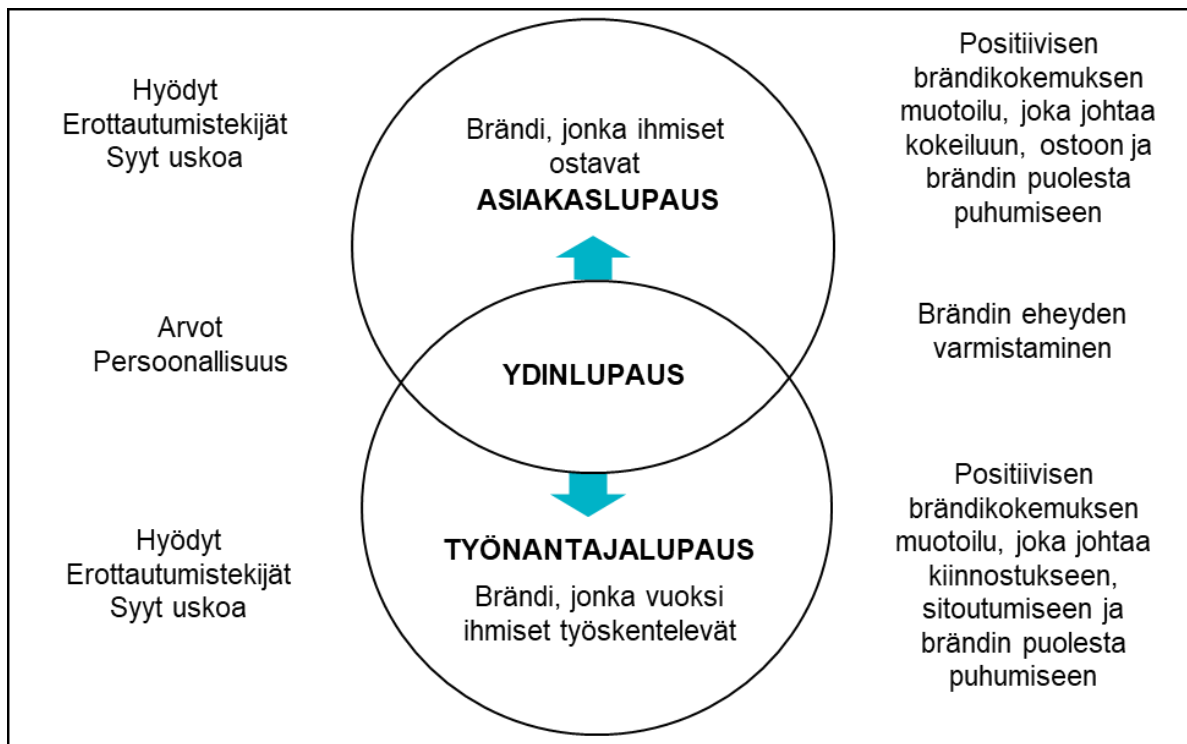
Brändit luovat oletuksia, odotuksia ja uskollisuutta, jossa yrityksen visio ja liiketoimintastrategia ovat keskeisiä sitouttavia tekijöitä. Brändiarkkitehtuuripäätöstä työnantajabrändistrategiatyössä tulee siis tarkastella siitä näkökulmasta, mitä potentiaaliset työntekijät tietävät yrityksestä ja mitä he ajattelevat yrityksestä työnantajana. Lisäksi tulee kasvattaa työntekijäymmärrystä siitä, miksi nykyiset työntekijät ovat tulleet yritykseen töihin. (Rosenthorn 2009, 49-50.) Työntekijälle voi siis olla merkittävää, että organisaatiolla on isomman yhtymän taustatuki, joka vaikuttaa esimerkiksi tulevaisuuden urakehitysmahdollisuuksiin. Potentiaalinen työnhakija voi jättää hakematta työpaikkaa, mikäli hän ei hahmota brändiarkkitehtuuria riittävällä tasolla.

### 3 Työnantajabrändi

Varsinaisen työnantajabrändi -termin esittelevät Tim Ambler ja Simon Barrow (1996) ensimmäistä kertaa tutkimusartikkelissaan ”*The employer brand*”. Tutkimuksessa eroteltiin toisistaan yritys-, kulluttaja- ja työnantajabrändi sekä osoitettiin, että markkinoinnin keinoja voidaan käyttää myös työllisyystilanteen parantamiseksi. Heidän määritelmänsä mukaan työnantajabrändi on kaikkien työn tarjoamien käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen summa, jotka identifioidaan työnantajaan. (Ambler & Barrow 1996, 185-206.)

Backhouse & Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen ainutlaatuisen työnantajaidentiteetin rakennusprosessiksi ja työnantajabrändin yrityksen konseptiksi, joka erottaa sen kilpailijoista. Heidän näkemyksensä mukaan työnantajabrändäys perustuu olettamukseen, että inhimillinen pääoma tuo yritykselle arvoa ja siihen sijoittamisella voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä. (Backhouse & Tikoo 2004, 194-199.)

Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 2.4) mukaan työnantajabrändi on organisaatiobrändistä eriytynyt oma tarkastelun kohteensa, jonka tarkoitus on peilata organisaatiota työnantajana. Se ei kuitenkaan ole oma brändinsä, vaan vahvasti alisteinen organisaatiobrändille. Näin ollen kaikki työ kumman tahansa brändin hyväksi vaikuttaa toiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.4.) Myös Barrow & Mosley (2005, luku 9) näkevät brändien yhtymäpinnat sekä vaikutukset toisiinsa kuvan 3 mukaisesti.



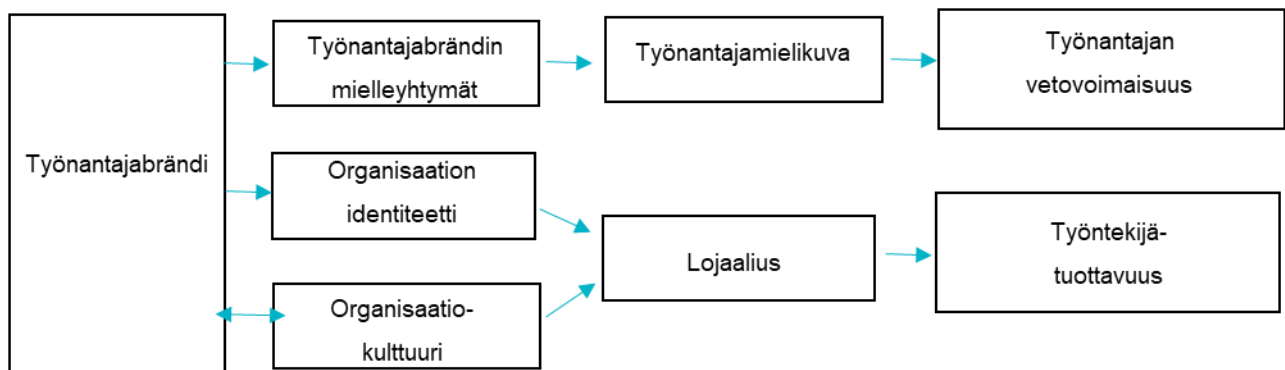
Kuva 3. Yritys- ja työnantajabrändin integraatio (mukaillen Barrow & Mosley 2005, luku 9)

Vahvan työnantajabrändin hyöty mitataan rekrytointin helpottumisena; yhteensopivina työnhakijoina, suurempana kiinnostuksen yritystä kohtaan, pienempinä rekrytointikustannuksina ja lyhyempinä rekrytointiprosesseina. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2). Toisaalta se voidaan nähdä myös henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä. Barrow & Mosleyn (2005, luku 7) mukaan vahva työnantajabrändi lisää yrityksen kykyä houkutella, pitää ja sitouttaa ihmisiä sekä alentaa henkilöstön vaihtuvuutta ja pienentää sairauspoissaoloja. Seuraavaksi tarkastelemme, mistä tekijöistä vahva ja vetovoimainen työnantajabrändi syntyy.

### 3.1 Työnantajabrändin osatekijät

Brändityö on yleisellä tasolla muuttunut ja sen fokuksessa ovat nyt osallistaminen, miellelyhtymien luominen ja ulospäin näkyvän persoonan ilmentäminen. Yrityksen tarkoitukseen samaistuminen nähdään työnantajabrändistrategian ytimenä. (Rosenthorn 2009, 8.)

Backhaus & Tikoo (2004, 505) esittävät työnantajabrändityöhön selkeän viitekehyksen. Mallin mukaan työnantajabrändityö tähtää sekä työnantajan vetovoimaisuuteen että työntekijöiden tuottavuuteen ja sen osatekijöinä toimivat työnantajamielikuva, organisaation brändi-identiteetti ja organisaatiokulttuuri.



Kuva 4. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Tässä opinnäytetyössä merkittäviksi tekijöiksi nousevat sekä työnantajamielikuva että organisaation sisäisesti koettu identiteetti. Myös organisaatiokulttuuri on erittäin tärkeä tekijä, sillä vahva ja vetovoimainen työnantajabrändi syntyy aina sisältä ulospäin. Se on kuitenkin rajattu opinnäytetyön ulkopuolelle hr-strategiaan liittyvänä tekijänä.

Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi työnantajamielikuvaa, organisaation identiteettiä sekä niiden muodostumiseen vaikuttavaa työntekijäymmärrystä.

### 3.1.1 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on organisaation ulkopuolisen yksilön mielessä oleva, vaihtelulle altis käsitys yrityksestä työnantajana. Vastaavasta sisäisestä tekijästä käytetään nimitystä brändi-identiteetti. (Lievens & Slaughter 2016, 409-410). Huhta & Myllyntaus (2021, luku 2.4) kuvaavat työnantajamielikuvan olevan yksi työnantajabrändityön merkittävistä lopputuloksista. Työnantajamielikuvaa rakentaessa on kuitenkin ensisijaisen tärkeää olla avoin ja rehellinen, sillä mielikuva tulee pystyä myös lunastamaan työntekijäkokemuksena. (Salli & Takatalo 2014, 45).

Työnantajamielikuva voidaan jakaa käytännöllisiin ja symbolisiin ominaisuuksiin. Käytännölliset ominaisuudet kuvaavat työsuhteen tosiasiallisia elementtejä, kuten esimerkiksi palkkaa tai etuuksia. Symboliset eli merkitykselliset ominaisuudet puolestaan liittyvät käsityksiin yrityksen arvoista ja siihen, miten yksilö kokee sosiaalisesti tulevansa hyväksytyksi juuri tässä organisaatiossa. Symboliset ominaisuudet nousevat merkityksellisimmiksi varsinkin silloin, jos välineelliset ominaisuudet ovat alalla yleisesti samankaltaisia. (Backhaus & Tikoo, 2004, 505.)

Työnantajamielikuvan vetovoima liittyy pitkälti myös samankaltaisuuden vetovoimaan, jossa potentiaalinen työnhakija vertaa työnantajakuvaa omiin tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa. Mitä paremmin organisaation brändi vastaa yksilön omia arvoja, sitä todennäköisemmin organisaatio houkuttelee työnantajana. (Backhaus & Tikoo, 2004, 506.)

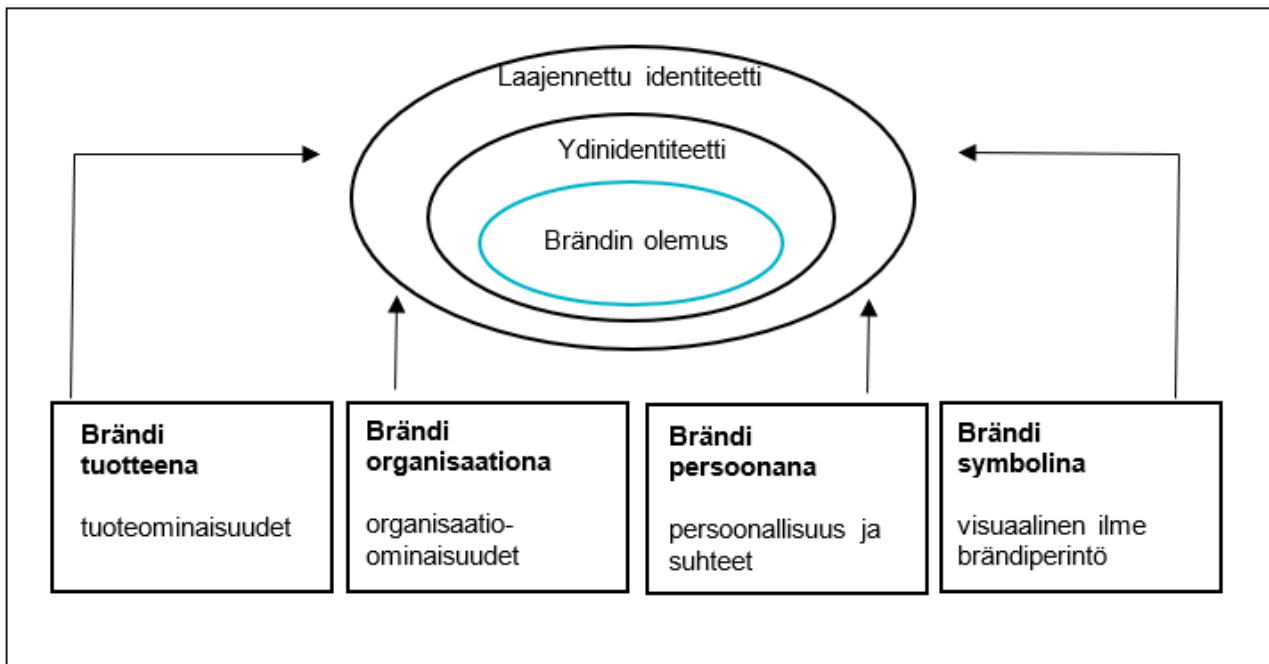
Työnantajabrändin tavoitemielikuvan ja nykytilan välissä on usein kuilu, jonka merkitys on tärkeä ymmärtää. Mikäli työnantajabrändiviestintä poikkeaa liian kauas todellisuudesta, asettaa se työnantajalle odotuksia, joita se ei voi täyttää. Työnantajabrändityön tehtävänä onkin kuroa umpeen tavoitemielikuvan ja nykytilan välinen kuilu. Se edellyttää työtä kahden hieman ristiriitaisen tavoitteen välillä. Ensimmäinen tavoite on säilyttää brändin selkeys ja johdonmukainen jatkumo. Toinen tavoite on tehdä muutoksia, jotka auttavat työnantajabrändiä kehittymään. Tasapainon löytyminen näiden kahden välillä on tärkeää, jotta työn fokus ja relevanssi säilyvät. (Barrow & Moseley 2005, luku 6.) Yhdistämisessä voidaan käyttää apuna brändi-identiteettimalleja, jotka selkeyttävät brändi-identiteettiä niin yrityksen sisällä kuin ulkopuolellakin luoden samalla selkeämmän kuvan kohderyhmästä. On myös hyvä ymmärtää, että asiakas ei valitse brändiä pelkän hyödyn vuoksi, vaan merkittävää on se, miten asiakkaan arvot kohtaavat brändin arvojen kanssa. (De Chernatony 2006, 6).

### 3.1.2 Brändi-identiteetti

Perinteiset brändi-identiteettimallit on kehitetty tuotelähtöisesti, mutta ne ovat sovellettavissa myös työnantajabrändeihin. Aaker (1996, 68) määrittelee brändi-identiteetin ainutlaatuiseksi kokonaisuudeksi brändiin liittyviä miellelyhtymiä, jotka antavat brändille suunnan, tarkoituksen ja merkityksen. Aakerin brändi-identiteettimalli koostuu *ydinidentiteetistä* ja *laajennetusta identiteetistä*, jossa



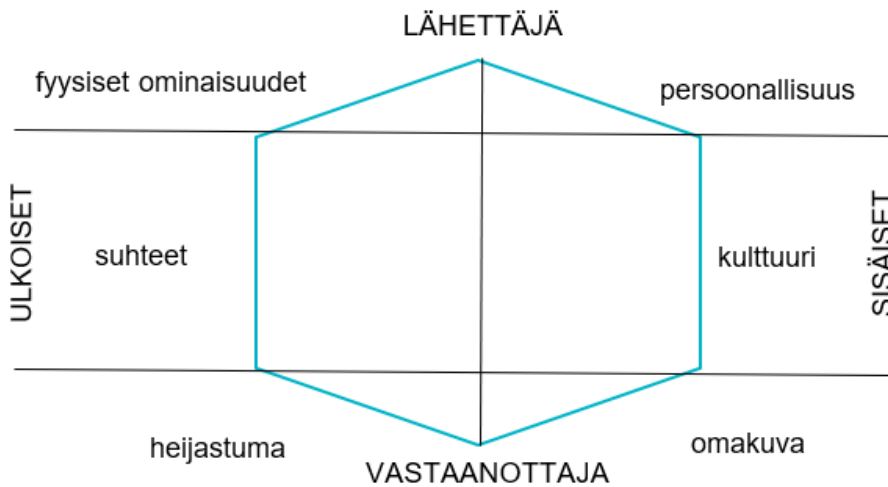
brändiä tarkastellaan tuote-, yritys-, persoona- ja symbolitasolla. Myöhemmin kuvioon on kuvan 5 mukaisesti lisätty kolmas identiteettitaso, *brändin olemus*. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 44-45.)



Kuva 5. Brändi-identiteettimalli (mukaiillen Aaker & Joachimsthaler 2000, 44)

Ydinidentiteetti heijastaa ytimekkäästi yrityksen syvimpiä arvoja ja tärkeimpiä identiteettitekijöitä, pysyen usein muuttumattomana. Laajennettu identiteetti täydentää ydinidentiteettiä esimerkiksi brändin persoonallisuustekijöillä. Kolmas identiteettitaso, brändin olemus, toimii ikään kuin brändin sieluna. Se liittää yhteen kaikki identiteettitasot ja ohjaa arvolutapauksen muodostumista. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 44-45.)

Kapfererin (2008, 171) mukaan brändi-identiteetti muodostuu yrityksen visiosta, avainuskomuksista sekä ydinarvoista, toimien positionnin perusteena. Kapferer lähestyy brändi-identiteettiä kuusikulmaisen prismamallin avulla, jossa vasemmalle puolelle sijoittuvat ulkoiseen ilmaisuun liittyvät tekijät ja oikealle brändin sisäisiin asioihin liittyvät tekijät. Näiden kuusi elementtiä ovat *fyysinen, persoonallinen, kulttuurinen, oma-kuvallinen, heijastava ja suhdeperustainen*. (Kapferer 2008,183.)



Kuva 6. Brändi-identiteettiprisma (mukaillen Kapferer 2008, 183.)

*Fyysiset* ominaisuudet toimivat brändi-identiteetin perustana, sillä ne ovat helposti tunnistettavia ja tuovat brändille konkreettista lisäarvoa. Näitä ovat esimerkiksi yrityksen logo ja visuaalinen ilme. Brändillä on myös *persoonallisuus*, joka ilmenee parhaiten brändin viestintätyyliin tehden brändin inhimillisemmäksi ja helposti lähestyttävämmäksi. *Kulttuurilla* puolestaan tarkoitetaan niitä yrityksen arvoja ja toimintatapoja, jotka ruokkivat brändin sisäistä inspiraatiota. Brändikulttuuri toimii myös merkittävänä erottautumistekijänä samankaltaisten brändien välillä. (Kapferer 2008, 182-185.)

Brändi toimii usein liitoksena yrityksen ja asiakkaan välillä määrittäen toimintatavan, jolla se haluaa asiakkaansa kohdata. Kohtaamispisteitä on useita, mutta jokainen palvelutilanne voidaan katsoa *suhdeperustaiseksi* toiminnaksi. *Heijastumat* ovat brändin markkinointiviestinnän avulla rakentamia mielikuvia, joita asiakas tavoittelee brändin käytöllä. Heijastuman ei tarvitse kuvata kohderyhmää sellaisenaan, vaan auttaa asiakasta luomaan omaa identiteettiään brändin avulla. Viimeisenä prisman kulmana on *omakuva*, joka näyttää asiakkaalle sisäisen omakuvan brändiä käytettäessä. (Kapferer 2008, 185 -187.) Myös Kissel & Bütgetgenin (2015, 755-777) tutkimushavainnot osoittavat, että hakijan itsensä yhteensopivuus työnantajabrändin persoonan kanssa on tärkeää. On tärkeää tunnistaa brändin arvo kohderyhmän silmin katsottuna, sillä se vaikuttaa merkittävästi sekä heijastumiin että omakuvaan tuottaen lisäarvoa molemmille osapuolille.

Kapfererin prismamalli pohjautuu perusajatukseen siitä, että brändeillä on kyky viestiä ja muodostaa viestiensä avulla kuva itsestään. Brändin fyysiset ja persoonalliset ominaisuudet määrittelevät lähettäjä, kun taas heijastuma ja omakuva määrittävät puolestaan vastaanottajaa. Kulttuuri ja suhteet rakentavat lopulta sillan näiden kahden välille. (Kapferer 2008, 187.)

Tässä opinnäytetyössä brändi-identiteetti nähdään sisäisesti koettuna, organisaatiokulttuurin vahvistamana ja arvojen siivittämänä yrityksen omakuvana ja sitä tullaan tarkastelemaan Kapfererin identiteettiprisman avulla.

### 3.1.3 Työntekijäymmärrys

Työntekijäymmärrys kertoo, mitä työntekijä pitää työssään merkityksellisenä ja tärkeänä. Perustana toimii määrällinen ja laadullinen tieto sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden odotuksista, toiveista, osaamisesta, tavoitteista ja motivaatiosta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.2.) Näin käsite siis laajenee myös hakijaymmärryksen puolelle, vaikka yleiskäsitteenä käytetäänkin usein pelkkää työntekijäymmärrystä. Molemmat tekijät sisältävä yleiskäsite on kokonaisuudessaan tärkeä työnantajabrändin kehittämisessä ja mittaamisessa. Työntekijäymmärrys voi muodostua jopa aidoksi kilpailueduksi paremman työntekijäkokemuksen ja vahvan työnantajabrändin myötä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.2.)

Työntekijäymmärrystä kasvatetaan organisaatioissa usein henkilöstökyselyillä ja bränditutkimuksilla. Tulosten avulla organisaatio pystyy rakentamaan puhuttelevampaa viestintää, kun kohderyhmän arvot ja kiinnostuksen kohteet ovat selvillä. Työnantajabrändityössä kannattaa keskittyä viesteihin, jotka resonoivat haluttuun kohderyhmään heitä kiinnostavissa kanavissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.2.) Vahtolan (2020, luku 8) mukaan työntekijöitä puhuttelee nykyaikana organisaation toiminnan merkityksellisyys ja arvojen toteutuminen arjessa, jolloin työnantajan valinnassa vastuullisuudella on suuri merkitys.

## 3.2 Työnantajabrändin strateginen kehittäminen

Työnantajabrändityö on kehittynyt yleisen brändityön metodologiasta ja työkaluista. Työntekijäymmärrys on brändityön ytimessä, aivan kuten asiakasymmärrys kuluttajamarkkinoinnissa. (Rosenthorn 2009, 51.) Työnantajabrändiä rakennettaessa tarvitaan siis dialogia sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden ja johdon sekä muiden sidosryhmien kesken. Yritysten on myös huomioitava rekrytointikilpailijoiden toiminta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 1.1.)

Työnantajabrändäys on nykypäivän strateginen työkalu, jolla houkutellaan ja toisaalta sitoutetaan oikeita osaajia. Strateginen työnantajabrändityö alkaa organisaation arvojen, kulttuurin, kilpailun, vahvuuksien, brändin nykytilan ja trendien analysoinnilla. Tämä työ johtaa arvolupauksen tunnistamiseen ja laatimiseen, jonka pohjalta voidaan muodostaa työnantajabrändistrategia. Kun strategia on muotoiltu, tulee tunnistaa sekä sisäiset että ulkoiset viestintäkanavat, jotta arvolupaus saadaan juurrutettua sekä nykyisten että potentiaalisten työnhakijoiden mieliin. Tämä lisää työnantajan houkuttelevuutta eli vetovoimaa potentiaalisten työnhakijoiden silmissä sekä lisää työntekijäuskollisuutta. (Chhabra & Leekha 2014, 48-60.)

Huhta & Myllyntaus (2021, luku 2.5) esittävät neliportaisen mallin strategiатыön pohjaksi.

- Vaihe 1: Strategisen aseman analyysi (positiointi)
- Vaihe 2: Strategiset valinnat (kohderyhmä, työnantajalupaus, tavoitteet)
- Vaihe 3: Strategian toimeenpano (tiekartta)
- Vaihe 4: Strategian seuranta ja päivitys (mittarit ja seuranta)

Tässä opinnäytetyössä yhdistetään molempia yllä esitettyjä malleja. Työnantajabrändistrategian työstäminen aloitetaan organisaation työnantajakuvan ja sen tunnettuuden sekä työnantajaidentiteetin nykytilan analysoinnilla sekä tavoitemielikuvan asettamisella. Sen jälkeen rajataan tarkasti kohderyhmä ja muodostetaan yrityksen arvoja heijastava työnantajalupaus. Tavoitteiden asettamisen jälkeen tehdään vielä tiekartta kohtauspisteineen sekä viestintäkanavineen, joka auttaa strategian toimeenpanossa. Viimeisessä vaiheessa suunnitellaan vielä mittarit seurannan tueksi.

Ilman työnantajabrändistrategiaa sekä siihen pohjautuvaa suunnitelmallista toimintaa, eivät kohtaukset työnantajabrändin kanssa rakenna brändiä toivotulla tavalla. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.1). Strategisen työnantajabrändityön kehittäminen edellyttääkin aktiivista johtamista eli vastuutettua, tavoitteellista ja suunnitelmallista toimintaa, jolla koko organisaatio saadaan yhdessä tekemään suunnitelmallista brändityötä. Kaikkien valintojen tulee pohjata huolella tehtyyn työnantajabrändistrategiaan, joka puolestaan pohjaa tehtyihin tutkimuksiin ja kokemuksiin. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.5.)

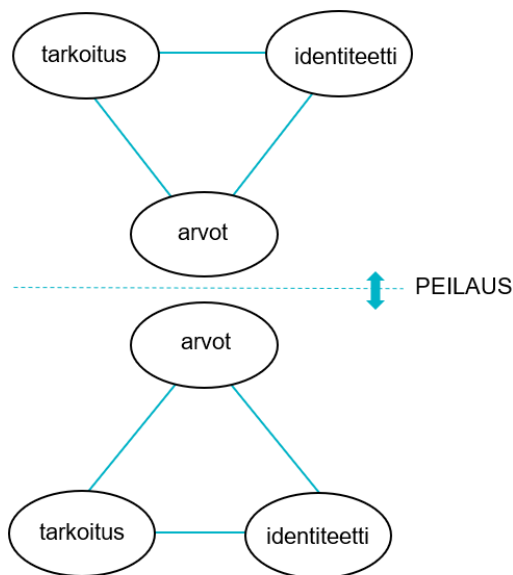
Työnantajabrändiä voidaan strategisesti kehittää eteenpäin, mutta työnantajabrändäys voidaan yhtä hyvin nähdä strategisena työkaluna. Vuorisen (2013, 197) mukaan työnantajabrändi strategisena työkaluna poikkeaa kuitenkin selvästi useimmista muista strategiатыökaluista, eikä sen kehittäminen ole menetelmänä kovinkaan suoraviivainen tai nopea prosessi, vaikkakin tulokset ovat usein merkittäviä.

Työnantajabrändin kehittämisen strategisia valintoja ovat kohderyhmämäärittely, positiointi suhteessa kilpailijoihin, työnantajalupauksen määrittely, tavoitteiden asettaminen ja seuranta sekä tiekartan rakentaminen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.1.) Näihin paneudumme seuraavissa alaluvuissa.

### **3.2.1 Kohderyhmämäärittely**

Organisaation ei ole järkevää koittaa tavoitella ja puhutella kaikkia mahdollisia hakijoita, vaan keskittää viestinsä halutulle kohderyhmälle. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.1) Aivan kuten asiakaskohderyhmien määrittely on yrityksen tärkeimpiä strategisia valintoja, tulisi myös valinnan siitä, millaisia työntekijöitä yritykseen halutaan, olla strateginen. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.3). Jos

kohderyhmämäärittelyä ei ole tehty riittävän tarkasti, jakaantuvat toimenpiteet hajanaisesti ja viestintä jää usein merkityksettömäksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 6.1.1.1.). Mitä kohdennetumpaa viestintä on tietylle kohderyhmälle, sitä puhuttelevampaa se vastaanottajan näkökulmasta on. Kotlerin (2011, luku 5) mallin mukaisesti on tärkeää löytää sopiva yhteistyökumppani, jonka tarkoitus, identiteetti ja arvot ovat organisaation kanssa linjassa. Samaa voi soveltaa työnhakijoiden kohderyhmämäärittelyssä, kuvan 7 mukaisesti.



Kuva 7. Sopivien kumppaneiden valitseminen (mukaillen Kotler 2011, luku 5)

Mikäli työnhakija jakaa organisaation arvot ja samaistuu identiteettiin, on hän myös halukkaampi sitoutumaan yhteiseen päämäärään. Näin saadaan motivoituneita työntekijöitä organisaatioon sisään. Varsinkin nuoret ovat valmiita jopa alentamaan palkkatoivettaan, jos heillä on mahdollisuus työskennellä organisaatiossa, joka kantaa yhteiskunnallista vastuuta. (Kotler 2011, luku 4).

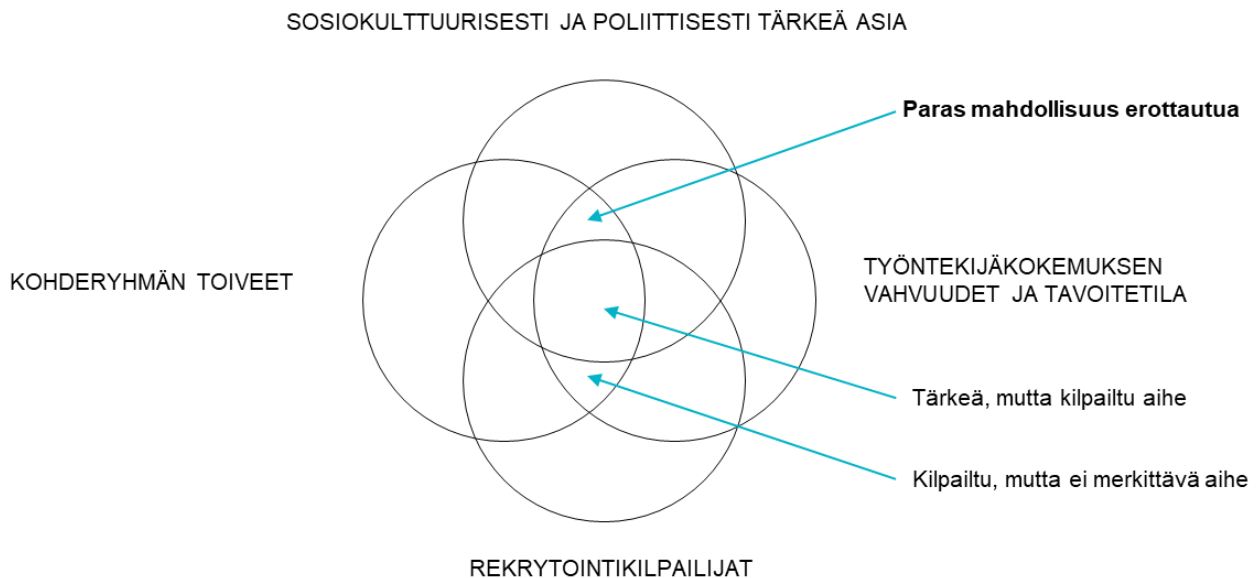
Strategisella kohderyhmävalinnalla organisaatio varmistuu siitä, että sen työntekijäkokemus, työnantajabrändi ja rekrymarkkinointityö on mahdollisimman tehokasta ja fokuoitunutta. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 2.3). Organisaation on myös hyvä luoda hakijapersoona, joka edustaa niin sanottua ihannehakijaa. Kun hakijapersoona on luotu, on viestintää helpompi kohdentaa tämän kautta oikealle kohderyhmälle.

### 3.2.2 Työnantajalupaus

Aivan yhtä tärkeää, kuin työnantajalle on saada etsiä oikeanlaisia työnhakukandidaatteja, on työnhakijan tärkeä kiinnostua yrityksestä. (Chhabra & Leekha 2014). Tässä apuna voidaan käyttää työntekijälupausa. Backhaus (2016, 193) mukaan aivan kuten yritysbrändi tekee

asiakslupauksen tuotteestaan tai palvelustaan, työnantajabrändi tekee lupauksen työntekijöille työntekijäkokemuksesta organisaatiossa. Työnantajalupaus kiteyttää, miksi potentiaalisen työnhakijan pitäisi valita juuri kyseinen organisaatio työnantajaksi. Se toimii siis työkaluna, jolla organisaatio ohjaa työnantajabrändiä kohti tavoitepositiota.

Työnantajalupauksen avulla voidaan nostaa esiin merkityksellisiä ja rekrytointikilpailijoista erottavia tekijöitä, jotka kiinnostavat juuri siinä tilanteessa valittua kohderyhmää. (Huhta 2016, 7). Klassinen tapa hahmottaa lupaukseen liittyviä näkökulmia, on esittää ajatus kolmen ympyrän leikkauspisteinä kuvan 8 mukaisesti. Mallissa ympyrät edustavat kohderyhmän toivomia asioita, työntekijäkokemuksen vahvuuksia / tavoitetilaa sekä rekrytointikilpailijoiden arvolupauksia. Erottautuminen ajankohtaisilla ja tunnistetuilla kohderyhmille merkityksellisillä tekijöillä onnistuu lisäämällä mukaan toimintaympäristön analyysin huomioita. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.4.)



Kuva 7. Työnantajalupauksen valinnassa huomioitavat asiat (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.4.)

Duunitorin työnantajakuvakonsultti Vaiston (2021) mukaan työnantajalupauksen tulee nojautua organisaation strategiaan, jolloin muotoilun lähtökohtana on yrityksen visio ja sen tavoittamiseen tehty strategia. Näin työnantajalupaus tulkitsee strategiaa niin työntekijöille kuin hakijoillekin. Toisinaan työnantajalupaus voi myös olla avoin lupaus tulevasta, joka toimii kutsuna tulla osaksi kirjoittamatonta tarinaa tavoilla, joita organisaatio ei ole vielä rajannut. (Vaisto, 2021). Myös Huhtan & Myllyntausen mukaan on tärkeää erottaa nykytila tavoitetilasta. Tavoitetilasta puhuttaessa on myös esitettävä, miten sinne päästään, jotta saadaan innostettua työntekijät muutosmatkalle mukaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.4.).

### 3.2.3 Positiointi ja kilpailuetu

Brändityötä voidaan tehdä kohdennetummin positioinnin eli asemoinnin avulla. Positiolla tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, miten valittu kohderyhmä ajattelee brändistä suhteessa kilpailijoihin. Työnantajabrändin tavoiteposition määrittelemisessä on tärkeää tunnistaa sekä samankaltaisuudet että erottautumistekijät arvolutauksissa kilpailijoihin nähden. Positiointi itsessään on tavoitteellista toimintaa brändin nykyposition muuttamiseksi kohti tavoitepositiota, joka kohdistuu asiakkaan mieleen, muodostaen siellä jonkin kilpailijoista erottavan tekijän. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.2., Laakso 2003, 150).

Positioinnissa on tärkeää tunnistaa työnantajabrändin erottautumistekijät, jotka rakentavat kilpailuetua. Tämä saavutetaan työntekijäymmärryksen avulla. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.2.) Kilpailuetu voidaan nähdä sellaisena suhteellisena etuna, joka johtaa menestykseen. Sen lähikäsitteitä ovat ainutlaatuisuus, erottuvuus, innovaatiot ja yliveraisuus. (Vierula 2021, 64.) Vierula (2021, 259) toteaa, että organisaation menestys perustuu aina lisäarvon tuottamiseen, jonka takana on kilpailuetu.

Työnantajabrändin erottautumistekijä ja mahdollinen kilpailuetu löytyy yleensä työntekijä- tai hakijakokemuksesta. Positiointi voi vastata esimerkiksi kysymykseen, mitä sellaista organisaatiolla on tarjota, jota kohderyhmä erityisesti arvostaa. Kun tavoitepositio on tunnistettu, tulee sitä painottaa työnantajalupauksessa sekä rekrytointiviestinnässä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.2.)

### 3.2.4 Tavoitteet ja mittarit

Onnistunut työnantajabrändityö vaatii selkeän tavoitteen sekä tavoitteeseen sopivat mittarit. Tavoitteen asetannassa voi käyttää apuna esimerkiksi SMART-mallia, kuten taulukossa 1.

Taulukko 1. SMART-malli (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.3)

<b>Specific</b> (tarkka)	Mahdollisimman tarkasti muotoiltu tavoite
<b>Measurable</b> (mitattava)	Tavoite, joka voidaan aidosti mitata
<b>Achievable</b> (tavoitettava)	Taso, joka on tavoitettavissa
<b>Realistic</b> (realistinen)	Tavoitteen realistisuus
<b>Time-based</b> (aikasidottu)	Tavoitteen aikataulut

### 3.2.5 Tiekartta ja kohtauspisteet

Työnantajabrändistrategia viedään konkreetian tasolle hyvän suunnitelman eli tiekartan avulla. Tiekartta osoittaa, mitä brändin kohtauspisteitä strategian sisällä on todettu olevan ja minkälaisia taktisia toimenpiteitä ne vaativat ja keneltä. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.2.5).

Rosenthorn (2009, 51) esittää ajatuksen työntekijän elinkaaresta, jossa on kolme tasoa: kandidaatti, työntekijä ja alumni. Jokainen niistä sisältää useita erilaisia kohtauspisteitä. Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 2.2) mukaan on tärkeää ymmärtää sekä organisaation nykyisille että potentiaalisille työntekijöille tuottamia kokemuksia, kuten mitä tunteita tai mielikuvia brändin eri kohtauspisteet tuottavat tai mitkä kohtauspisteet ovat erityisen merkityksellisiä.

Työnantajabrändin kohtauspisteet voidaan jakaa aikaan ennen työnhakua, rekrytointiprosessiin sekä työsuhteeseen ja erotella ne joko aktiiviseen toimintaan tai passiivisiin tietolähteisiin. Passiivista kohtauspisteitä organisaation kannalta tärkein on urasivut, aktiivista toimintaa edustavat esimerkiksi somejulkaisut. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.3.3.)

Taulukko 2. Yleisimmät työnantajabrändin kohtauspisteet (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.3.2)

<b>Ennen työnhakua</b>	<b>Rekrytointiprosessi</b>	<b>Työsuhteeseen</b>
työntekijälähettiläät	hakuilmoitus	perehdytys
urasivut	hakemuksen tekeminen	sisäinen viestintä
rekrymarkkinointi	hakijaviestintä	organisaatiokulttuuri
some	haastattelut	työntekijäkokemus
työnantajabrändimateriaali: videot, artikkelit, blogit jne.	työtarjous	

Useat kosketuspisteet ja suuri määrä viestejä ei välttämättä kuitenkaan tarkoita lisääntyvää tehokkuutta. Organisaation tulee erottua muiden yritysten joukosta ja olla mielekkäällä tavalla yhteydessä kohderyhmäänsä ainakin muutamassa kriittisessä kohtauspisteessä. Nämä tärkeimmät kohtauspisteet tulee tunnistaa ja keskittää läsnäolo niihin. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2017, 52-53.)



## 4 Markkinoinnin digitaalinen toimintaympäristö

Jo vuosituhanen vaihteessa Aaker kirjoitti digiajan muuttaneen markkinoinnin toimintaympäristöä pysyvästi ja vaikuttaneen merkittäväällä tavalla myös brändityöhön. Asiakkaan passiivinen rooli oli muuttunut digiajan myötä aktiiviseksi ja vuorovaikutteiseksi. (Aaker 2000, 231-233.)

Digitaalisen vallankumouksen eli internetin, sosiaalisen median, big datan ja tekoälyn aikaan on muutettava myös perinteisiä strategisen markkinoinnin ajatusmalleja. (Kotler, Cao, Wang & Qiao 2020, xix). Nopeasti muuttuvilla, digitalisoituvilla markkinoilla yritysten on tärkeää kehittää asiakasymmärrystä, sillä sitoutuminen brändiin tapahtuu luomalla aitoa asiakasarvoa. Muuttunut toimintaympäristö tarjoaa vuorovaikutukseen uudenlaisia välineitä erilaisten online- ja sosiaalisen median sovellusten kautta. (Kotler & Armstrong 2017, 17.)

Digimarkkinoinnin ei kuitenkaan ole tarkoitus korvata perinteistä markkinointia, vaan molemmille on oma paikkansa asiakaspolulla. Alkuvaiheessa perinteisellä markkinoinnilla on tärkeä painoarvo tunnettuuden ja kiinnostuksen rakentamisessa, mutta vuorovaikutustarpeen lisääntyessä digimarkkinoinnin merkitys kasvaa. Perinteisen markkinoinnin painopiste on siis asiakasvuorovaikutuksen käynnistämässä ja digimarkkinoinnin tehtävänä puolestaan ohjata asiakasta kohti toimintaa. (Kotler, Kartajaya & Setiawan 2016, 52-53.)

### 4.1 Digimarkkinoinnin kanavat

Digitaalisen toimintaympäristön kanavat voidaan luokitella kolmeen kategoriaan, joita ovat ostettu media, ansaittu media ja omistettu media. Ostettu ja omistettu media ovat helposti kontrolloitavissa, mutta kärsivät usein uskottavuuden puutteesta. Parhaan uskottavuuden tarjoaa ansaittu media, joka koostuu orgaanisesta näkyvyydestä esimerkiksi keskustelupalstoilla tai sosiaalisen median kanavissa. Sitä on kuitenkin organisaation näkökulmasta vaikea hallita. Yhdessä nämä muodostavat digimarkkinoinnin mediamixin. (Kotler ym. 2020, 201-202.)

Taulukko 3. Digimarkkinoinnin mediamix (mukaillen Kotler ym. 2020, 201)

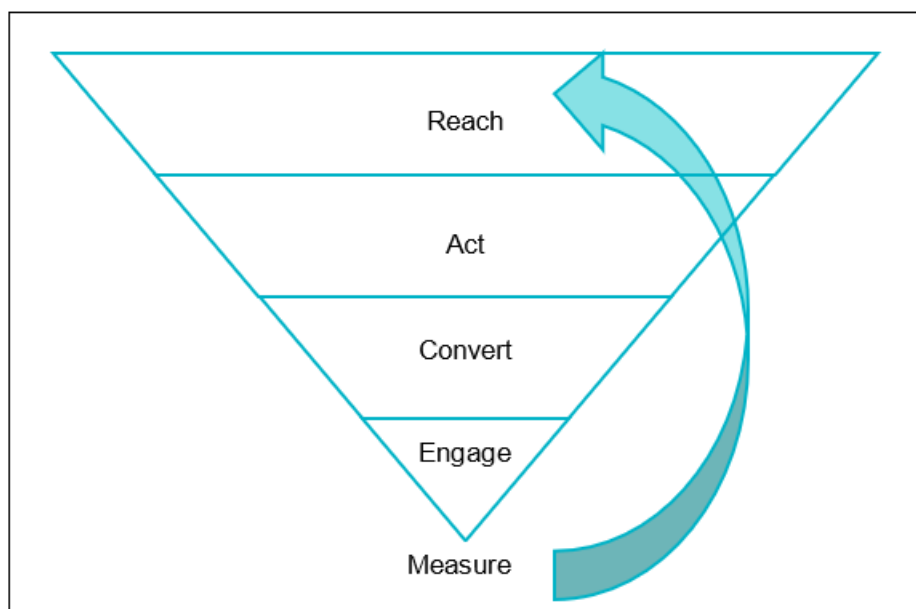
Media	Kuvaus	Rooli	Edut	Haasteet	Esimerkki
ostettu media	ostetut kanavat	ohjaa omistettuihin kanaviin	kysyntä-lähtöinen suuri skaala kontrolloita-vissa	sekava käyt-täjäkokemus käyttäjien reagoitivaste laskussa alhainen uskottavuus	maksetut mainokset SEM
ansaittu media	käyttäjien muodostamat kanavat	kuuntelee ja vastaanottaa palautetta	erittäin vakuuttava erittäin tärke-ässä roolissa myynnin / tun-nettuuden li-säämisessä läpinäkyvä	ei kontrolloita-vissa negatiivisen / väärän tiedon leviämisen mahdollisuus vaikea mitata epäselvä skaala	keskustelu-palstat somekanavat orgaaninen näkyvyys SEO
omistettu media	yrityksen omistamat kanavat	kehittää pitkä-aikaisesti suhdetta nykyisiin ja potentiaalsiin asiakkaisiin	kontrolloita-vissa alhaiset kus-tannukset pitkäaikainen monipuoliset käyttömahdol-lisuudet	vaikutus epäselvä ei kovin luotettu vaatii pitkä-aikaisia sijoituksia	nettisivut somekanavat blogit podcastit orgaaninen näkyvyys SEO

Asiakaskokemuksen merkitys nousee tiedon saatavuuden lisäksi myös digimarkkinoinnissa keskeiseen asemaan. Monikanavaisuus on digijalalle tyypillinen ilmiö, kun asiakas vaeltaa kanavasta toiseen etsien tietoa ostopolun eri vaiheissa. Eri digikanavien kautta tulee asiakkaalle tarjota vuorovaikutteinen kokemus siitä, mikä on ainutlaatuista juuri tälle brändille ja sitä myöten arvokasta myös hänelle. (Komulainen 2018, 24-25.)

## 4.2 Digimarkkinointimallit

Digimarkkinoinnin optimoinnin avuksi on rakennettu useita samankaltaisia myyntisupplimalleja, joista yksi tunnetuimpia on RACE-malli. Se koostuu neljästä vaiheesta, *reach*, *act*, *convert*,

*engage*, jotka on suunniteltu auttamaan brändiä sitouttamaan asiakkaitaan koko elinkaaren ajan. (Chaffey & Patron 2012, 30-45.) Suomen Digimarkkinointi on lanseerannut tästä astetta kehittyneemmän MRACE®-mallin (katso kuva 9), jossa perinteiseen malliin on liitetty mittaamisen elementti eli *measure*. (Lahtinen ym. 2022, 119-122.)



Kuva 8. MRACE®-malli (mukaillen Lahtinen ym. 2022, 119-122)

MRACE® -malli pohjautuu yrityksen luomaan digimarkkinoinnin strategiaan, joka pitää sisällään digimarkkinoinnille asetetut tavoitteet sekä suunnitelman niihin pääsemisestä. Mallin ensimmäinen vaihe *reach* tarkoittaa tavoittamista eli toisin sanoen tunnettuuden luomista. Sen tavoitteena on ohjata kävijöitä yrityksen omien sisältöjen pariin. Seuraavassa *act* -vaiheessa pyritään vuorovaikutelliseen toimintaan, kuten esimerkiksi somesisällöstä tykkäämiseen tai uutiskirjeen tilaamiseen. *Convert* viittaa MRACE® -mallissa ostamiseen, jota voidaan tukea digimarkkinoinnilla esimerkiksi kohdistamalla sitoutuneelle henkilölle referenssejä eri kanavia hyödyntäen. Mallin viimeinen vaihe on *engage* eli sitouttaminen, jolla tarkoitetaan pitkäaikaisen asiakassuhteen rakentamista digitaalisia kanavia hyödyntäen. Useimmiten tämä tarkoittaa esimerkiksi sosiaalisen median hyödyntämistä, jota sitoutunut asiakas käyttää vuorovaikutuksessa yrityksen kanssa. *Measure* eli mittaaminen kehittää digitaalista markkinointia jatkuvasti paremmaksi ja auttaa mukautumaan jatkuvasti muuttuvaan toimintaympäristöön. (Lahtinen ym. 2022, 122-124.)

Kotler ym. (2020, 27) esittää kaksi mallia digimarkkinoinnin tueksi. Perinteinen myyntitunneli on aiemmin esitetyn RACE-mallin kaltainen, mutta mukaan on kuitenkin lisätty numeraalinen aspekti osoittamaan konvertoitien määrää. Suppilon yläpäässä on 3000 potentiaalista asiakasta, joista ostajiksi konvertoituu lopulta vain 10. Mallissa merkityksellistä on volyymin ymmärtäminen.

Toinen malli kuvaa digitaalista sitouttamisen kehää. Tässä mallissa asiakkaan digitaalisen ostoprosessin osoitetaan perustuvan jokaisessa kontaktipisteessä lisääntyvään bränditietoisuuteen, joka johtaa lopulta ostopäätökseen. Kehä ei kuitenkaan pääty siihen, vaan jatkuu suositteluna sosiaalisissa verkostoissa. Tämän mallin ydinajatuksena on keskittyä asiakkaaseen jokaisessa kontaktipisteessä ja luoda aitoa asiakasarvoa. (Kotler ym. 2020, 27-28.)

Käytettävästä mallista riippumatta on tärkeää tunnistaa, mitä digimarkkinoinnin mediamixiä kannattaa missäkin ostopolun vaiheessa hyödyntää. Pitkäjänteinen asiakasarvon oivaltava lähestymistapa johtaa todennäköisimmin kuitenkin parhaaseen lopputulokseen.

### 4.3 Digimarkkinoinnin mittaaminen

Digitaalisen median mitattavuus on sen suurimpia etuja muihin medioihin verrattuna. Asiakkaan vuorovaikutuksen seuraaminen antaa selkeän käsityksen markkinointiviestinnän tehokkuudesta. (Chaffey & Patron 2012, 30.) Edellisessä alaluvussa esitetyt myyntisuppilomallit antavat hyvän viitekehysten mittaamiselle.

Digimarkkinoinnin tehokkuutta voidaan mitata Komulaisen (2018, 357) mukaan seuraavilla osaluilla ja niihin kuuluvilla tunnusluvuilla

- kuluttajakäyttäytyminen, esim. katselukerrat, klikkaukset, lataukset
- sitoutuminen, esim. tykkääjien / tilaajien / kommentoijien määrä
- poistuminen, esim. poistumisprosentit, uutiskirjeiden peruutukset
- jakaminen
- liidien eli kiinnostuneiden, potentiaalisten asiakkaiden hankkiminen, esim. määrä tai konversioprosentti
- myynti, esim. uusien asiakkaiden määrä, liikevaihto
- kustannukset

Yleisesti käytetty mittari on sijoitetun pääoman tuotto eli ROI. Lyhykäisyydessään ROI:n kaava on *yhden konversion arvo € x toteutuneet konversiot (kpl) – investoinnit (€)*. Vaikka dataa on käytössä aina vain enemmän, syntyy todellista kilpailuetua vasta, kun datasta saadaan irti relevanttia tietoa. Eri lähteistä saatua dataa kannattaa yhdistellä ja analysoida rohkeasti, sillä sen pohjalta voi saada uutta ja merkityksellistä tietoa. (Komulainen 2018, 358-364.)

### 4.4 Työnantajabrändin rakentaminen digimarkkinoinnin keinoin

Toimintaympäristön muutos ja varsinkin sosiaalisen median kasvu on tarjonnut yrityksille uuden viestintäkanavan, jossa kohottaa työnantajabrändiään. Kissel & Büttgen (2015) tutkivat, miten vuorovaikutukselliset sosiaalisen median kanavat vaikuttavat sekä työnantajan houkuttelevuuteen että

työnhakijoiden hakuaikaisiin. Heidän mukaansa aiemmat rekrymarkkinointitutkimukset ovat tunnistaneeet useita työnhakijoihin vaikuttavia vetovoimatekijöitä, mutta niissä ei ole kuitenkaan otettu huomioon sosiaalisen median erityispiirteitä, joita ovat vuorovaikutuksellisuus sekä mahdollisuus tutustua etukäteen interaktiivisesti yrityksen työntekijöihin ja heidän työhönsä. Tämän kaltaiset ominaisuudet tarjoavat yksilöllisen käyttäjäkokemuksen ja tukevat luomaan halutunlaista työnantajakuva ilman fyysistä tapaamista. (Kissel & Büttgen 2015, 756-757.) Organisaation näkökulmasta sosiaalinen media tarjoaa myös mahdollisuuden kuunnella asiakasta eri tavoin ja hankkia dataa, joka lisää arvokasta asiakasymmärrystä. (Komulainen 2018, 354).

Kissel & Büttgenin (2015, 772) tutkimuksen tulokset osoittivat, että sosiaalinen media on erittäin tärkeä kanava viestiä brändin merkityksestä sekä houkutella potentiaalisia työnhakijoita. Yritysten tulisi siis tarttua tähän tilaisuuteen rakentamalla ja syventämällä työnantaja - hakijasuhdetta sekä viestiä työnantajabrändiarvoistaan luodakseen kuvan vetovoimaisesta ja tavoiteltavasta työpaikasta mahdollisten hakijaehdokkaiden keskuudessa. Myös Backhaus (2016, 199) povaa sosiaalisen median olevan pian ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisen ja viestimisen pääalusta, jossa organisaatio voi olla vuorovaikutuksessa kohdeyleisönsä kanssa.

Digimarkkinointia voidaan hyödyntää työnantajabrändäyksessä niin omistetuissa, ansaituissa kuin ostetuissakin medioissa. Aiemmin esitetyn tiekartan kohtauspisteet sijoittuvat näihin molempiin, joten on tärkeää huomioida organisaation näkyvyys niissä kaikissa. Onnistunut digimarkkinointi perustuu löydettävyyteen, joten nettisivujen ja somekanavien hakuoptimointiin tulee kiinnittää erityistä huomiota. (Komulainen 2018, 19).

## 5 Tutkimusasetelma

Tässä luvussa kuvataan tutkimustyön etenemistä sekä käydään läpi opinnäytetyön metodologiaa valitun lähestymistavan sekä käytettyjen tutkimusmenetelmien osalta.

### 5.1 Tutkimuskysymykset

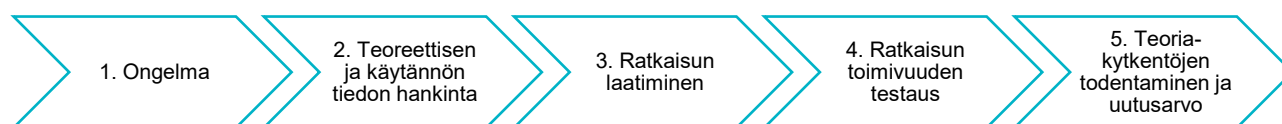
Tämän opinnäytetyön tavoitteena on kehittää sosiaalialan kohdeorganisaatiolle, Avosylin yhtiölle, työnantajabrändistrategia. Opinnäytetyön tavoitteiden saavuttamiseksi on muotoiltu viisi tutkimuskysymystä. Tutkimuskysymykset ovat:

- TK 1: Mikä on yhtiön työnantajaidentiteetti?
- TK 2: Mikä on yhtiön tavoittelema työnantajamielikuva?
- TK 3: Minkälainen työnantajamielikuva työnhakijoilla on yhtiöstä tällä hetkellä?
- TK 4: Vastaavatko mielikuvat toisiaan?
- TK 5: Mitkä ovat yhtiön vetovoimavoimatekijöitä työnantajana työnhakijoiden ja työntekijöiden mielestä?

Tutkimuskysymyksiin vastaamalla saadaan kartoitettua tavoitemielikuvan ja nykytilan välistä mahdollista kuilua sekä löydetään yhtiön vetovoimatekijöitä työnantajabrändistrategian muodostamista varten. Tutkimuskysymyksissä käytetään ulkoisten kohderyhmien osalta termiä työnantajamielikuva ja sisäisten kohderyhmien osalta työnantajakuva. Tämä erottelu siksi, että sisäisillä kohderyhmillä on työntekijäkokemuksen perusteella selkeä kuva siitä, minkälainen työnantaja Avosylin yhtiö todellisuudessa on. Kyseessä ei siis enää ole mielikuva vaan realistinen, joskin subjektiivinen, kokonaiskuva.

### 5.2 Lähestymistapa

Opinnäytetyön tavoitteena on luoda konkreettinen suunnitelma eli työnantajabrändistrategia Avosylin yhtiön työnantajabrändin kehittämisen tueksi. Siihen sopivin lähestymistapa on konstruktii- vinen tutkimus, jossa pyritään käytännönläheiseen ongelmanratkaisuun. Konstruktii- vinen tutkimus sopii erittäin hyvin lähestymistavaksi silloin, kun tehtävänä on luoda konkreettinen tuotos, kuten esimerkiksi suunnitelma tai malli. Sen tavoitteena on saada käytännön ongelmaan uudenlainen ja teoreettisesti perusteltu ratkaisu. Kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan kolmella eri tasolla; toimiiko se kohdeorganisaatiossa käytännössä, otetaanko se käyttöön ja menestyykö organisaatio sen avulla paremmin kuin vastaavat organisaatiot. Usein opinnäytetöissä ratkaisun testauksen raportointi jää kuitenkin aikataulujen vuoksi uupumaan. (Ojasalo ym. 2015, 66-68.) Näin myös tässä opinnäytetyössä, jossa konstruktii- visen prosessimallin mukaisesti toteutetaan vain vaiheet 1-3 ja vaihe 5. Katso kuva 10.



Kuva 10. Konstruktiivinen prosessimalli (mukaillen Ojasalo ym. 2045, 67)

### 5.3 Aineiston hankintamenetelmät

Konstruktiivinen lähestymistapa sallii ja jopa kannustaa useiden toisiaan tukevien aineiston hankintamenetelmien käyttöön. Tässä opinnäytetyössä käytettiin sekä *kvantitatiivisia eli määrällisiä* että *kvalitatiivisia eli laadullisia* tutkimusmenetelmiä.

#### 5.3.1 Laadulliset menetelmät

Laadullisen tutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään jotakin ilmiötä, tapahtumaa tai toimintaa. Näin ollen on tärkeää, että tutkimukseen valitut henkilöt tietävät kyseisestä asiasta mahdollisimman paljon, mikä saattaa rajata merkittävästi potentiaalisten tiedonantajien määrää. Usein onkin perusteltua käyttää niin kutsuttua eliittiotantaa, jossa tiedonantajiksi valitaan vain ne henkilöt, joilta oletetaan saatavan parhaiten tietoa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, luku 3.4.) Tässä opinnäytetyössä tutkimusjoukko on valittu määrällisessä tutkimuksessa eliittiotannan perusteella.

Kohdeorganisaation sisäisessä tutkimuksessa käytettiin laadullisia menetelmiä; dokumenttianalyysia yhtymän sisäisistä dokumenteista, strukturoitua kyselylomaketta esihenkilöille ja ryhmähaastatteluita kahdelle eri joukolle. Dokumenttianalyysin tavoitteena on analysoida dokumentteja järjestelmällisesti, luoden sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta aiheesta. (Ojasalo ym. 2015, 137). Analysoitavat dokumentit voivat esimerkiksi olla raportteja, tilastoja tai selvityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 73). Tässä opinnäytetyössä dokumenttianalyysillä pyrittiin erityisesti selvittämään, mitä asioita nykyiset työntekijät pitävät työssään tärkeimpinä eli mitkä ovat organisaation pitovoimatekijöitä. Dokumenttianalyysi kohdistui vuoden 2022 henkilöstötutkimuksen aineistoon, jonka avulla saatiin muodostettua kattava kuva yhtymän sisäisesti koetuista vetovoimatekijöistä.

Strukturoidun kyselylomakkeen avulla kartoitettiin yhtymän sisäistä työnantajaidentiteettiä sekä tavoitemielikuvaa ja -asemaa. Lisäksi koettua työnantajaidentiteettiä ja tavoitemielikuvaa käsiteltiin kahdessa ryhmähaastattelussa, joista toinen pidettiin rekrytointitiimin jäsenille ja toinen Avosylin yhtymän johtoryhmälle. Fokusryhmämenetelmän eli ryhmähaastattelun etuna on Ojasalon ym. (2015, 112) mukaan se, että ryhmän dynamiikka vie käsiteltäviä asioita uusille tasoille. Menetelmässä ryhmän vetäjä osallistuu keskusteluun, ohjaten sitä teemalistan mukaisesti, mutta antaen keskustelun tasolle tilaa. Keskustelut kirjataan ylös ja lopuksi vetäjä tekee tulkinnan käydystä keskustelusta.

### 5.3.2 Määrälliset menetelmät

Määrällinen tutkimus pyrkii kuvailemaan tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä järjestelmällisten havaintojen avulla. Asioita kuvataan numeerisesti ja usein pyritään myös selvittämään asioiden riippuvuussuhteita. Määrällisen tutkimuksen avulla saadaan kartoitettua olemassa oleva tilanne, mutta ei juurikaan pystytä selvittämään asioiden syitä. (Heikkilä 2014, 15.) Tyypillinen määrällinen menetelmä on lomakekysely, jossa kysytään samoja asioita suurelta vastaajajoukolta. Tämä joukko muodostaa yleensä otoksen perusjoukosta, mutta analysoitu tieto yleistetään koskemaan kuitenkin koko perusjoukkoa. (Ojasalo ym. 2015, 104.)

Tutkittavaa kohdetta kutsutaan tilastoyksiköksi eli havaintoyksiköksi, jotka yhdessä muodostavat otoksen. Perusjoukko on tutkimuksessa määritelty joukko, joka sisältää kaikki havaintoyksiköt ja siitä voidaan valita tutkimukseen joko kaikki havaintoyksiköt tai tehdä edustava otos. Perusjoukon koko vaikuttaa siihen, kannattaako tutkimus tehdä kokonaistutkimuksena vai otantana. Otantamenetelmät ovat suositeltavia suurissa tutkimusaineistoissa, koska niiden avulla voidaan saavuttaa suuria kustannussäästöjä. (Vilka 2021, luku 4.)

Määrällisessä tutkimuksessa tärkeintä on kyselylomakkeen suunnittelu, jonka pohjana toimii tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset. Niitä vasten voidaan määritellä, mitkä ovat taustamuuttujat eli selittävät tekijät, joilla on vaikutusta tutkittaviin asioihin. Kyselylomakkeessa tulisi kysyä vain niitä asioita, joita tutkimussuunnitelmassa ilmoitetaan mitattavan. Lomakkeen arviointi ja testaus ennen varsinaista julkaisua on tärkeää, sillä kysymyslomakkeen kysymykset harvoin onnistuvat ensimmäisellä kerralla. (Vilka 2021, luku 4.)

Tämän opinnäytetyön määrällinen tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa tutkittavana oli koko perusjoukko eli kaikki Avosylin yhtymään töihin vuoden sisällä hakeneet henkilöt. Kysymykset käytiin yhdessä läpi Avosylin yhtymän johtoryhmän kanssa ja lomaketta testattiin kriteerit täyttävällä testikäyttäjällä ennen julkaisua. Sähköinen kyselylomake lähetettiin rekrytointijärjestelmän tietokantaa apuna käyttäen kaikille yhtymään hakeneille henkilöille riippumatta siitä, olivatko he tulleet valituiksi hakemaansa tehtävään. Kyselyllä oli tarkoitus tuottaa pääosin määrällistä tietoa monivalintakysymysten avulla, mutta myös laadullista täydentävää tietoa avointen kysymysten avulla. Tämä aineistonkeruutapa tarjosi hyvän mahdollisuuden saada samalla kertaa suurehkon määrän helposti analysoitavaa määrällistä tietoa sekä samalla syventävää, laadullista tietoa.

### 5.4 Aineiston analyysimenetelmät

Laadullisen aineiston analyysissa on kaksi toisiinsa nivoutunutta vaihetta: pelkistäminen ja tulkinta. (Ojasalo ym. 2015, 119). Analyysitavat voidaan jakaa sisällön analyysin ja sisällön erotteluun, joita voidaan joko käyttää yhdessä tai erikseen. Sisällön analyysillä pyritään tunnistamaan tekstin



merkityksiä, kun taas sisällön erittelyllä kuvataan määrällisessä muodossa tekstin sisältöä. (Ojasalo ym. 2015, 137).

Sisällönanalyysissä pohjana voidaan käyttää joko aineistolähtöistä tai teorialähtöistä sisällönanalyysiä. Aineistolähtöisessä sisällönanalyysissä tavoitteena on löytää tutkimusaineistosta logiikka tai tyyppikertomus. Ensin aineisto pelkistetään karsimalla pois tutkimusongelman kannalta epäolennainen informaatio, joka puolestaan edellyttää tutkimusaineiston tiivistämistä tai pilkkomista osiin. Tiivistäminen tapahtuu tutkimusongelman ja tutkimuskysymysten avulla, jotka ohjaavat aineistoin ryhmittelyä uudestaan johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi. Analyysiyksikkönä voidaan käyttää esimerkiksi sanaa, lausetta tai ajatuskokonaisuutta. Sisällönanalyysin avulla voidaan tulkita merkityskokonaisuuksia ja jatkaa analyysiä tarkastelemalla tulkintaa teoreettisen viitekehyksen avulla. (Vilkkä 2021, luku 6.)

Teorialähtöinen analyysi lähtee nimensä mukaisesti liikkeelle teoriasta, joka ohjaa vahvasti analyysia sekä käsitteiden määrittelyä. Ensin tulee siis pohtia, mitä osa-alueita käsitteeseen kuuluu, jotta ne voidaan ottaa aineiston luokittelun kehikseksi. Teorialähtöinen sisällönanalyysissä tavoitteena on uudistaa tutkittavien antamien merkitysten avulla teoreettista käsitystä tutkittavasta asiasta, kun taas aineistolähtöinen sisällönanalyysi kuvaa tutkittavien merkity maailmaa. (Vilkkä 2021, luku 6.)

Määrällisen aineiston analyysissä apuna käytetään usein tilasto-ohjelmien valmiita analysointityökaluja. Menetelmiä on useita erilaisia ja ne voivat osittain korvata toisensa. Kahden muuttujan välistä yhteyttä voidaan tutkia ristiintaulukoinnin avulla, järjestysasteikon muuttujien välistä riippuvuutta järjestyskorrelaatiokertoimen avulla ja välimatka- tai suhdeasteikon muuttujia Pearsonin korrelaatiokertoimella. Keskiarvotestit osoittavat, poikkeavatko ryhmien keskiarvot toisistaan vai johdettu ero satunnaisvaihtelusta. Monimutkaisissa aineistoissa apuna voidaan käyttää monimuuttujamenetelmiä. (Heikkilä 2014, 174).

Tässä opinnäytetyössä käytettiin laadullisessa tutkimuksessa aineistolähtöistä sisällönanalyysia, jossa apuna käytettiin sisällönerottelua. Avainsanojen ilmaantuvuutta tarkasteltiin määrällisessä muodossa. Määrällinen aineistokerättiin ja analysoitiin Webropol-ohjelman analysointityökalujen avulla ja jatkoanalyysimenetelmänä käytettiin ryhmien välistä keskiarvotestausta.

## **5.5 Tutkimuksen aikataulu**

Konstrukttiivinen tutkimus on kestoaltaan pitkäjänteinen ja se vaatii kohdeorganisaatiolta sekä kehittäjältä sitoutumista. (Ojasalo ym. 2015, 67). Tämän opinnäytetyön puitteissa tehtiin siis ainoastaan konstruktivisen prosessin tutkimusvaiheet, jolloin varsinainen testaus sekä kehitystyö jäivät sen ulkopuolelle. Opinnäytetyöprosessi käynnistyi tammikuussa 2022 aiheen päättämällä, mutta

varsinainen tutkimustyö pääsi alkuun vasta elokuussa dokumenttianalyysin ja organisaation ulkopuolelle lähetetyn kyselyn muodossa.

Ensimmäisessä vaiheessa rakennettiin opinnäytetyön tietoperustaa ja ymmärrystä tutkittavasta aiheesta sekä organisaatiosta. Tämän jälkeen kartoitettiin kohdeorganisaation pitovoimatekijät, sisäisesti koettu brändi-identiteetti sekä työnantajakuvan lähtötilanne ja tavoitetila. Sen jälkeen tunnistettiin kuilu työnantajakuvan nykytilan ja tavoitemielikuvan tunnettuuden välillä, jonka kuromiseksi umpeen lähdettiin etsimään teoriaan ja tutkimustuloksiin nojaten sopivia ratkaisuja. Ratkaisut kirjattiin selkeäksi suunnitelmaksi eli työnantajabrändistrategiaksi, joka sisältää myös mallinnetun työnhakijapolun kontaktipisteineen. Opinnäytetyön aikajana on esitetty taulukossa 4.

Taulukko 4. Opinnäytetyön aikajana.

<b>Vaiheet</b>	<b>6/22</b>	<b>7/22</b>	<b>8/22</b>	<b>9/22</b>	<b>10/22</b>	<b>11/22</b>	<b>12/22</b>
Tietoperusta ja sen viimeistely							
Dokumenttianalyysi							
Organisaation sisäinen kysely ja haastattelut							
Organisaation ulkopuolinen kysely							
Tutkimusaineiston läpikäyminen							
Yhteenveto ja loppupäätelmät							
Työnantajabrändistrategia							
Työ valmis							

## 6 Tutkimustulokset

Tässä luvussa esitellään tehtyjen tutkimusten tulokset jaotellen aineisto organisaation sisäiseen tutkimusaineistoon ja ulkopuoliseen tutkimusaineistoon. Tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä ja vastauksia tutkimuskysymyksiin tarkastellaan lisää luvussa 8.

### 6.1 Organisaation sisäinen tutkimusaineisto

Organisaation sisäistä tutkimusaineistoa kerättiin dokumenttianalyysin, strukturoidun kyselylomakkeen ja kahden ryhmähaastattelun avulla. Tutkimustuloksia analysoitiin laadullisin menetelmin.

#### 6.1.1 Dokumenttianalyysi Siqni-henkilöstökyselystä

Ensimmäisenä opinnäytetyön tutkimusosiossa toteutettiin dokumenttianalyysi, joka perustui yhtymässä keväällä 2022 toteutetun Siqni-henkilöstökyselyn tulosten analysointiin. Siqnin kyselymalli tähtää työntekijäymmärryksen kasvattamiseen ja siinä kartoitetaan työntekijöille merkittävien asioiden toteutumista arjessa. Henkilöstökysely oli lähetetty 217 henkilölle ja vastaajia oli 181, eli vastausprosentti oli 83,41.

Dokumenttianalyysissä tutustuttiin jo analysoituun tutkimustietoon, joka löytyi valmiiksi raportoidussa muodossa Siqnin käyttäjäkohtaiselta työpöydältä. Aineistosta nostettiin esiin Avosylin yhtymän sisäisesti koettuja pitovoimatekijöitä sekä tutkittiin yleistä työtyytyväisyyden tasoa.

Siqni-kyselyssä työntekijät olivat valinneet viisi itselleen merkityksellisintä asiaa ja arvioineet, miten ne toteutuvat arjessa. Tulokset löytyvät taulukosta 5.

Taulukko 5. Merkityksellisimmät tekijät ja niiden toteutuminen arjessa

Sija	Merkityksellisimmät tekijät	% vastaajista	% toteuma arjessa
1.	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	41 %	62 %
2.	Mielekkäät työtehtävät	36 %	75 %
3.	Oikeudenmukainen ja kyvykäs esihenkilö	35 %	78 %
4.	Työympäristö, jossa voi olla oma itsensä	35 %	88 %
5.	Työpaikan vahva yhteishenki	30 %	85 %

Siqni-kyselyssä käytettiin kuvaajana niin kutsuttua liekki-indeksiä, jolla kuvattiin työntekijän valitsevien merkityksellisten asioiden toteuman keskiarvoa asteikolla 0-100. Avosylin yhtymän liekki-indeksi oli 73. Kokonaistyytyväisyysjakauma oli 75 ja se vastasi asteikolla 0-100 kysymykseen ”Kuinka tyytyväinen olet tällä hetkellä työpaikkaasi?”.

Avoimet vastaukset oli valmiiksi teemoiteltu avainsanojen alle. Kysymykseen ”Mitkä asiat toteutuvat meillä hyvin?” oli saatu eniten vastauksia (50 kpl) liittyen työpaikan vahvaan yhteishenkeen, seuraavaksi eniten (38 kpl) liittyen esihenkilötyöhön ja kolmannen sijan (34 kpl) jakoivat vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä mielekkäät työtehtävät. Neljänneksi (30 kpl) nousi työn ja vapaa-ajan tasapaino, joka oli tutkimuksen mukaan koettu merkityksellisempänä tekijänä. Viidennelle sijalle ylsi työympäristö, jossa voi olla oma itsensä (27 kpl). Verraten tutkimuksen mukaan merkityksellisimmiksi tekijöiksi nousseita tekijöitä parhaiten toteutuneisiin tekijöihin (katso taulukko 6), huomataan, että ne ovat lähes identtisiä. Ainoastaan vaikutusmahdollisuus nousi kärkiviisikon ohi parhaiten toteutuvien tekijöiden listalle, jaetulle kolmosijalle.

Taulukko 6. Työn merkityksellisten tekijöiden ja parhaiten toteutuvien tekijöiden suhde

Arvojärjestys	Merkityksellisimmät tekijät	Parhaiten toteutuvat tekijät
1.	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Työpaikan hyvä yhteishenki
2.	Mielekkäät työtehtävät	Oikeudenmukainen ja kyvykäs esihenkilö
3.	Oikeudenmukainen ja kyvykäs esihenkilö	Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön Mielekkäät työtehtävät
4.	Työympäristö, jossa voi olla oma itsensä	Työn ja vapaa-ajan tasapaino
5.	Työpaikan vahva yhteishenki	Työympäristö, jossa voi olla oma itsensä

Dokumenttianalyysin pohjalta voidaan todeta, että Avosylin yhtymän työtyytyväisyys on melko korkealla tasolla ja työn merkityksellisimmiksi koetut tekijät toteutuvat hyvin arjessa. Joskin merkityksellisimmäksi tekijäksi nousseeseen työn ja vapaa-ajan tasapainoon tulee kiinnittää erityistä huomiota, jotta se nousisi vieläkin korkeammalle toteuman puolella. Avosylin yhtymän pitovoimatekijöiksi voidaan nimetä nämä edellisessä taulukossa mainitut viisi parhaiten toteutuvaa tekijää.

### 6.1.2 Esihenkilöiden kysely

Strukturoitu kyselylomake (katso liite 1) lähetettiin yhtymän sisällä kaikille esihenkilöille, joita oli 30 kpl. Taustamuuttujina kysyttiin vastaajan erillisyyhtiötä ja maantieteellistä toiminta-aluetta. Kysely toteutettiin Creamailerissa ja se oli auki 2 viikkoa ajalla 6.9. - 20.9.2022. Vastauksia saatiin yhteensä 15 kappaletta eli vastausprosentti oli 50. Kyselylomakkeella esitettiin sekä suljettuja että avoimia kysymyksiä. Vastaajista suurin osa oli Neljän Asteen esihenkilöitä, kuten taulukosta 7 ilmenee.

Taulukko 7. Esihenkilöiden taustamuuttajat

Erillisyhtiö	n/15	Prosentti
Neljä Astetta	6	40,0 %
PKS	3	20,0 %
Pallo-kodit	3	20,0 %
Avosylin Asumispalvelut		,0 %
Koko Avosylin yhtymä	3	20,0 %

Laadullista aineistoa analysoitiin ensin kokonaisuutena aineistolähtöisen sisällönanalyysin avulla, sillä avoimista vastauksista oli tarve löytää yhteneväinen logiikka. Avuksi otettiin myös sisällön erottelu, jossa kustakin avoimesta kysymyksestä pyrittiin löytämään pelkistämisen avulla avainsanoja. Näin saatiin esille avainsanojen ilmaantuvuuden määrä, joka on muutettu % vastaajista -luvuksi.

Vastaajien mukaan Avosylin yhtymä oli sosiaalialan työnantajana jonkin verran tunnettu (50 %) tai ei kovin tunnettu (29 %). Työnantajakuvan todettiin olevan pääosin positiivinen (46,7 %) tai neutraali (20 %). Vastauksia vertailtiin myös taustamuuttajien avulla, jolloin niissä huomattiin merkittäviä erillisyhtiökohtaisia eroja. Työnantajakuva koettiin Neljän Asteen ja Perhehoitokumppanit Suomessa (PKS) osalta pääosin positiiviseksi, kun taas yhtymän uusimman erillisyhtiö Pallo-kotien esihenkilöiden näkökulmasta työnantajakuvan kerrottiin kääntyneen negatiiviseksi yhdistymisen myötä. Neljällä Asteella negatiiviseksi asiaksi työnantajakuvan osalta nähtiin työn iltapainotteisuus.

Yhtymän sisäisinä vahvuuksina koettiin taustamuuttujista riippumatta sen laaja-alaisuus (46,7 %), niin ammatillisen kehittymisen kuin uralla-etenemisenkin näkökulmasta. Ammattimainen ja tukeva työyhteisö koettiin myös vahvuutena (33,3 %), samoin siihen liittyvä laadukas ja vaikuttava asiakastyö (26,6 %). 20 % vastaajista nimesi työntekijän mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamista ja persoonaa yhtymän vahvuustekijäksi. Työnantajan joustavuuden (20 %) mainittiin myös olevan yksi vahvuustekijöistä.

Kyselyssä kartoitettiin myös tavoiteltua työnantajamielikuvaa. Tärkeimmäksi tekijäksi vastausten perusteella nostettiin työntekijälähtöisyys (46,7 %), seuraavaksi työnantajan houkuttelevuus ja vetovoimaisuus (26,7 %) ja kolmantena kehitysmuotoisuus (20 %) sekä laadukkuus (20 %). Tärkeänä työnantajamielikuvan kehityksen kannalta nähtiin yhteinen Avosylin yhtymän brändityö, sekä strategiatyö. Myös palkkatason tarkistamista esitettiin.

### 6.1.3 Fokusryhmähaastattelut

Fokusryhmäajattelun mukaisia ryhmähaastatteluita toteutettiin tutkimusosiossa kaksi kappaletta. Toinen rekrytointitiimille 12.9.2022, jossa oli paikalla haastattelijan lisäksi 3 jäsentä ja toinen

johtoryhmälle 10.10.2022, jossa läsnä oli 7 jäsentä. Haastattelut olivat muodoltaan puolistrukturoituja, jossa pohjana käytettiin ennalta määritelty teemoja. Haastattelurungot löytyvät liitteistä 2 ja 3.

Rekrytointitiimin haastattelun tavoitteena oli Kapfererin identiteettiprisman mukaisesti löytää sisäisesti koettu työnantajaidentiteetti sekä määrittää identiteettiin sopiva työntekijäprofiili. Sisäisen identiteetin hahmottamiseksi Avosylin yhtymää käsiteltiin henkilönä. Rekrytointitiimin haastattelun mukaan Avosylin yhtymä on harteikas ja suoraselkäinen kaveri, jolla on luja kädenpuristus sekä lempeän hyväksyvä katse. Hän on yhteisöllinen ja osallistava, kohdaten kaikki vertaisenaan. Avosylin on arvostettu ja pidetty yhteisönsä jäsen.

Myös työntekijäprofiilia käsiteltiin haastattelun aikana yhteisesti luodon esimerkkihenkilön avulla. Rekrytointitiimin mukaan Pirkko Perhetyöntekijällä on soveltuva AMK-tutkinto ja vähintään 2 vuotta kokemusta lastensuojelusta. Hänellä on halu tehdä ennaltaehkäisevää ja vaikuttavaa lastensuojelutyötä oikea-aikaisesti. Pirkko on tiimipelaaja, joka on valmis joustamaan ja tukemaan tiimiänsä. Hänellä on halu kehittyä ja kehittää työtänsä yhdessä organisaation kanssa.

Johtoryhmälle asetettiin tavoitteeksi työnantajamielikuvan tavoitetilän asettaminen. Alustuksena aiheeseen käytiin läpi organisaation sisäisen tutkimuksen tulokset. Sen jälkeen johtoryhmän jäseniä pyydettiin kuvailemaan Avosylin yhtymän tavoitemielikuvan mukaista henkilöä erilaisin adjektiivein. Luetellut adjektiivit on analysointivaiheessa teemoitettu taulukon 8 mukaisesti neljän pääteeman alle.

Taulukko 8. Adjektiivilista teemoiteltuna

<b>Maadoittavat arvot</b>	<b>Pehmeät arvot</b>	<b>Innostavat arvot</b>	<b>Mahdollistavat arvot</b>
luotettava	välittävä	energinen	kasvua tukeva
vakaa	rakkautellinen	innostava	monimuotoisuuteen rohkaiseva
rauhallinen	lempeä	motivoiva	yhdenvertaisuuteen tukeva
rehellinen	lämmin	innovatiivinen	joustava
ammattimainen		valovoimainen	monipuolinen
		rohkea	osallistava
		kirkaskatseinen	

Johtoryhmän mukaan tulevaisuuden Avosylin yhtymä on kirkaskatseinen ja arvokkaasti vanheneva organisaatio, joka seisoo vahvasti sanojensa takana. Tulevaisuuden Avosylin yhtymä tunnetaan rohkeana ja innovatiivisena alansa edelläkävijänä.

Tavoitteena johtoryhmän mukaan on siis tuoda sisäisesti koettua, vahvaa työnantajaidentiteettiä voimakkaammin esiin ja nostaa tunnettuuden taso valtakunnallisesti korkeaksi muiden alan isojen toimijoiden rinnalle. Erottautumistekijänä organisaatiobrändissä toimii Avosylin yhtymän innovatiivisuus ja halu sekä kyky luoda uudenlaista lastensuojelua Suomessa, jota voidaan tuoda myös työnantajabrändissä esiin.

## 6.2 Organisaation ulkopuolinen tutkimusaineisto

Organisaation ulkopuolelle suunnattu määrällinen tutkimus toteutettiin Webropol-kyselylomakkeella, joka löytyy liitteestä 4. Saatu aineisto käsiteltiin ja analysoitiin samaa ohjelmaa hyödyntäen.

Kyselylomake lähetettiin sähköpostitse koko perusjoukolle eli kaikille yhtymään vuoden sisällä hakeneille henkilöille, joita oli 216 kappaletta. Kysely toteutettiin Webropolissa, jossa se oli auki 2 viikkoa ajalla 1.9.-15.9.2022. Vastauksia saatiin yhteensä 31 kappaletta eli vastausprosentti oli 14,35. Kysymysten avulla kartoitettiin paitsi työnantaja- ja yritysmielikuvaa myös sitä, kuinka Avosylin yhtymän rekrytointiviestintä on tavoittanut ja mitkä asiat ovat jääneet vastaajalle siitä mieleen. Osa väittämistä koostui Avosylin yhtymän rekrytointiviestinnän kärkinä olevista kokonaisuuksista, kuten arvoista ja aiemmin tunnistetuista erottautumistekijöistä.

Strukturoidussa kyselylomakkeessa käytettiin mielipideväittämistä pohjana Likertin asteikkoa. Se on tyypillisesti 4- tai 5-portainen asteikko, jonka toinen ääripää on ”1 = täysin eri mieltä” ja toinen ”4 = täysin samaa mieltä”. Mukana voi olla myös ”0 = en osaa sanoa” vaihtoehto. Kyselylomake sisälsi myös muutamia tarkentavia, avoimia kysymyksiä sekä perustietojen kartoituksen.

Tutkimuslomake tunnistettiin etukäteen yhdeksi työnantajabrändin kohtauspisteistä, joten sen ulkoasuun kiinnitettiin erityistä huomiota. Tunnistettavan brändi-ilmeen lisäksi haluttiin vastaajille tarjota myös mahdollisimman hyvä käyttäjäkokemus selkeän esitystavan myötä. Saatekirjeessä (katso liite 5) käytettiin hyväksi yritysbrändiin liittyvää ”tone of voicea” eli kirjoitus- ja ilmaisutapaa, jotta se tukisi aiemmin muodostettua työnantajamielikuvaa.

### 6.2.1 Taustamuuttajat

Taustamuuttujina käytettiin ikää, erillisyhtiötä johon on haettu, haettua toimenkuvaa, tietoa tuliko valituksi työtehtävään sekä tietoa, työskenteleekö edelleen yhtymässä. Suurin osa (38,7 %) vastaajista oli iältään 45-49 -vuotiaita, mutta lähes yhtä paljon (35,5%) oli 30-44 -vuotiaita. Eniten hakemuksia oli tullut Neljän Asteen perhetyöntekijän toimenkuvaan (58,1 %) sekä Pallo-kotien ohjaajaksi (29%). 45,2 % vastanneista tuli valituksi työtehtävään, mutta edelleen yhtymässä työskenteleviä on vain 35,5 %. Taustamuuttujana kysyttiin myös paikkakuntaa, mutta vastausten kirjo oli niin laaja, ettei tästä kysymyksestä ollut relevantiksi taustamuuttujaksi.

Taulukko 9. Vastaajien taustamuuttajat

Taustamuuttajat	n/31	Prosentti
<b>Ikä</b>		
18–29 vuotta	5	16,1 %
30–44 vuotta	11	35,5 %
45–59 vuotta	12	38,7 %
yli 60 vuotta	3	9,7 %
<b>Erillisyhtiö</b>		
Neljä Astetta	18	58,1 %
Perhehoitokumppanit Suomessa (PKS)	3	9,7 %
Pallo-kodit	10	32,2 %
Avosylin Asumispalvelut (Myllärin yksikkö)		,0 %
<b>Tuliko valituksi työtehtävään</b>		
Kyllä	14	45,2 %
En	17	54,8 %
<b>Työskenteleekö edelleen yhtymässä</b>		
Kyllä	11	35,5 %
En	20	64,5 %

### 6.2.2 Yrityskuva

Yrityskuvan nykytilaa selvitettiin mielipideväittämillä, joita arvioitiin Likertin asteikon vaihteluvälillä ”1 = täysin eri mieltä” ja ”4 = täysin samaa mieltä.” Vastaajille annettiin myös vaihtoehto ”0= en osaa sanoa”. Vastauksia saatiin 31 kpl.

Yrityskuvassa tärkeimmäksi nousi arvot (ka 3,4), sillä 74,2 % vastaajista (25 kpl) oli joko melko samaa (29 %) tai täysin samaa mieltä (45,2 %) siitä, että Avosylin yhtymällä on merkitykselliset arvot. Asiakastyössä tapahtuva aito kohtaaminen koettiin myös keskiarvollisesti (3,3) tärkeäksi, mutta painotus ”en osaa sanoa” (38,7 %) vastauksiin osoittaa, että samaa mieltä olevien vastaajien määrä on ollut tosiasiallisesti pieni. Työturvallisuus ei nouse yrityskuvassa esiin, sillä yli puolet vastaajista on ilmoittanut, ettei osaa sanoa panostetaanko Avosylin yhtymässä työturvallisuuteen.



Taulukko 10. Yrityskuvaan liittyvät väittämät

Väittämät	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 melko samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	eos	ka	md
Avosylin yhtymällä on merkitykselliset arvot	1	1	9	14	6	3,4	4,0
n=31	3,2 %	3,2 %	29,0 %	45,2 %	19,4 %		
Avosylin yhtymä on sitoutunut kestävän hyvinvoinnin edistämiseen	1	2	11	7	10	3,1	3,0
n=31	3,2 %	6,4 %	35,5 %	22,6 %	32,3 %		
Avosylin yhtymä tuottaa laadukkaita palveluita	1	3	12	7	8	3,1	3,0
n=31	3,2 %	9,7 %	38,7 %	22,6 %	25,8 %		
Avosylin yhtymässä työtä tehdään asiakasta aidosti kohdaten ja kuunnellen	1	2	7	9	12	3,3	3,0
n=31	3,2 %	6,5 %	22,6 %	29,0 %	38,7 %		
Avosylin yhtymässä panostetaan työturvallisuuteen	1	4	5	5	16	2,9	3,0
n=31	3,2 %	12,9 %	16,2 %	16,1 %	51,6 %		
Yhteensä	5	12	44	42	52	3,2	3,0

### 6.2.3 Työnantajamielikuva ja vetovoimatekijät

Työnantajamielikuvan nykytilaa ja vetovoimatekijöitä selvitettiin mielipideväittämillä, joita arvioitiin Likertin asteikon vaihteluvälillä ”1 = täysin eri mieltä” ja ”4 = täysin samaa mieltä.” Vastaajille annettiin myös vaihtoehto 0 = ”en osaa sanoa”. Vastauksia saatiin 31 kpl.

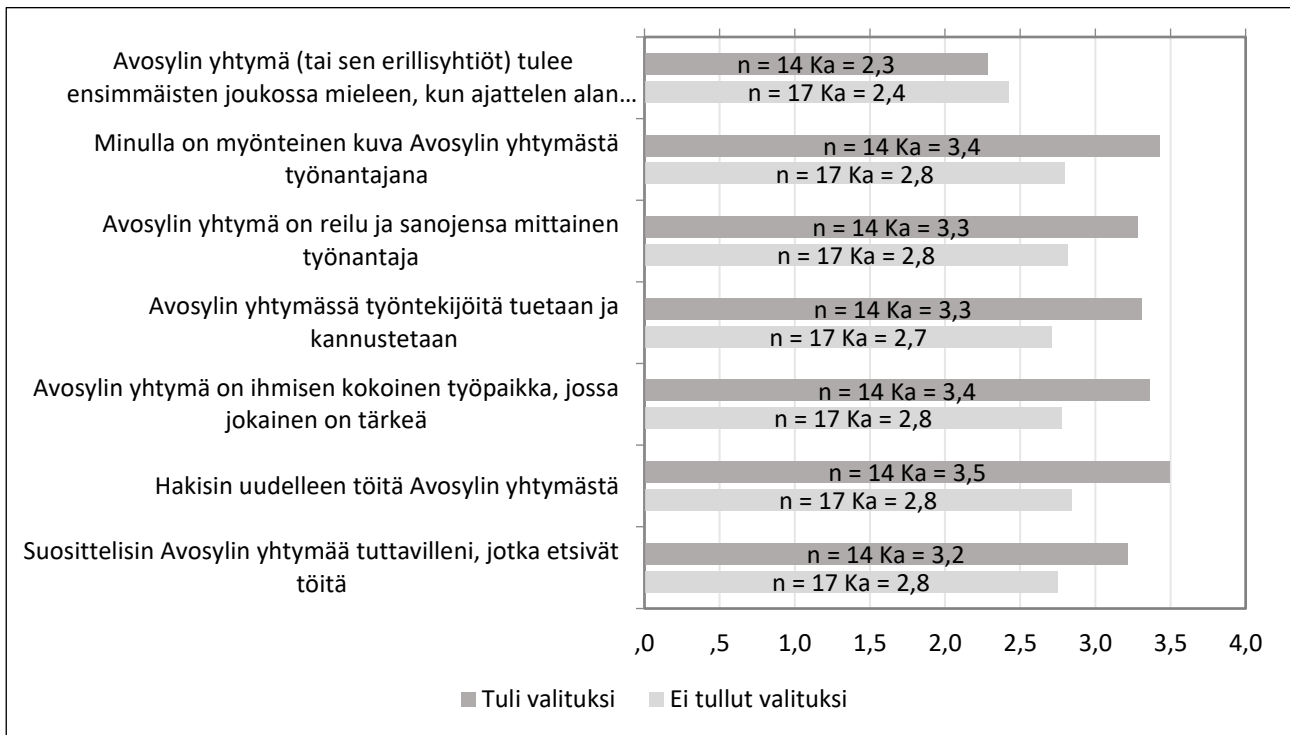
Kaikki kysymyksen väittämät ovat keskiarvollisesti melko tasaisia ja saavat väittämää ”Avosylin yhtymä (tai sen erillisyhtiöt) tulee ensimmäisten joukossa mieleen, kun ajattelen alan työnantajia” lukuun ottamatta keskiarvoksi yli 3. Keskiarvon lisäksi tulee kuitenkin kiinnittää huomiota kunkin arvioinnin saamiin vastausprosentteihin eli vastausten hajontaan. Keskihajontaa ei taulukossa ole erikseen esitetty, mutta vastausvaihtoehtojen saamiin prosentiosuuksien sekä mediaanin avulla nähdään, mihin vastaukset painottuvat. Eniten samaa mieltä oltiin väittämän ”Minulla on myönteinen kuva Avosylin yhtymästä työnantajana” kanssa, jossa 74,2 % vastaajista on melko samaa (38,7 %) tai täysin samaa mieltä (35,5%). 71 % vastaajista hakisi todennäköisesti uudelleen töitä Avosylin yhtymästä, mutta kuitenkin vain 61 % suosittelisi paikkaa ystävälle. Tulokset on esitetty taulukossa 11.

Taulukko 11. Työnantajakuvaan liittyvät väittämät

Väittämät	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 melko samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	en osaa sanoa	ka	md
Avosylin yhtymä (tai sen erillisyhtiöt) tulee ensimmäisten joukossa mieleen, kun ajattelen alan työnantajia	4	12	10	2	3	2,4	2,0
n=31	12,9 %	38,7 %	32,3 %	6,4 %	9,7 %		
Minulla on myönteinen kuva Avosylin yhtymästä työnantajana	2	4	12	11	2	3,1	3,0
n=31	6,4 %	12,9 %	<b>38,7 %</b>	<b>35,5 %</b>	6,5 %		
Avosylin yhtymä on reilu ja sanojensa mittainen työnantaja	4	1	9	11	6	3,1	3,0
n=31	12,9 %	3,2 %	29,0 %	35,5 %	19,4 %		
Avosylin yhtymässä työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan	2	2	8	8	11	3,1	3,0
n=31	6,4 %	6,5 %	25,8 %	25,8 %	35,5 %		
Avosylin yhtymä on ihmisen kokoinen työpaikka, jossa jokainen on tärkeä	2	3	6	9	11	3,1	3,0
n=31	6,4 %	9,7 %	19,4 %	29,0 %	35,5 %		
Hakisin uudelleen töitä Avosylin yhtymästä	4	1	8	14	4	<b>3,2</b>	4,0
n=31	12,9 %	3,2 %	25,8 %	45,2 %	12,9 %		
Suosittelisin Avosylin yhtymää tuttavilleni, jotka etsivät töitä	4	3	8	11	5	3,0	3,0
n=31	12,9 %	9,7 %	25,8 %	35,5 %	16,1 %		
<b>Yhteensä</b>	<b>22</b>	<b>26</b>	<b>61</b>	<b>66</b>	<b>42</b>	<b>3,0</b>	<b>3,0</b>

Työnantajakuvassa etsittiin mahdollista eroa ”tuli valituksi” (n=14) ja ”ei tullut valituksi tehtävään” (n=17) vastaajaryhmien välillä. Taulukon 12 mukaisesti tunnettuuteen liittyvää kysymystä lukuun ottamatta valituksi tulleet ovat olleet esitettyjen väittämien kanssa enemmän samaa mieltä, kuin ei valituksi tulleet. Tämä voi selittyä osin sillä, että valituksi tulleet ovat saaneet työntekijäkokemuksen myötä vahvistusta tutkimuksessa esitetuille väittämille.

Taulukko 12. Työnantajakuvaan liittyvät väittämät ”tuli valituksi” ja ”ei tullut valituksi” ryhmittäin



Avosylin yhtiön vetovoimatekijöitä kartoitettiin taulukon 13 mukaisesti pyytämällä mielipidevastusta väittämiin ”**Hain Avosylin yhtiöstä töitä, koska...**”. Tärkeimmäksi vetovoimatekijäksi nousi yhteneväinen arvomaailma (ka 3,5) ja mahdollisuus tehdä aidosti vaikuttavaa lastensuojelua (ka 3,4). 77,5 % vastaajista ilmoittaa olevansa joko melko samaa (32,3 %) tai täysin samaa mieltä (45,2 %) siitä, että haki Avosylin yhtiöstä töitä, koska arvomaailmaa kohtaa oman kanssa. Myös työskentelyalueiden sopivuus (3,4) ja joustavat työajat (ka 3,4) nähtiin vetovoimatekijöinä. Merkittävää on, että suurin osa väittämistä saa keskiarvoksi yli 3, eli vastaajat ovat väittämistä vähintään melko samaa mieltä. Vähiten samaa mieltä oltiin väittämän ”...tuttavani ovat suosittelleet sitä työnantajana kanssa.”, jossa keskiarvo on 2,0 ja mediaani jää lukuun 1. Myös kilpailukykyinen palkka jää keskiarvallisesti lukuun 2,7, mutta siinä vastauksissa on selkeästi enemmän hajontaa. Joksikin muuksi hakusyyksi ilmoitettiin paikan yleinen kiinnostavuus sekä kiinnostava yrityskuva ja arvolu-paus.

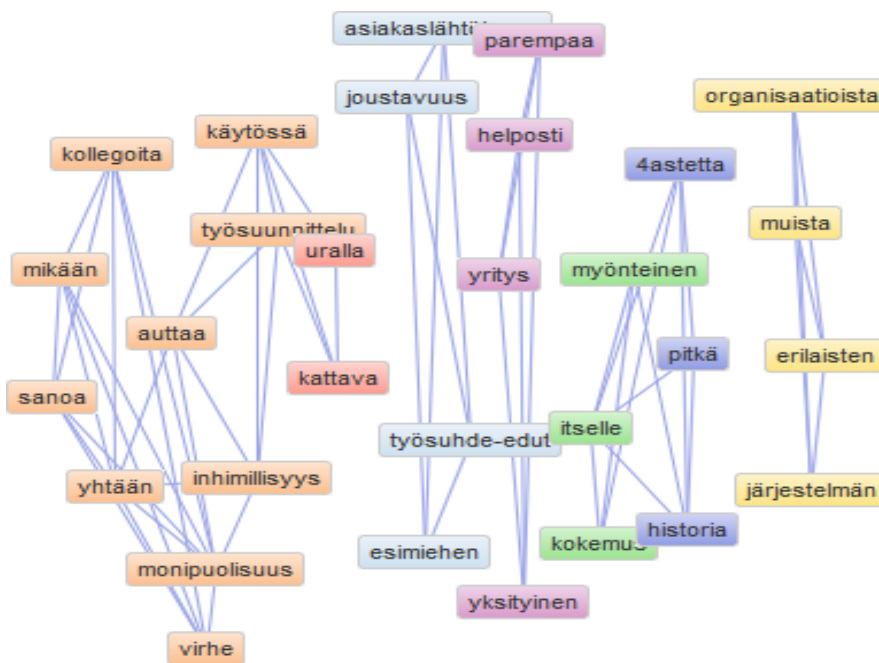
Taulukko 13. Vetovoimatekijät

Väittämät	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 melko samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	eos	ka	md
se tarjoaa työn yksityisellä sektorilla		4	14	9	4	3,2	3,0
n=31	,0 %	12,9 %	45,2 %	29,0 %	12,9 %		
työajat ovat joustavat		1	16	8	6	3,3	3,0
n=31	,0 %	3,2 %	51,6 %	25,8 %	19,4 %		
työskentelyalueet ovat itselleni sopivia		1	16	12	2	<b>3,4</b>	3,0
n=31	,0 %	3,2 %	51,6 %	38,7 %	6,5 %		
mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja kehittää sitä, on suuri	1		12	10	8	3,3	3,0
n=31	3,2 %	,0 %	38,7 %	32,3 %	25,8 %		
pääsen tekemään aidosti vaikuttavaa lastensuojelua	0	2	11	13	5	<b>3,4</b>	3,5
n=31	,0 %	6,5 %	35,5 %	41,9 %	16,1 %		
arvomaailma kohtaa omani kanssa	1		10	14	6	<b>3,5</b>	4,0
n=31	3,2 %	,0 %	<b>32,3 %</b>	<b>45,2 %</b>	19,3 %		
organisaatio on alansa edelläkävijä	3	4	8	5	11	2,8	3,0
n=31	9,7 %	12,9 %	25,8 %	16,1 %	35,5 %		
työprosessit ovat vahvasti tuettuja ja esimies on aina saatavilla	1	3	6	8	13	3,2	3,0
n=31	3,2 %	9,7 %	19,4 %	25,8 %	41,9 %		
työilmapiiri on kannustava	2	1	7	7	14	3,1	3,0
n=31	6,4 %	3,2 %	22,6 %	22,6 %	45,2 %		
työsuhde-edut ovat hyvät	2	2	6	8	13	3,1	3,0
	6,4 %	6,5 %	19,4 %	25,8 %	41,9 %		
tuttavani ovat suositelleet sitä työnantajana	13	2	5	4	7	2,0	1,0
n=31	41,9 %	6,5 %	16,1 %	12,9 %	22,6 %		
se tarjoaa työ- ja etenemismahdollisuuksia laajasti sekä avo- että sijaishuollossa	1	5	7	5	13	2,9	3,0
n=31	3,2 %	16,1 %	22,6 %	16,1 %	42,0 %		
palkka on kilpailukykyinen	4	5	8	6	8	2,7	3,0
n=31	12,9 %	16,1 %	25,8 %	19,4 %	25,8 %		
jokin muu syy, mikä?	1		2	5	23	3,4	4,0
n=31	3,2 %	,0 %	6,5 %	16,1 %	74,2 %		
Yhteensä	29	30	128	114	133	3,1	3,0

Avosylin yhtymän erottautumistekijöitä kartoitettiin avoimen kysymyksen ”**Mikä mielestäsi erottaa Avosylin yhtymän muista alan toimijoista?**” avulla. Vastauksissa toistui useampaan kertaan sana yksityinen, joustavuus ja inhimillisuus. Alla eräs avoimista vastauksista:

*Yksityinen -> voidaan tehdä isoja muutoksia ja päätöksiä paremmin ja kuunnella työntekijöiden mielipiteitä ja ehdotuksia. Voi luoda yhdessä parempaa ja tärkeintä ovat lapset.*

Myös esihenkilötyö ja aitous nousi esiin. Iso yhtiö ja mahdollisuus edetä uralla nähtiin myös tärkeäksi. 12 vastaajaa ei osannut nimetä yhtäkään erottautumistekijää. Avoimia vastauksia analysoitiin avainsanojen toistuvuuden sekä kuvassa 11 esitetyn sanakartan avulla. Sanakartan sanojen taustavärit ja viivat osoittavat, mitkä sanat toistuvat usein yhdessä, myös sanojen välinen etäisyys toisistaan kuvaa sanojen yhteyttä.



Kuva 11. Sanakartta

#### 6.2.4 Rekrytointiviestintä ja rekrytointiprosessi

Rekrytointiviestintään ja rekrytointiprosessiin liittyvien kysymysten avulla pyrittiin löytämään merkittäviä tekijöitä myöhemmän vaiheen työnhakijapolun kehittämisen kannalta.

41,9 % hakijoista oli kiinnittänyt huomiota Avosylin yhtymän rekrytointiviestintään sosiaalisen median kanavissa. Heistä 86 % oli kokenut Avosylin yhtymän sosiaalisen median tukeneen positiivisesti työnantajamielikuvaa. Suurin yksittäinen ilmoituskanava oli työvoimatoimiston työmarkkinatori (45,2 %), mutta myös Duunitori nousi merkittäväksi kanavaksi. Sosiaalisen median oli ilmoittanut lähdekanavaksi vain 6,4 % vastaajista. Taulukosta 14 ilmenee kaikki kanavat, joista työnhakijat olivat kuulleet avoimista työpaikoista.

Taulukko 14. Mistä kuultu avoimesta työpaikasta?

	<b>n/31</b>	<b>Prosentti</b>
Työmarkkinatorista / mol.fi	14	<b>45,2 %</b>
Duunitorista	8	25,8 %
Sosiaalisen median kanavista	2	6,4 %
Monsterista	1	3,2 %
Tutulta	4	12,9 %
Muualta, mistä?	2	6,5 %

49 % vastaajista kertoi työnantajamielikuvan kehittyneen rekrytointiprosessin aikana. 19,3 % kertoi sen heikentyneen, syiksi esitettiin mm. pitkä rekrytointiprosessi ja huono palkkaus.

Vastaajille annettiin kyselyn lopussa vielä mahdollisuus kertoa jotakin muuta työnantajakuvaan tai rekrytointiprosessiin liittyen. Kaksi vastausta liittyi palkkaukseen, toinen toiveena palkan esittämiseksi hakuilmoituksessa ja toinen palkkauksen riittämättömäksi koettuun tasoon. Lisäksi saatiin kolme vastausta rekrytointiprosessiin liittyen. Yhdessä keuhuttiin rekrytointiprosessia hyväksi ja miellyttäväksi, toisessa kommentoitiin rekrytointiprosessi luvattun laadukkaan perehdytyksen toteutumattomuutta ja kolmannessa hämmästeltiin kesken hakuajan tullutta hylkäysviestiä. Muut vapaat kommentit eivät ole kategorisoitavissa kumpakaan kysymyksessä asetettuun aihealueeseen.

## 7 Työnantajabrändistrategian työstäminen

Konstruktiiivisen tutkimuksen prosessi on nyt edennyt kolmanteen vaiheeseen eli ratkaisun laatimiseen. Ratkaisu eli työnantajabrändistrategia laaditaan aiemmin hankitun teoria- ja tutkimustietoon nojaten. On kuitenkin tärkeää pysähtyä tarkastelemaan jo saatuja tutkimustuloksia kuiluanalyysin valossa nykytilan ja tavoitetilan osalta. Tähän paneudutaan seuraavassa alaluvussa, jonka jälkeen siirrytään varsinaisen työnantajabrändistrategian laatimiseen.

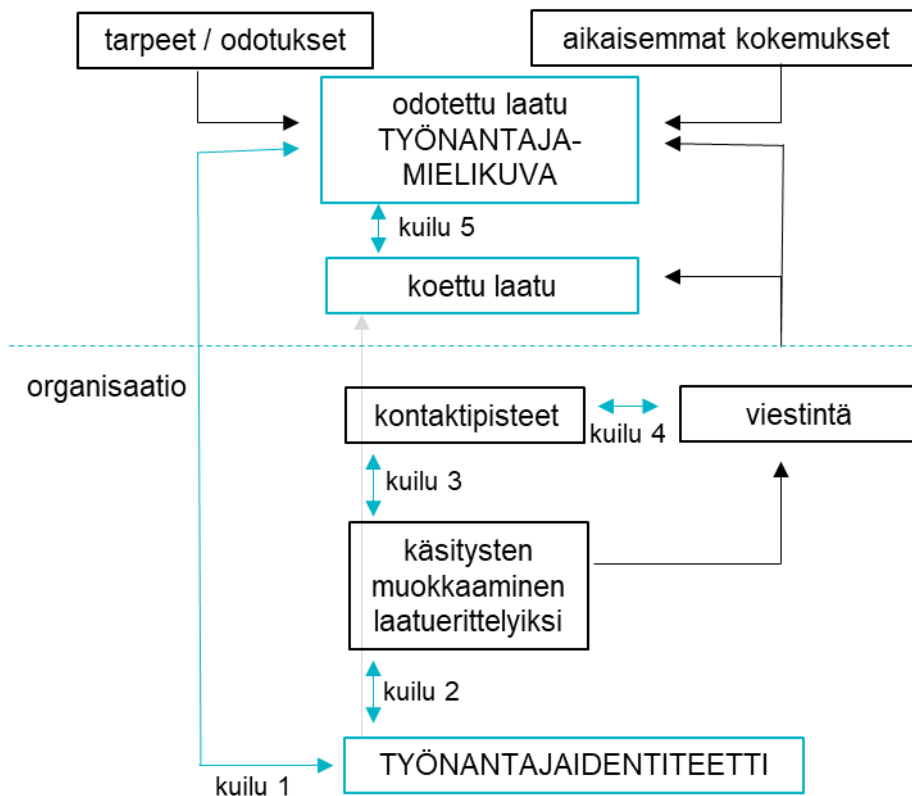
### 7.1 Kuiluanalyysi

Kuiluanalyysiä käytetään laatuongelmien lähteiden analysoinnissa sekä laadun parantamiskeinojen havaitsemisessa. Kuiluanalyysi auttaa löytämään epä johdonmukaisuuksia organisaation ja asiakkaan käsitysten väliltä. Löydetyt kuilut ovat puolestaan looginen perusta strategioiden ja taktiikoiden määrittämiselle, jotka pyrkivät odotusten ja kokemusten yhdenmukaisuuteen, lisäten tyytyväisyyttä sekä myönteistä laatuarvioita. (Grönroos 2020, luku 5.)

Kuiluanalyysimallin mukaisesti laatu kuiluja on viisi erilaista. Ensimmäinen on johdon näkemyksen kuilu, jossa johto näkee asiakkaan odotukset puutteellisesti. Toinen kuilu on laatuvaatimusten kuilu, jossa laatuvaatimukset eivät ole yhdenmukaisia johdon laatuodotusten kanssa. Kolmantena tulee palvelun toimituksen kuilu, jossa tuotanto- tai toimitusprosessi ei noudata laatuvaatimuksia. Neljäntenä on markkinointiviestinnän kuilu, joka merkitsee sitä, että viestinnässä annetut lupaukset eivät ole johdonmukaisia toimitetun palvelun kanssa. Viimeinen kuilu on koetun palvelun kuilu, jossa koettu laatu ei ole yhdenmukainen odotusten kanssa. (Grönroos 2020, luku 5.)

Kuiluanalyysimalli voidaan käyttää mukaillen myös työnantajabrändityössä kuvan 12 mukaisesti. Siinä ääripäiksi asetellaan työnhakijan odotuksista ja aiemmista kokemuksista koostuva työnantajamielikuva ja johdon / organisaation kokema työnantajaidentiteetti.

työnhakija



Kuva 12. Kuiluanalyyssimalli työnantajabrändityössä (mukaillen Grönroos 2015, luku 5)

Opinnäytetyön tutkimusosiossa kartoitettiin työnhakijoiden syitä (vetovoimatekijät) hakeutua töihin Avosylin yhtymään sekä rekrytointiviestinnän kärkien tavoittavuutta. Ne korreloivat dokumentti-analyysin perusteella nykyisten työntekijöiden kokemuksiin pitovoimatekijöihin, esihenkilöiden kyselyn tuloksiin sisäisesti koetuista vahvuuksista sekä haastattelun perusteella koettuun työnantajaidentiteettiin. Työnantajaidentiteetin ja työnantajakuvan väliltä ei siis löytynyt kuilua.

Mikäli ääripäihin asetetaan vastakkain työnantajamielikuvan **nykytila** ja **tavoitetila**, löydetään sieltä selkeä kuilu näiden väliltä. Avosylin yhtymän tavoitetila on olla työntekijälähtöinen, houkutteleva ja vetovoimainen työnantaja, työntekijän ykkösvalinta. Sekä sisäinen että ulkoinen tutkimusaineisto kuitenkin osoitti, että Avosylin yhtymä on alan työnantajana melko tuntematon. Tavoitetilaksi organisaation sisällä on määritelty olla tulevaisuudessa laajasti tunnettu alallaan, joten kuilu syntyy siis tunnettuuteen (kuilu 4). Tähän voidaan vaikuttaa kontaktipisteissä viestinnän avulla.

## 7.2 Avosylin yhtymän työnantajabrändistrategia

Avosylin yhtymän työnantajabrändistrategiatyön pohjaksi tunnistettiin kuiluanalyysin avulla selkeä kuilu nykyisen tunnettuuden ja tavoitetilan osalta. Organisaation työnantajabrändiviestinnässä



tehdään opinnäytetyön tietoperustan ja tutkimusosion mukaan oikeita asioita, mutta viestintä ei vielä tällä hetkellä tavoita potentiaalisia työnhakijoita riittävän hyvin. Työnantajabrändistrategiasta saadaan taktisen viestinnän toteuttamisen tueksi selkeä suunnitelma, jonka päätavoitteena on nostaa organisaation tunnettuutta kaikissa kontaktipisteissä.

Seuraavissa alaluvuissa käsitellään Avosylin yhtymän työnantajabrändistrategian valintoja yleisellä tasolla Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 2.5) esittämän neliportaisen strategiatyömallin mukaisesti. Varsinainen Avosylin yhtymän työnantajabrändistrategia tarkempine hakijapolkuineen on sahattu.

### 7.2.1 Strategisen aseman analyysi

Liiketoiminnallisella kentällä Avosylin yhtymä positioi itsensä alan edelläkävijäksi, tuottaen vaikuttavia lastensuojelupalveluita perheiden parhaaksi. Se innovoi rohkeasti uudenlaisia palveluratkaisuja, työkaluja ja toimintamalleja, joita ei alalla ole totuttu näkemään. Strategisen aseman analyysissä on tärkeää huomioida myös kilpailijoiden positio. Suorista kilpailijoista Mehiläinen-konsernin Familiar Oy ilmoittaa nettisivuillaan visiokseen olla suomalaisen lastensuojelun edelläkävijä sekä tekevänsä laadukkaita ja vaikuttavia lastensuojelupalveluita. (Familiar, 2022). Strateginen asema vaikuttaa tämän osalta siis yhteneväiseltä, eikä tuota varsinaista kilpailuetua Avosylin yhtymän työnantajakuvaan johdettavaksi. Huomioitavaa kuitenkin on, että Mehiläinen-konserni tekee erittäin vaikuttavaa työnantajabrändityötä, josta kertoo konsernin 3.11.2022 saama ”vuoden työnantajabrändi 2022” palkinto. Mäkelän (2022) mukaan vuoden työnantajabrändi 2022 ei kerro tarinaa yrityksestä, vaan ihmisistä, joilla on elämä tehtävänä. Tämä Mehiläisen työnantajabrändin ”Elämä tehtävänä” kokonaiskonsepti kutoo esimerkillisesti yhteen työn merkityksellisyyden, työntekijäkokeemuksen ja tarinan voiman, jonka pääosassa ovat työntekijät.

Työnantajana Avosylin yhtymän tavoitepositio on olla työnhakijan ykkösvalinta. Sen saavuttamiseksi on opinnäytetyössä tunnistettu työntekijäkokeumuksen avulla selkeä kilpailuetu. Henkilöstökyselyn mukaan työssä koettujen merkityksellisten tekijöiden joukosta parhaiten Avosylin yhtymässä toteutuu työpaikan hyvä yhteishenki. Organisaation ulkopuolelle suunnatussa kyselytutkimuksessa kannustava työilmapiiri sai keskiarvon 3,1 / 4 ja nousee sitä myöten yhdeksi tärkeimmistä Avosylin yhtymään hakeutumiseen vaikuttaneista tekijöistä. Eniten vaikuttanut tekijä oli yhteinen arvomaailma sekä mahdollisuus päästä tekemään aidosti vaikuttavaa lastensuojelutyötä. Organisaatiokulttuuria ja arvopohjaista työskentelymallia sekä työn vaikuttavuutta tulee siis nostaa kaikessa työnantajabrändityössä voimakkaasti esiin.

Opinnäytetyön tutkimusosion mukaan Avosylin yhtymä on vielä varsin tuntematon alansa työnantajana, mutta erillisyyhtiöillä on hieman parempi tilanne. Tavoiteposition saavuttamiseksi on siis

tärkeää ottaa avuksi selkeä brändiarkkitehtuuri. Avosylin yhtymän tilanteeseen sopii erityisen hyvin yhteisbrändistrategia, jossa yksi vahva brändi toimii kaiken yhdistäjänä. Toisaalta erillisyhtiöillä on jo vahvaa tunnettuutta omilla brändinimillään, jota kannattaa myös ehdottomasti hyödyntää. Tästä syystä lähdebrändistrategia on järkevin lähestymistapa Avosylin yhtymän brändiarkkitehtuuriin. Näin yhdistyvät yhteisbrändistrategian mukanaan tuomat keskittämisedut sekä erillisyhtiöiden brändiarvot. Esimiehille suunnatun kyselyn mukaan yhtymän sisäisinä vahvuuksina koettiin sen laaja-alaisuus (46,7 % vastaajista) niin ammatillisen kehittymisen kuin uralla-etenemisenkin näkökulmasta, joka on brändiarkkitehtuurin avulla helppo tuoda näkyviin.

### 7.2.2 Strategiset valinnat

Avosylin yhtymän tavoitteena on yhdistää erilaisten ihmisten ja ammattialojen kokemusmaailmat ennennäkemättömällä tavalla yhteiseksi hyväksi, uuden sukupolven lastensuojeluksi. Missio on muotoutunut iskulauseeksi: ”Muutetaan maailmaa yhdessä!”. Arvot aito kohtaaminen, turvallisuus, osallisuus, laatu ja kestävä hyvinvointi näkyvät yhtiön kaikessa toiminnassa.

Avosylin yhtymässä on tarjolla erillisyhtiöittäin lukuisia toimenkuvia, jotka vaativat keskenään erilaista osaamista, kokemusta ja koulutustaustaa. Kilpailutussopimukset määrittävät näille toimenkuville reunaehdot. Teknisten reunaehtoien lisäksi opinnäytetyössä on tunnistettu työntekijäprofiili, jonka mukaisia työntekijöitä Avosylin yhtymässä tavoitellaan. Työntekijän tulee ensisijaisesti jakaa Avosylin yhtymän arvot, visio ja missio, kiinnittyäkseen organisaatiokulttuuriin ja motivoituaakseen työtehtävistä. Hänellä tulee olla aito halu tehdä vaikuttavaa lastensuojelutyötä oikea-aikaisesti tai tukityötä (kuten hallinnolliset tehtävät) tämän tavoitteen eteen. Avosylin yhtymän työntekijällä tulee olla halu kehittyä ja kehittää työtänsä yhdessä organisaation kanssa. Tärkeää on myös tunnistaa valitun kohderyhmän muutosajurit eli miksi työntekijät hakeutuvat töihin juuri Avosylin yhtymään. Yksi tärkeimpiä tekijöitä on opinnäytetyön tutkimusosion mukaan työ yksityisellä sektorilla ja mahdollisuus tehdä aidosti vaikuttavaa lastensuojelua. Työnhakijat ovat siis mahdollisesti kyllästyneet kunnallisen puolen työskentelymalleihin ja hakevat yksityiseltä puolelta töitä päästäkseen tekemään töitä hieman eri tavalla.

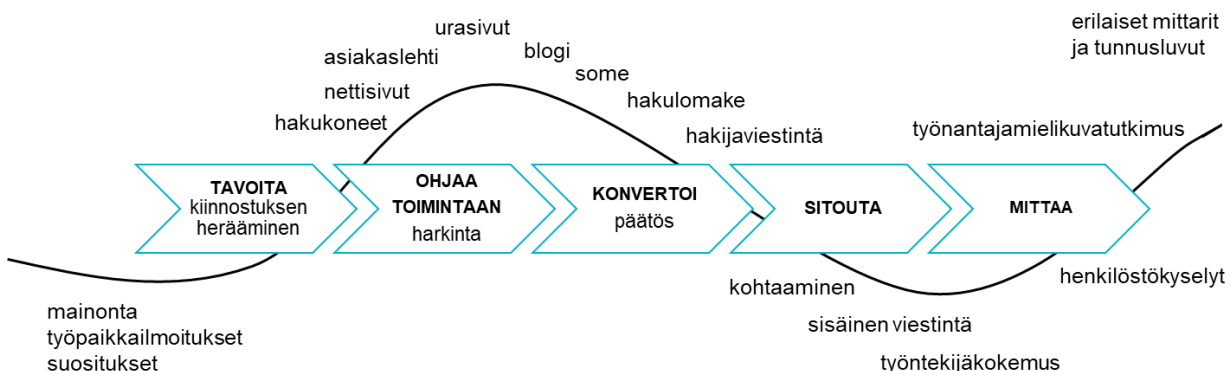
Avosylin yhtymä pyrkii strategiansa mukaan olemaan vakaa ja turvallinen työpaikka, jossa työntekijät voivat hyvin. Työnantajalupaukseksi on opinnäytetyöprosessin aikana muodostunut ja jo käyttöön otettu ”Olemme ihmisen kokoinen työyhteisö, jossa jokainen on TÄRKEÄ.” Työnantajalupaus heijastaa vahvasti yrityksen arvoja ja sisältää yhtymän yhdeksi viestintäkärjeksi määritetyn ”meille jokainen on tärkeä” -ajatuksen. Työnantajalupauksen perässä voidaan käyttää missiota ”Liity joukkoomme, muutetaan maailmaa yhdessä!”. Työnantajalupauksen organisaatiokulttuuriin viittaava ydin on poimittu tutkimusosiossa tunnistettuun kilpailuetuun eli työpaikan hyvään yhteishenkeen ja hyväksi koettuun työyhteisöön. Tämä arvojen, organisaatiokulttuurin ja mission yhdistelmä toimii

työnhakijalle kutsuna liittyä tärkeäksi osaksi merkityksellistä tarinaa. Tarina on tärkeässä osassa brändityötä, sillä se vetoaa tunteisiin ja herättää vahvoja mielikuvia.

### 7.2.3 Strategian toimeenpano

Työnantajabrändistrategia aktivoidaan taktisilla toimenpiteillä, joilla pyritään saavuttamaan kohderyhmässä toiminnallisuutta, mielikuvamuutoksia tai käyttäytymisen muutoksia. Taktiikan pohjana on aina kohderyhmätuntemus, jotta voidaan valita oikea kanava, sisältö ja toimintamalli. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.4.1.)

Strategian toimeenpano tapahtuu kontaktipisteiden määrittelyn avulla, jossa avainasemassa on työnhakijapolun tunnistaminen. Työnhakupolkua voisi verrata perinteiseen ostopolkuun, joka sisältää erilaisia tutustumisen, harkinnan ja kartoituksen vaiheita. Kissel & Büttgenin (2015, 772) mukaan sosiaalinen media tarjoaa työnhakijalle reaaliaikaisen, vuorovaikutuksellisen ja osittain anonyymien kanavan etsiä tietoa, jota yritysten tulisi strategisesti hyödyntää työnhakijapolkua rakentaessaan. Avosylin yhtymän hakijapolussa (kuva 13) on huomioitu sekä digimarkkinoinnin kanavat, sosiaalisen median kanavat että suora kontaktoinnin pisteet ja yhdistetty ne aiemmin esitettyyn MRACE®-myyntisuppilomallin vaiheisiin.



Kuva 13. Työnhakijapolku

Jokaisessa kontaktipisteessä tarvitaan erilaista markkinointiviestinnällistä materiaalia, jotka tulee tuottaa organisaation visuaalista ilmettä ja ilmaisutapaa noudattaen. Brändipääoman kerryttämiseksi viestejä on toistettava yhä uudestaan. Vuorisen (2013, 193) mukaan markkinointiviestinnän peruspilareita ovat tunteisiin vetoavat ja samaistuttavat tarinat sekä vahvat mielikuvat, joita parhaassa tapauksessa levittävät yrityksen omat työntekijät. Tämän vuoksi sekä yrityksen merkityksellistä syntytarinaa, että toisaalta työntekijätarinoita on tuotava monin eri keinoin esiin.

Tärkeänä työkaluna strategian toimeenpanossa toimii vuosikello, joskin työvoiman tarpeen ennalta-arviointi on usein haastavaa. Vuosikelloon voidaan kuitenkin merkitä yleiseen

työnantajabrändityöhön liittyvät suuremmat kampanjat ja toimenpiteet, joita yksittäiset rekrytoinnit täydentävät.

#### 7.2.4 Strategian seuranta

Työnantajabrändityö on pitkäjänteistä tekemistä, joka vaatii välitavoitteiden asettamista. Tavoitepositio on tulevaisuudessa olla työnhakijan ykköstavoite, mutta välitavoitteena on kasvattaa Avosylin yhtymän tunnettuutta työnantajana. Etenemistä voidaan seurata kanavakohtaisesti eri mittareiden kautta. Taulukossa 15 on esitetty Avosylin yhtymän työnantajabrändityön tavoitteet, niihin liittyvät mittarit ja kanavakohtaiset tavoitteet aiemmin esitettyä SMART-mallia mukaillen.

Taulukko 15. Avosylin yhtymän työnantajabrändityön konkreettiset tavoitteet ja mittarit

<b>Tavoitepositio tulevaisuudessa</b>	Avosylin yhtymä on työntekijän ykkösvalinta
<b>Välitavoite</b>	Avosylin yhtymän tunnettuuden kasvattaminen työnantajana
<b>Mittarit ja kanavakohtaiset, mitattavat välitavoitteet</b>	<p>URASIVUT: kävijämäärän kasvu, verkostoitumisten kasvu, hakemusten määrän kasvu (tavoitellaan 20 % kasvua)</p> <p>SOMEKANAVAT: tykkäykset, näyttökerrat, kommentit, jaot (tavoitellaan 200 uutta seuraajaa / kanava)</p> <p>TYÖNANTAJAMIELIKUVATUTKIMUS: "Avosylin yhtymä (tai sen erillisyhtiöt) tulee ensimmäisten joukossa mieleen, kun ajattelen alan työnantajia" -väittämän tavoitteena on saada vähintään 20 % vastaajista valitsemaan "4=täysin samaa mieltä" vaihtoehdon eli tavoitellaan 14,6 % kasvua.</p>
<b>Aikataulu</b>	Työnantajabrändistrategia otetaan käyttöön 1/2023 ja tuloksia seurataan urasivujen sekä somekanavien osalta kuukausittain. Työnantajamielikuvatutkimus toteutetaan uudestaan 11/2023.
<b>Strategian päivitys</b>	12/2023

Strateginen työnantajabrändityö vaatii aina selkeää johtamista ja vastuujakoa organisaation sisällä, jotta kaikki valinnat pohjautuvat varmasti tehtyyn strategiaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.) Työnantajabrändin keskiössä olevasta työntekijäkokemuksesta vastaa luonnollisestikin HR, mutta työnantajabrändityöstä markkinointi & viestintä. Tämä on luonnollinen valinta, sillä työnantajabrändi on osa laajempaa organisaatiobrändiä. Työnantajabrändi on johdettava samoin lainalaisuusin, jotta sen brändipääomaa pystytään kerryttämään sekä suojelemaan (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.1.) Työnantajabrändityöhön on osallistettava laajasti myös muita sisäisiä sidosryhmiä, kuten johto, esihenkilöt ja tietysti se tärkein, eli henkilöstö itsessään. Vahva työnantajabrändi rakennetaan aina sisältä ulos.

## 8 Pohdinta

Opinnäytetyön tavoitteena oli kehittää sosiaalialan kohdeorganisaatiolle, Avosylin yhtymälle, työnantajabrändistrategia. Opinnäytetyössä tutkittiin viiden tutkimuskysymyksen avulla organisaation työnantajaidentiteettiä, työnantajamielikuvan nyky- ja tavoitetilaa sekä kartoitettiin organisaation veto- ja pitovoimatekijöitä. Kuiluanalyysin perusteella havaittiin, että nyky- ja tavoitetilan väliin muodostui tunnettuuden kuilu, jota Avosylin yhtymä voi opinnäytetyön tuloksena syntyneen työnantajabrändistrategian avulla koittaa kuroa umpeen.

Vahvalla työnantajabrändillä on positiivisia vaikutuksia niin organisaation sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Parhaimmillaan hyvä työnantajabrändi sitouttaa henkilöstöä ja houkuttelee juuri oikeanlaisia työntekijöitä hakeutumaan organisaatioon töihin. Se myös helpottaa ja lyhentää rekrytointiprosessia karsien sopimattomat hakijat pois, jolloin sillä on vaikutusta myös rekrytointikustannuksiin. Työnantajabrändiä tulee ajatella osana vetovoimaketjua, joka lähtee strategiatasolta ja kulkee läpi koko organisaation brändityön. Loppujen lopuksi tehokkain tapa luoda organisaatiosta hyvä työnantajakuva on yksinkertaisesti toimia hyvänä ja innostavana työnantajana. Siinä tärkeänä mittarina toimii työntekijäkokemus.

Ensimmäinen tutkimuskysymys oli, mikä on yhtymän työnantajaidentiteetti. Avosylin yhtymä on fokusryhmähaastattelun perusteella identiteetiltään harteikas ja suoraselkäinen kaveri, jolla on luja kädenpuristus sekä lempeän hyväksyvä katse. Avosylin yhtymä on arvostettu ja pidetty yhteisönsä jäsenen, kohdaten kaikki vertaisenaan. Identiteetissä korostuvat rehellisyys, luotettavuus, innovatiivisuus ja pehmeät arvot. Tämä identiteetti heijastui tutkimusten mukaan myös organisaatiokulttuuriin. Avosylin yhtymä koettiin työympäristöksi, jossa on hyvä yhteishenki ja jossa voi aidosti olla oma itsensä. Osaava ja motivoitunut henkilöstö toimii kilpailukykytekijänä, mutta hyvä organisaatiokulttuuri aitona kilpailuvalltina. Siksi työntekijäymmärrystä on jatkuvasti kasvatettava ja työntekijäkokemukseen panostettava.

Toinen tutkimuskysymys oli, mikä on yhtymän tavoittelema työnantajakuva. Avosylin yhtymän tavoitteleman työnantajamielikuvan tärkeimmiksi tekijöiksi nostettiin esihenkilöiden kyselyssä työntekijälähtöisyys (46,7 % vastaajista) sekä työnantajan houkuttelevuus ja vetovoimaisuus (26,7 % vastaajista). Johtoryhmän mukaan tulevaisuuden Avosylin yhtymä on kirkaskatseinen ja arvokkaasti vanheneva organisaatio, joka seisoo vahvasti sanojensa takana ja joka tunnetaan rohkeana ja innovatiivisena alansa edelläkävijänä. Tavoitemielikuva on siis olla työntekijälähtöinen, houkutteleva ja vetovoimainen työnantaja, työnhakijan ykkösvalinta. Tärkeänä työnantajamielikuvan kehityksen kannalta nähtiin Avosylin yhtymän yhteinen brändityö sekä palkkauksen tarkistaminen.

Kolmannessa tutkimuskysymyksessä kartoitettiin työnhakijoiden tämänhetkistä työnantajamielikuvaa ja neljännessä sitä, vastaavatko mielikuvat toisiaan. Työnhakijoiden työnantajamielikuva on tutkimuksen mukaan positiivinen. 74,2 % vastaajista on melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että Avosylin yhtymä on reilu ja sanojensa mittainen työnantaja. Myös yrityskuva koetaan hyväksi ja varsinkin arvopohjainen työskentelyote nousee esiin. 74,2 % vastaajista on melko samaa tai täysin samaa mieltä siitä, että Avosylin yhtymällä on merkitykselliset arvot. Tutkimuksen mukaan sekä Avosylin yhtymän organisaatiobrändi että työnantajabrändi kärsivät kuitenkin tunnettuuden puutteesta. Neljänteen tutkimuskysymykseen vastauksena todettiin, että työnantajamielikuva ja tavoitemielikuvan välissä on tunnettuuden kuilu, eli ne eivät vastaa toisiaan. Tämä johtuu osittain myös Avosylin organisaatiobrändin tunnettuuden puutteesta. Työnantajabrändi on Huhdan & Myllyntauksen (2021, luku 2.4) mukaan aina alisteinen organisaatiobrändille, joten molempia tulee siis kehittää tasapuolisesti.

Työ- ja elinkeinoministeriön (2021) toimialaraportin mukaan sote-alan vetovoimaa lisäisi mm. työn ja perheen parempi yhteensovittaminen. Opinnäytetyön tutkimuksen mukaan Avosylin yhtymän vetovoimatekijöinä työnhakijoiden näkökulmasta nähtiin juurikin joustavat työajat sekä yhteneväinen arvomaailma ja kannustava työilmapiiri. Vuoden 2018 Kunta10-tutkimuksen mukaan sote-alan kuntatyöntekijät kokivat usein joutuvansa työskentelemään arvojensa vastaisesti, joten Avosylin yhtymän arvopohjainen työskentely voidaan siis nähdä merkittävänä vetovoimatekijänä. Opinnäytetyössä tunnistetun työntekijäprofiilin mukaan tärkeänä työnhakijan muutosajurina toimii arvopohjainen työ yksityisellä sektorilla ja mahdollisuus tehdä aidosti vaikuttavaa lastensuojelua. Sisäisinä pitovoimatekijöinä opinnäytetyössä tunnistettiin mm. työpaikan hyvä yhteishenki, vaikutusmahdollisuudet omaan työhön sekä työ- ja vapaa-ajan tasapaino. Nämä edellä esitetyt tekijät muodostavat vastauksen viidenteen tutkimuskysymykseen siitä, mitkä ovat yhtymän vetovoimatekijöitä työnantajana työnhakijoiden ja työntekijöiden mielestä. Ne ovat pitkälti samoja tekijöitä, joihin Työ- ja elinkeinoministeriön (2021, 75) mukaan kannattaisi juuri nyt kiinnittää erityistä huomiota.

Sekä opinnäytetyön sisäinen että ulkoinen tutkimusaineisto osoitti, että Avosylin yhtymä on alan työnantajana melko tuntematon. Tavoitetilaksi organisaation sisällä määriteltiin, että Avosylin yhtymä on tulevaisuudessa laajasti tunnettu, joten nyky- ja tavoitemielikuvan väliin syntyi kuilu tunnettuuteen osalta. Tunnistettuja veto- ja pitovoimatekijöitä sekä opinnäytetyön tietoperustaa hyödyntävällä työnantajabrändistrategiasta syntyi työkalu kuilun kuromiseksi umpeen. Siinä on määritelty vuosikelloon suunnitelmalliset toimenpiteet kanavavalintoihin sekä selkeät mittarit seurannan avuksi. Opinnäytetyössä saatiin vastaus kaikkiin tutkimuskysymyksiin ja saavutettiin asetetut tavoitteet eli kehittämistyötä voi pitää onnistuneena. Opinnäytetyön tuloksena syntyi konkreettinen, eri teorioita ja tutkimustuloksia yhdistävä työnantajabrändistrategia. Konstruktiivisessa tutkimuksessa kehitetyn ratkaisun toimivuutta arvioidaan yleensä kolmella tasolla; toimiiko se käytännössä,

otetaanko se käyttöön ja menestykö organisaatio sen avulla paremmin kuin vastaavat toimijat. Työnantajabrändistrategia tullaan Avosylin yhtymässä ottamaan käyttöön tammikuussa 2023, joten sen tuomia muutoksia työvoiman saatavuuden suhteen päästään mittaamaan vasta opinnäytetyön valmistumisen jälkeen. Näin ollen konstruktivisen tutkimusmallin mukaista mittaamisen vaihetta ei voida vielä suorittaa. Nähtäväksi siis jää, menestykö Avosylin yhtymä uuden työnantajabrändistrategian avulla kilpailijoitaan paremmin. Opinnäytetyönä kehitetyn työnantajabrändistrategian myötä Avosylin yhtymän työnantajabrändityö on siirtynyt strategiselle tasolle, jolloin sitä voidaan jatkossa myös selkeästi johtaa, mitata sekä kehittää ja sitä kautta löytää lopulta avain menestykseen.

## 8.1 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta voidaan kuvata kahdella käsitteellä; validiteetilla ja reliabiliteetilla. Validiteetti kuvaa sitä, onko tutkimuksessa onnistuttu kysymään tutkimusongelman kannalta ratkaisevia kysymyksiä. Reliabiliteetti puolestaan määrittellään kyvyksi tuottaa ei sattumanvaraisia tuloksia eli tutkimuksen toistettavuudeksi. (Heikkilä 2014, 177-178.) Hirsjärven & Hurmeen (2015, 185-186) mukaan nämä käsitteet ovat peräisin määrällisen tutkimuksen puolelta, mutta niitä voidaan soveltaa myös laadulliseen tutkimukseen. Vilka (2021, luku 7) puolestaan esittää laadullisen tutkimuksen olevan luotettava, kun tutkimuskohde ja tulkittu materiaalia ovat yhteensopivia ja tulkinnat vastaavat tutkittavan käsityksiä.

Tässä opinnäytetyössä käytettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä, joten sen luottavuuttakin tulee arvioida useilla toisiaan tukevilla tavoilla. Triangulaatio, eli tutkittavien ilmiöiden tarkastelu useista eri näkökulmista, lisää Ojasalon ym. (2015, 105) mukaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen tietoperustassa on esitetty laajasti eri tutkijoiden viitekehyksiä ja malleja tutkittavasta aiheesta. Lähteiden välillä on käyty selvää diskurssia ja muodostettu lopuksi tutkijan oma näkemys aiheesta.

Organisaation sisäisissä fokusryhmähaastatteluissa on käytetty eliittiotantaa, jossa validiteetti voidaan osoittaa Hirsjärven & Hurmeen (2015, 189) mukaan lähteiden luotettavuuden arvioinnilla. Eliittiotanta kohdistui sellaisiin henkilöihin, joilla on laajasti tietoa ja kokemusta tutkittavasta aiheesta. Laadukkuuden tavoittelemiseksi haastattelut toteutettiin teemarunkojen avulla. Laadullisessa tutkimuksessa on oltava tietoinen siitä, että tutkija vaikuttaa saatavaan tietoon jo keräysvaiheessa ja aineistossa on siten kyse tutkijan tulkinnasta. Reliabiliteetti kohdistuu siis tutkijan toimintaan eli siihen, kuinka luotettava tutkijan analyysi on ja onko kaikki käytettävissä oleva aineisto otettu huomioon. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 189). Fokusryhmähaastatteluissa tutkija on osallistunut keskusteluun ja ohjannut sen kulkua, joten on mahdollista, että tulkinnoissa heijastuu tutkijan oma näkemys. Toisaalta tutkija on itsekin kohdeorganisaation henkilöstön jäsen, joten hänellä on ollut yhtä validi näkemys tutkittavasta aiheesta muiden eliittiotannan mukaisten henkilöstön jäsenten kanssa. Näin ollen fokusryhmähaastatteluiden tuloksia voidaan pitää kaikkienensa luotettavina.

Esihenkilöille suunnattu tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jossa tutkimuskysymysten avulla rakennettu strukturoitu kyselylomake lähetettiin kaikille Avosylin yhtymän esihenkilöille. Vastausprosentti oli 50. Vastaukset analysoitiin sekä sisällönanalyysin että sisällönerottelun avulla ja johdettiin lopulta numeraalisiksi tuloksiksi. Kattavan analyysimenetelmän ja kohtalaisen vastausprosentin perusteella tutkimusta voidaan pitää luotettavana, vaikka vastausten lukumäärä on melko alhainen.

Organisaation ulkopuolinen tutkimus toteutettiin kokonaistutkimuksena, jolloin välttyttiin otantavirheistä. Kyselylomake oli rakennettu tietoperustaan nojaten ja vastaukset antoivat vastauksen tutkimuskysymyksiin. Tutkimuslomaketta testattiin kohderyhmään kuuluvalla henkilöllä ennen lähettämistä. Kysymykset oli asetettu pakollisiksi ja avoimet vastaukset tukivat strukturoitujen kysymysten vastauksia. Mielipideväittämien mittaus tapahtui järjestysasteikon tasolla, jonka tuottamia tuloksia voidaan Heikkilän (2014, 175) mukaan käsitellä luotettavasti. Keskiarvoja laskettaessa jätettiin ”en osaa sanoa” eli 0 vastaus pois, jotta se ei vääristä lopputulosta. Tutkimustulokset on esitetty sekä keskiarvona että %-vastaajista lukuina. Prosenttiluvut saattavat kuitenkin olla harhaanjohtavia, mikäli vastaajamäärä on pieni (Heikkilä 2014, 78). Prosenttiosuusmerkintää haluttiin käyttää tulosten esittämisessä selkeämmän kokonaisuuden vuoksi, sillä se antaa heti mielikuvan vastausten painottumisesta johonkin tiettyyn vaihtoehtoon. Taulukoissa ilmenee myös kokonaisvastaajien määrä, jotta lukija voi arvioida prosenttiosuuden luottamuksellisuutta vastaajamäärään nähden. Kyselyn saatiin yhteensä 31 vastausta, vastausprosentin ollen vain 14,35. Tuloksiin on siis suhtauduttava varauksella, sillä sekä vastausten lukumäärä että vastausprosentti jäi tutkimuksen luotettavuuden näkökulmasta alhaiseksi. Lisäksi tiukan aikataulun vuoksi määrällisen aineiston analyysi jäi suppeaksi, joten tutkimusaineistoa on käyty lävitse vain tietyistä, rajatuista näkökulmista käsin.

Kokonaisuutena opinnäytetyön validiteetti on ollut hyvä, sillä monimenetelmäinen tutkimus on kattanut koko tutkimusongelman ja kaikkiin tutkimuskysymyksiin on saatu vastaus. Myös tietoperustan teorian keskeiset käsitteet on saatu siirrettyä kyselylomakkeeseen. Kokonaisreliabiliteetti on kuitenkin saattanut kärsiä useastakin eri syystä. Ensinnäkin ”Avosylin yhtymä” termin käyttämisestä, joka voi vastaajille avautua Avosylin brändin alhaisen tunnettuuden vuoksi eri tavoin. Tutkimuslomakkeiden yhteydessä termiä on kuitenkin avattu reliabiliteetin kasvattamiseksi, eli riski on sen osalta minimoitu. Toiseksi voidaan todeta, että kaikki opinnäytetyössä tehdyt tutkimukset ovat kyllä toistettavissa, mutta varsinkin ryhmähaastattelujen osalta saatavat tulokset saattaisivat vaihdella. Ryhmähaastattelut ovat aina yksilöllisiä tilanteita, johon vaikuttavat voimakkaasti sekä keskustelijat että haastattelija. Keskustelu ei siis ole toistettavissa samanlaisena. Lisäksi on todettava, että laadulliset tulokset heijastavat aina tutkijan näkemystä haastateltujen todellisuudesta. Tutkijan läheinen suhde tutkittavaan organisaatioon on myös saattanut vaikuttaa objektiivisuuteen ja sitä kautta tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen. Kolmantena tekijänä on aiemmin esitetty määrällisen aineiston



vastaajamäärän vähyys, aineiston analyysimenetelmien suppeus sekä tutkimustulosten esittäminen %-vastaajista lukuina.

Eettiseltä näkökulmalta tutkimus on toteutettu tietosuojan mukaisesti. Vastaukset on pyydetty anonymisointia, eikä yksittäisiä vastaajia voida tunnistaa. Taustamuuttujien taulukosta on poistettu sellaiset tekijät, jotka olisivat saattaneet johtaa vastaajan anonymiteetin heikkenemiseen. Lisäksi arvontaa varten jätetyt yhteystiedot on irrotettu tutkimusaineistosta ja käsitelty erikseen.

## 8.2 Jatkotutkimusehdotukset

Työnantajabrändityö ei ole kertaluontoinen projekti, vaan jatkuva prosessi. Tärkeää on, että sen etenemistä ja vaikutuksia voidaan systemaattisesti seurata. Tämän opinnäytetyön aikataulun vuoksi seuranta ei ollut mahdollista, joten se jää kohdeorganisaation itse toteutettavaksi. Seuran avuksi työnantajabrändistrategiassa on määritelty Avosylin yhtymän työnantajabrändityön konkreettiset tavoitteet ja mittarit. Työnantajamielikuvaan liittyvä tutkimus tulee toistaa vuosittain samankaltaisena, jotta saavutettuja muutoksia voidaan luotettavasti mitata. Saatujen tulosten perusteella työnantajabrändistrategiaa tulee päivittää sekä tavoitteiden että keinojen osalta. Työnantajabrändityön ydin rakentuu organisaation strategian, arvojen, mission ja vision varaan, joten jonkin näistä muuttuessa, on muutos vietävä myös työnantajabrändityöhön.

Tärkeää on myös ymmärtää, että hyvä työnantajabrändi rakentuu sisältä ulospäin. Tämän opinnäytetyön rajauksen vuoksi työntekijäkokemuksen ja organisaatiokulttuurin osuus jäi hyvin pieneksi, mutta käytännössä ne osoittautuivat työnantajabrändityössä kuitenkin merkityksellisimmiksi tekijöiksi. Ulkoiseen työnantajamielikuvaan kohdistuvat toimenpiteet eivät yksinään toimi, vaan niiden tulee olla linjassa sisäisesti koetun organisaatiokulttuurin kanssa. Työntekijäymmärrys ja työntekijäkokemus ovat siten äärimmäisen tärkeässä osassa työnantajabrändityötä ja ne tulee jatkossa huomioida Avosylin yhtymän hr-strategiatyössä. Yhtymässä on parhaillaan käynnissä laajamittainen strategiatyö sekä vision kirkastaminen, joissa työntekijäkokemuksen näkökulma voidaan ottaa huomioon.

Työnantajabrändityöhön on jatkossa osallistettava laajasti sisäisiä sidosryhmiä kuten HR, rekrytointi, viestintä, markkinointi, johto ja esihenkilöt sekä seurattava ulkoisia sidosryhmiä, kuten yhteiskunnalliset tahot tai rekrytointikilpailijat. (Huhta & Myllyntaus 2021, luku 5.1.1.-5.1.2.) Vahtolan (2020, 79) mukaan erityisesti sosiaalinen media tarjoaa uudenlaisia keinoja brändinrakennukseen yhdessä sidosryhmien kanssa. Kurvisen & Sepän (2016, luku 1.2.) mukaan rakentamalla vahvaa organisaatiokulttuuria, tulee samalla rakentaneeksi yhdessä henkilöstön ja asiakkaiden kanssa uskotun ja luotetun brändin. Lopulta ihmiset ovat ne tärkeimmät, jotka omalla toiminnallaan joko vahvistavat tai heikentävät organisaation viestiä, strategiaa ja brändiä.

Jatkoehdotuksena Avosylin yhtymän työnantajabrändityölle on luovan kokonaiskonseptin kehittäminen Avosylin kokonaisbrändille. Se muodostaisi tunnistettavan ytimen, joka Avosylin yhtymän työnantajabrändityöstä vielä uupuu sekä ohjaisi kaikkea tehtävää markkinointi- ja viestintätöitä samaan suuntaan. Luovan kokonaiskonseptin suunnittelun tulee pohjata tässä opinnäytetyössä tunnistettuihin vetovoimatekijöihin, mutta sen ideoimiseen tulisi osallistaa koko henkilöstö.

### **8.3 Opinnäytetyöprosessin ja oman oppimisen arviointi**

Työskentelen kohdeorganisaationa toimivassa Avosylin yhtymässä, vastaten yhtymätasoisesti markkinoinnista ja viestinnästä. Esikäsitelmäni mukaan vuonna 2019 perustettu Avosylin yhtymä oli sekä yritysbrändinä että työnantajana edelleen melko tuntematon, mutta erillisyhtiöt pidemmän historiansa vuoksi selkeästi tunnetumpia. Tarve yhteiselle Avosylin yhtymän työnantajabrändityölle oli siis erittäin suuri. Opinnäytetyön aihe kumpusi omasta työkentästäni ja samalla organisaation aidosta tarpeesta vastata yhä lisääntyviin rekrytointihaasteisiin.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi loppuvuodesta 2021 aihe-ehdotuksen jättämisellä, mutta kypsyi yli puoli vuotta ennen varsinaisen kirjoitus- ja tutkimustyön aloittamista. Tämä hiljainen prosessivaihe oli kuitenkin erittäin merkittävä, sillä sen aikana omassa työssä tuli tehtyä monia opinnäytetyön kannalta merkittäviä muutoksia varsinkin rekrytointiviestintään liittyen. Kun opinnäytetyön aihe liittyi vahvasti omaan työhön, oli lopulta hieman vaikeakin määritellä, mitkä asiat ovat konkreettisesti tapahtuneet opinnäytetyön sisällä ja mitkä sen ulkopuolella. Asiaa tuli tarkasteltua ennemminkin laajana kehityskokonaisuutena.

Tietoperustan aiheet olivat entuudestaan tuttuja, mutta silti niiden jäsentäminen mielekkääksi kokonaisuudeksi tuntui aika ajoin haastavalta. Aiheiden rajaaminen ja asioiden pelkistäminen oli välttämätöntä, sillä muutoin kokonaisuus olisi muodostunut liian suureksi. Pysin kuitenkin esittämään tietoperustassa relevantit asiakokonaisuudet selkeästi sekä helposti omaksuttavassa muodossa.

Tutkimusosion toteuttaminen tapahtui osittain samaan aikaan tietoperustan kirjoittamisen kanssa. Tämä ei ollut ideaalia, sillä jälkikäteen huomasin, että tutkimusviitekehysesä olisi myös voinut nostaa erityisen työnantajabränditutkimukseen kehitetyn mallin. Toisaalta tutkimuskysymykset oli joka tapauksessa muodostettu tietoperustan mukaisesti, eli tavoite saavutettiin tälläkin tavoin.

Aineiston tutkimustulosten analysointi oli itselleni uutta eli sen osalta teorian haltuunotto ja sen soveltaminen oli huomattavan työlästä. Webropol tarjosi tähän onneksi hyviä työkaluja sekä määrällisen että laadullisen aineiston osalta. Opinnäytetyön aikataulu oli todella tiukka, joten tutkimusaineistoa on käyty läpi vain tietyistä, rajatuista näkökulmista käsin. Tämä on saattanut vaikuttaa tutkimuksen kokonaisluotettavuuteen, mutta toisaalta jättänyt myös paljon mielenkiintoisia jatkotutkimusmahdollisuuksia jo kerättyä aineistoa hyödyntäen.

Opinnäytetyöprosessi on ennen kaikkea opettanut omien resurssien tunnistamista ja asioiden rajaamista riittäviksi kokonaisuuksiksi. Prosessin lopputuloksena syntynyt työnantajabrändistrategia siirtyy Avosylin yhtymälle aidoksi työkaluksi työnantajabrändityöhön, joten prosessi on hyödyttänyt sekä itseäni että organisaatiota merkittävästi.

## Lähteet

Aaker, D. 1996. Building strong brands. Pocket Books. London.

Aaker, D. & Joachimsthaler, E. 2000. Brand leadership. The Free Press. New York.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. Journal of Brand Management, Vol. 4, 3, s. 185-206.

Ambler, T. & Mosley, R. 2005. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons Ltd. Chichester. E-kirja. Luettu: 18.9.2022.

American Marketing Association. 2021. Definitions of marketing. Definition of brand. Luettavissa: <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing-what-is-marketing/>. Luettu: 13.9.2022

Backhaus, K. 2016. Employer branding revisited. Organization Management Journal, Vol.13, 4. s. 193-199.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employerbranding. Career development international, Vol.9, 4/5, s. 501-517.

Barrow, S. & Mosley, R. (2005). The Employer Brand®. Bringing the best of brand management to people at work. John Wiley & Sons Ltd. Chichester. E-kirja. Luettu 19.9.2022.

Chaffey, D. & Patron, M. From web analytics to digital marketing optimization: Increasing the commercial value of digital analytics. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practise, Basings-toke., Vol. 14, 1, s. 30-45.

Chhabra, N. & Leekha, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. International Journal of Organizational Analysis; Bingley Vol. 22, 1, s. 48-60.

De Chernatony, L. 2006. From Brand Vision to Brand Evaluation: The Strategic Process of Growing and Strengthening Brands. 2.painos. Elsevier Ltd. Burlington.

Familiar, 2022. <https://familiar.fi/>. Luettu 24.10.2022.

Gröönroos, C. 2020. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 5.painos. Talentum. E-kirja. Luettu 18.9.2022.

Hammond, J. 2008. Branding your business. The Sunday Times, Business enterprise series. Kogan Page. London.

- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita. E-kirja. Luettu 18.10.2022.
- Hirsjärvi, S & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Gaudeamus. Helsinki. E-kirja. Luettu 25.10.2022.
- Huhta, M. 2016. Julkisen sektorin työnantajakuva. Työn tuuli, 2/2016. Luettavissa: [https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2\\_2016.pdf#page=7](https://www.henry.fi/media/ajankohtaista/tyon-tuuli/tt-2_2016.pdf#page=7). Luettu 8.10.2022.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki. E -kirja. Luettu 8.10.2022.
- Ind, N. 2005. Beyond branding. How the new values of transparency and integrity are changing the world of brands. Kogan Page. London.
- Kapferer, J-N. 2008. The new strategic brand management. Creating and sustaining brand equity long term. 4. painos. Kogan Page. Lontoo & Philadelphia.
- Kissel, P & Büttgen, M. Using social media to communicate employer brand identity: The impact on corporate image and employer attractiveness. Journal of Brand Management. Lontoo. Vol. 22, 9, s. 755-777.
- Komulainen, M. 2018. Menesty digimarkkinoilla. Helsingin seudun kauppakamari. E-kirja. Luettu 13.10.2022.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2011. Markkinointi 3.0: Tuotteista asiakkaisiin ja ihmiskeskeisyyteen. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 12.9.2022.
- Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. 2016. Marketing 4.0: Moving from Traditional to Digital. Wiley. New Jersey. E-kirja. Luettu 9.10.2022.
- Kotler, M., Tiger, C., Wang, S. & Collen, Q. 2020. Marketing Strategy in the digital age. Applying Kotler's Strategies to Digital Marketing. World Scientific Publishing Co. Singapore.
- Kotler, P. & Armstrong, G. 2017. Principles of marketing. Pearson Education Limited. E-kirja. Luettu 16.9.2022.
- Kurvinen, J. & Seppä, M. 2016. B2B-markkinoinnin & myynnin pelikirja. Kauppakamari. E-kirja. Luettu 31.10.2022.
- Laakso, H. 2003. Brandit kilpailuetuna. Talentum. Helsinki.

- Lahtinen, N., Pulkka, K., Karjaluoto, H. & Mero, J. 2022. Digimarkkinointi. Alma Talent Oy. E-kirja. Luettu 14.9.2022.
- Lievens, F. & Slaughter, J. 2016. Employer image and employer branding: what we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, Vol 3, s.407-440.
- Marttila, M. 2022. Sosiaalialan työvoimapula on ratkaistavissa. Mielipidekirjoitus. Helsingin Sanomat. Luettavissa: <https://www.hs.fi/mielipide/art-2000008613020.html>. Luettu 19.9.2022.
- Mäkelä, A. 2022. Vuoden työnantajabrändi nostaa ihmiset valokeilaan -nämä asiat tekevät Mehiläisestä erityisen. Artikkel. Duunitori. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rekrygaala-vuoden-tyonantajabrändi-2022-mehilainen>. Luettu 7.11.2022.
- Ojasalo, ym. 2015. Kehittämistyön menetelmät: uudenlaista osaamista liiketoimintaan. Sanoma Pro Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.10.2022.
- Rosethorn, H. 2009. The employer brand. Keeping faith with the deal. Gower Publishing Limited. Farnham. / Ashgate Publishing Company. Burlington. E-kirja. Luettu 18.9.2022.
- Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! E-kirja. Luettu 12.9.2022.
- Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 4.10.2022.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Kustannusosakeyhtiö Tammi. Helsinki. E-kirja. Luettu 18.10.2022.
- Työ- ja elinkeinoministeriö, 2021. Toimialaraportit. Katsaus sote-alan työvoimaan. Helsinki. Luettavissa: [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM\\_2021\\_02\\_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/162852/TEM_2021_02_t.pdf?sequence=1&isAllowed=y). Luettu 8.10.2022.
- Vahtola, M. 2020. Intohimona brändit. Docendo Oy. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 22.9.2022.
- Vaisto, L. 2021. Millainen on hyvä työnantajalupaus eli EVP? 3 tärkeintä asiaa. Blogiteksti. Luettavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/eb-opas-tyonantajalupaus>. Luettu: 8.10.2022.
- Vierula, M- 2021. Löydä kilpailuetusi. Helsingin seudun kauppakamari. Viro. E-kirja. Luettavissa: Luettu 9.10.2022.
- Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. PS-kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 21.10.2022.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 strategiatyökälyä. Talentum. Helsinki. E-kirja. Luettu 19.9.2022.

## Liitteet

### Liite 1. Esihenkilöiden kyselylomake



#### Avosylin yhtymän työnantajakuva

Mitä erillisyhtiötä vastauksesi koskee? \*

Mitä aluetta vastauksesi koskee? \*

#### Nykytilanteen kartoitus

Kuinka tunnettu Avosylin yhtymä on mielestäsi sosiaalialan työnantajana? \*

- Ei kovin tunnettu  
 Jonkin verran tunnettu  
 Hyvin tunnettu  
 En osaa sanoa

Minkälainen Avosylin yhtymän työnantajakuva on mielestäsi tällä hetkellä? \*

Esimerkiksi positiivinen / negatiivinen / neutraali. Miksi?

Mitkä ovat mielestäsi Avosylin yhtymän vahvuuksia työnantajana? \*

#### Tavoitetila

Minkälaisena työnantajana haluaisit Avosylin yhtymän tunnettavan? \*

Mitä voisimme tehdä tavoitetilan saavuttamiseksi?

Muuta aiheeseen liittyvää? Sana on vapaa.

📩 Läheta



## **Liite 2. Rekrytiimin haastattelurunko**

### **Työnantajakuvan nykytilan määrittäminen**

Jos kuvailisit työnantajakuvaamme ihmisenä, minkälainen se olisi?

- Fyysiset ominaisuudet
- Persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet
- Kulttuuriset asiat
- Suhteet

### **Työntekijäprofiilin määrittäminen**

Ajatellaanpa sitten työntekijää. Minkälainen työntekijä sopisi työyhteisöömme parhaiten?  
(esimerkkiprofiilin luominen)

- Tekniset rajoitteet (kuten tutkinto ja kokemus alalta)
- Persoona
- Arvot
- Tavoitteet
- Muutosajurit

### **Erotautumistekijä**

Miksi hän valitsisi juuri meidät eli mitä sellaista voimme tarjota, jota muilla ei ole?

### **Liite 3. Johtoryhmän haastattelurunko**

#### **Työnantajakuvan tavoitetilan määrittäminen**

Jos kuvailisit tulevaisuuden Avosylin yhtymää ihmisenä, minkälainen se olisi?

- Fyysiset ominaisuudet
- Persoonallisuuteen liittyvät ominaisuudet
- Kulttuuriset asiat
- Suhteet

#### **Erotautumistekijät**

Mistä erityisesti tunnetaan?

Brainstorming – käytä adjektiiveja!

## Liite 4. Organisaation ulkopuolelle suunnattu kyselylomake



### Avosylin yhtymän työnantajamielikuva

Kartoitamme Avosylin yhtymän työnantajamielikuvaa, lunastaaksemme sen mahdollisimmin hyvin työntekijäkokemuksena. Olet hakenut kuluneen vuoden sisällä töihin johonkin Avosylin yhtymän erillisyyhtiöistä: Neljä Astetta, Perhehoitokumppanit Suomessa, Avosylin Asumispalvelut tai Pallo-kodit, joten olet paras asiantuntijamme. Ja nyt tarvitsemme hieman apuasi!

Olemme koostaneet lyhyen kyselyn, johon vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Toivottavasti löydät aikaa kyselyn tekemiseen, sillä meille jokainen mielipide on tärkeä!

Kysely on auki 1.9. - 15.9.2022.

Käytämme kyselyssä yleiskäsitteenä Avosylin yhtymää, mutta voit miettiä vastauksiasi sen erillisyyhtiön kautta, johon olet hakenut töihin.

#### Taustatiedot

##### 1. Ikä \*

- 18 - 29 vuotta
- 30 - 44 vuotta
- 45 - 59 vuotta
- yli 60 vuotta

##### 2. Paikkakunta \*

### 3. Erillisyhtiö, johon hait töihin \*

- Neljä Astetta
- Perhehoitokumppanit Suomessa (PKS)
- Pallo-kodit
- Avosylin Asumispalvelut (Myllärin yksikkö)

### 4. Haettu toimenkuva \*

- Perhetyöntekijä
- Sosiaalityöntekijä
- Perhehoidon ohjaaja
- Ohjaaja
- Vastaava ohjaaja
- Sairaanhoitaja
- Terapeutti
- Psykologi
- Jokin muu, kerro halutessasi mikä?

### 5. Tulitko valituksi hakemaasi työtehtävään? \*

- Kyllä
- En

### 6. Työskenteletkö tällä hetkellä Avosylin yhtymässä?

- Kyllä
- En

Seuraava

25% Valmis (1 / 4)



# avosylin

KESTÄVÄÄ HYVINVOINTIA

## Työnantajamielikuva ja yrityskuva

Nyt pääset pohtimaan, kuinka hyvin seuraavat väittämät pitävät mielestäsi paikkaansa.

Asteikko on:

1= Täysin eri mieltä

2= Melko eri mieltä

3= Melko samaa mieltä

4= Täysin samaa mieltä

En osaa sanoa

## 7. Työnantajamielikuva

	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 melko samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Avosylin yhtymä (tai sen erillisyyhtiöt) tulee ensimmäisten joukossa mieleen, kun ajattelen alan työnantajia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Minulla on myönteinen kuva Avosylin yhtymästä työnantajana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymä on reilu ja sanojensa mittainen työnantaja *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymässä työntekijöitä tuetaan ja kannustetaan *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymä on ihmisen kokoinen työpaikka, jossa jokainen on tärkeä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hakisin uudelleen töitä Avosylin yhtymästä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Suosittelisin Avosylin yhtymää tuttavilleni, jotka etsivät töitä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 8. Hain töitä Avosylin yhtymästä, koska...

	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 melko samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
se tarjoaa työn yksityisellä sektorilla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työajat ovat joustavat *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työskentelyalueet ovat itselleni sopivia *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
mahdollisuus vaikuttaa oman työn sisältöön ja kehittää sitä, on suuri *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
pääsen tekemään aidosti vaikuttavaa lastensuojelua *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
arvomaailma kohtaa omani kanssa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
organisaatio on alansa edelläkävijä *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työprosessit ovat vahvasti tuettuja ja esimies on aina saatavilla *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työilmapiiri on kannustava *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
työsuhde-edut ovat hyvät *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
tuttavani ovat suositelleet sitä työnantajana *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
se tarjoaa työ- ja etenemismahdollisuuksia laajasti sekä avo- että sijaishuollossa *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
palkka on kilpailukykyinen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
jokin muu syy, mikä? *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<input style="width: 250px; height: 20px;" type="text"/>					

## 9. Yrityskuva

	1 täysin eri mieltä	2 melko eri mieltä	3 melko samaa mieltä	4 täysin samaa mieltä	en osaa sanoa
Avosylin yhtymällä on merkitykselliset arvot *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymä on sitoutunut kestävän hyvinvoinnin edistämiseen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymä tuottaa laadukkaita palveluita *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymässä työtä tehdään asiakasta aidosti kohdaten ja kuunnellen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Avosylin yhtymässä panostetaan työturvallisuuteen *	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

## 10. Mikä mielestäsi erottaa Avosylin yhtymän työnantajana muista alan toimijoista? \*

Edellinen

Seuraava

50% Valmis (2 / 4)



# avosylin

KESTÄVÄÄ HYVINVOINTIA

## Rekrytointiprosessi

11. Miten muodostamasi työnantajakuva kehittyi rekrytointiprosessin aikana? \*

- Vahvistui
- Pysyi samana
- Heikentyi, kerro myös miksi?

12. Miksi koit Avosylin yhtymän työnantajamielikuvan heikentyneen rekrytointiprosessin aikana? \*

13. Mistä kuulit avoimesta työpaikasta? \*

- Työmarkkinatorista / mol.fi
- Duunitorista
- Sosiaalisen median kanavista
- Monsterista
- Tutulta
- Muualta, mistä?

14. Oletko kiinnittänyt huomiota Avosylin yhtymän rekrytointiviestintään sosiaalisessa mediassa? \*

- Kyllä
- En



15. Onko sosiaalinen media mielestäsi tukenut positiivisesti Avosylin yhtymän työnantajamielikuvaa? \*

- Kyllä
- Ei
- En ole seurannut yhtymän somekanavia

16. Jotakin muuta, jonka haluaisit kertoa työnantajamielikuvaan tai rekrytointiprosessiin liittyen?

Edellinen

Seuraava

75% Valmis (3 / 4)



### 17. Jätä tähän yhteystietosi arvontaa varten!

Nimi

Sähköposti

Haluamme kiittää sinua ja muita vastaajia arpomalla kaksi Finnkinon sarjalippua kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken. Arvonta suoritetaan 17.9. ja siitä ilmoitetaan voittajille henkilökohtaisesti. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista, mutta edellyttää yhteystietojen jättämistä. Käsittelemme kyselyvastaukset ja yhteystiedot erikseen, jotta anonymiteettisi säilyy. Voit myös vastata pelkkään kyselyyn.

Edellinen

Lähetä

100% Valmis (4 / 4)

## Liite 5. Saatekirje organisaation ulkopuoliseen kyselyyn

Hei!

Kartoitamme Avosylin yhtymän työnantajamielikuvaa, lunastaaksemme sen mahdollisimmin hyvin työntekijäkokemuksena.

Olet hakenut kuluneen vuoden sisällä töihin johonkin Avosylin yhtymän erillisyhtiöistä: *Neljä As-tetta, Perhehoitokumppanit Suomessa, Avosylin Asumispalvelut* tai *Pallo-kodit*, joten olet paras asiantuntijamme. **Ja nyt tarvitsemme hieman apuasi!**

Olemme koostaneet lyhyen kyselyn, johon vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Toivottavasti löydät aikaa kyselyn tekemiseen, sillä meille jokainen mielipide on tärkeä!

**Kysely on auki 1.9. - 15.9.2022.**

<https://link.webropol.com/s/avosylin>

Haluamme kiittää sinua ja muita vastaajia arpomalla kaksi Finnkinon sarjalippua kaikkien kyselyyn vastanneiden kesken. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista, mutta edellyttää yhteystietojen jättämistä. Käsittelemme kyselyvastaukset ja jätetyt sähköpostiosoitteet erikseen, jotta anonymiteetti säilyy. Voit myös vastata pelkkään kyselyyn.

Mikäli sinulla herää kysyttävää kyselytutkimukseen liittyen, voit olla yhteydessä:

*kaisu.nikki@avosylin.fi*