



# Yrityksen sisäinen työnantajamielikuva ja työnantajan arvolupaus

Nina Tallqvist

2024 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

# Yrityksen sisäinen työnantajamielikuva ja työnantajan arvolupaus

Nina Tallqvist  
Tradenomi  
Opinnäytetyö  
Maaliskuu, 2024

Nina Tallqvist

**Yrityksen sisäinen työnantajamielikuva ja työnantajan arvolupaus**

Vuosi 2024 Sivumäärä 28

---

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää mistä tekijöistä sisäinen työnantajamielikuva koostuu ja millainen se on, miten työnantajan arvolupaus toteutuu ja minkälaisia tunteita ja ajatuksia se herättää, sekä vastaako arvolupaus asiantuntijoiden sisäistä työnantajamielikuvaa. Opinnäytetyön toimeksiantajana toimi ISS Palvelut Oy, joka on kiinteistö- ja toimitilapalvelualan yritys.

Tietoperustassa käsitellään sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa, työntekijäkokemusta ja yrityksen arvolupauksista. Tutkimusosuudessa on käytetty teemahaastattelua, joka on kvalitatiivinen eli laadullinen tutkimusmenetelmä. Opinnäytetyötä varten haastateltiin neljään yrityksessä asiantuntijatyössä olevaan toimihenkilöä. Haastattelut toteutettiin kasvotusten sekä Teamsin välityksellä.

Keskeisimpinä tuloksina voidaan todeta työnantajan arvolupauksen toteutuvan hyvin ja sisäisen työnantajamielikuvan olevan positiivinen ja hyvä. Arvolupaus nähtiin hyvänä, kauniina, tärkeänä sekä vahvana lupauksena ja se herätti positiivisia tunteita haastateltavissa. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttivat hyvä työilmapiiri, mahdollisuus olla oma itsensä, mukavat työkaverit, hyvä lähijohtaminen, urakehitysmahdollisuudet, me-henki, kouluttautumismahdollisuudet, mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät, oman työn kehittämismahdollisuus, palkka sekä vastuun saaminen.

Tulosten ollessa hyvät, on yrityksen kannattavaa jatkaa nykyistä arvolupaukseen pohjautuvaa toimintaa pitääkseen sisäinen työnantajamielikuvan myös jatkossa positiivisena. Keskeisimpänä kehitysehdotuksena nousi esille yrityksen mahdollisuus hyödyntää saatuja tutkimustuloksia jatkossa erilaisissa perehdytyksissä.

Asiasanat: sisäinen työnantajamielikuva, työnantajan arvolupaus, työntekijäkokemus

Nina Tallqvist

A Company's internal employer image and the employer value proposition

Year

2024

Pages

28

---

The aim of this thesis project was to determine the factors contributing to the internal employer image, to describe its characteristics and understand how the employer's value proposition is fulfilled, including the kinds of feelings and thoughts it evokes and whether the value proposition matches the experts' internal image of the employer. This thesis was commissioned by ISS services Oy, which is a real estate and premises service company.

The theoretical part of the thesis examines the internal and external employer image, the employee experience and the company's value proposition. The empirical part of the thesis utilises a theme interview, which is a qualitative research method. Four employees working as experts/specialist in the company were interviewed. The interviews were conducted face to face and through Microsoft Teams.

The main results were that the employer's value proposition was found to be well fulfilled, and the internal employer image was considered to be positive and good. The value proposition was seen as good, beautiful, important, and a strong promise which only brought out positive feelings for the interviewees. The internal employer image was influenced by a good work atmosphere, the opportunity to be oneself, nice colleagues, good management, career development opportunities, education opportunities, interesting and versatile work tasks, the opportunity to develop one's own job and salary and getting more responsibility.

When the results are good, it is profitable for the company to continue its actions based on the current value proposition to keep the internal employer image positive in the future as well. The main development proposal that emerged to be the company's opportunity to utilize received research results in the future in various orientations.

Keywords: internal employer image, employer value proposition, employee experience

## Sisällys

1	Johdanto.....	1
2	Työnantajamielikuva.....	2
2.1	Sisäinen työnantajamielikuva .....	3
2.2	Ulkoinen työnantajamielikuva.....	7
3	Työntekijäkokemus .....	8
4	Työnantajan arvolupaus .....	9
5	Tutkimuksen toteutus .....	11
5.1	Tutkimusongelmat .....	11
5.2	Teemahaastattelu.....	12
5.3	Aineistokeruunprosessin eteneminen ja haastatteluiden kulku .....	13
5.4	Aineiston analyysi .....	14
6	Haastatteluiden analysointi.....	15
7	Johtopäätökset .....	20
8	Kehittämisehdotukset .....	21
9	Pohdinta ja luotettavuus .....	22
	Kuviot .....	26
	Liitteet .....	27

## 1 Johdanto

Työnantajien kilpaillessa parhaista asiantuntijoista on tärkeää pysähtyä hetkeksi ja miettiä millä keinoilla yritys voisi saada potentiaaliset työnhakijat hakemaan yritykseen, sekä miten pitää kiinni jo yrityksessä työskentelevistä asiantuntijoista. Työnantajan arvolupauksen luominen tai jo olemassa olevan lupauksen tarkastelu sekä sisäisen työnantajamielikuvan kartoittaminen ovat hyviä keinoja tähän.

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen sisäinen työnantajamielikuva yrityksessä asiantuntijoina toimivilla toimihenkilöillä on, mistä se koostuu, ja miten he kokevat työnantajan arvolupauksen toteutuvan, sekä millainen arvolupaus heidän mielestään on. Opinnäytetyön tavoitteena on saada toimeksiantajalle tietoa asiantuntijoiden näkemyksistä ja kokemuksista, jotta he voivat hyödyntää tietoa jatkossa työnantajan arvolupauksen kehittämisessä sekä esimerkiksi viestinnässä, urapolkujen suunnittelussa sekä rekrytointiviestinnässä.

Toimeksiantajana opinnäytetyölleni toimii kiinteistö- ja toimitilapalvelualan yritys ISS Palvelut Oy. Yritys on osa ISS-konsernia, joka toimii yli 30 maassa. ISS Palvelut työllistää Suomessa noin 8000 työntekijää ja heillä on toimintaa noin 300 kunnassa. Yritys tarjoaa ravintolapalveluita, siivouspalveluita, kiinteistön ylläpitopalveluita, turvapalveluita, tukipalveluita ja näiden lisäksi myös kokonaispalveluratkaisuja.

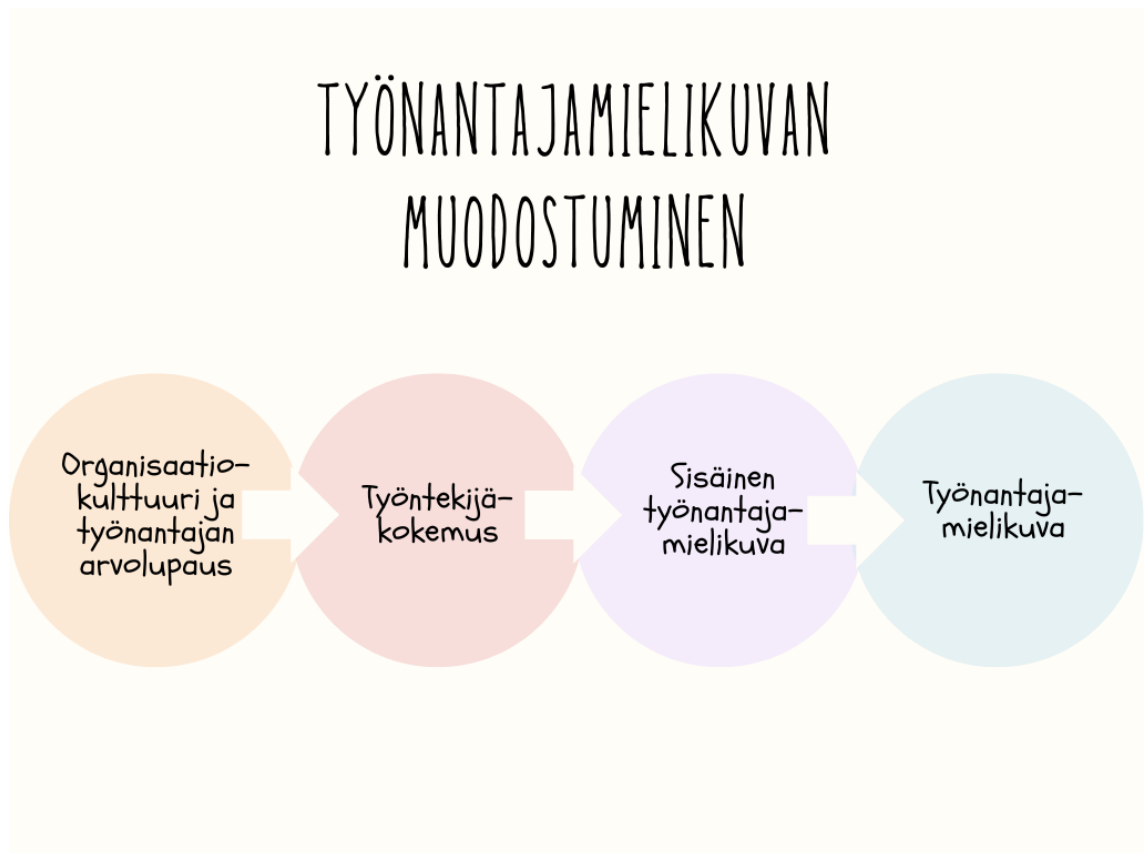
Opinnäytetyön aihe nousi toimeksiantajan tarpeesta selvittää asiantuntijoina toimivien toimihenkilöiden sisäistä työnantajamielikuvaa sekä heidän ajatuksiaan työnantajan arvolupauksesta. Tämän lisäksi koin itse aiheen mielenkiintoisena ja ajankohtaisena, sekä sopivana opintoihini. ISS Palvelut on julkaissut työnantajan arvolupauksen loppuvuodesta 2022, joten myös ajallisesti oli hyvä hetki tarkastella, että miten asiantuntijat ovat lupauksen ottaneet vastaan. ISS Palveluiden työnantajan arvolupaus on koko konsernin yhteinen ja siinä on kolme kohtaa; ole oma itsesi, luo oma polkusi ja ole osa jotain suurempaa.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa avataan mitä sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva, työnantajan arvolupaus sekä työntekijäkokemus tarkoittavat, sekä mitkä tekijät niihin vaikuttavat. Tämän lisäksi käydään läpi, mihin edellä mainitut asiat voivat vaikuttaa, sekä miten ne liittyvät toisiinsa. Opinnäytetyön tutkimusosuus toteutettiin teemahaastatteluilla ja haastateltaviksi valikoitui neljä ISS Palveluilla asiantuntijatehtävissä työskentelevää toimihenkilöä. Haastateltavat työskentelivät erilaisissa asiantuntijaroleissa organisaation eri osissa. Tutkimustulosten pohjalta annetaan myös lopuksi kehitysehdotuksia edellä mainittuihin teemoihin liittyen.

## 2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvasta käytetään monia eri termejä, esimerkiksi työnantajakuva, -brändi sekä -maine (Luukka 2019, 135). Selvyyden vuoksi olevan valinnut tässä opinnäytetyössä käytettäväksi yhtä edellä mainituista termeistä, ja se on työnantajamielikuva. Työnantajamielikuvatermiä on alettu käyttämään liiketoimintaan liittyvissä keskusteluissa 1990-luvulla. Työnantajamielikuva tarkoittaa hyvin tiivistetysti sitä, että millainen työpaikka yritys on, ja millaista siellä on työskennellä. (Piha & Poussa 2012, 146.) Työnantajamielikuva jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan.

Työnantajamielikuvasta puhuttaessa on tärkeää huomioida, että kyse on nimenomaan mielikuvista, ei välttämättä tosiasioihin perustuvista asioista. Mielikuvaan voi vaikuttaa sekä vanhentuneet, että vääristyneet käsitykset yrityksestä. Tämän vuoksi viestinnällä on merkityksellinen osa yrityksen työnantajamielikuvan syntyyn. Työnantajamielikuva perustuu tiivistetysti kahteen asiaan, tekoihin sekä lupauksiin. Kun työnantaja lunastaa annetut lupaukset teoillaan, vaikuttaa se yleensä positiivisesti työnantajamielikuvaan. (Piha & Poussa 2012, 146-147.)



Kuvio 1 Työnantajamielikuvan muodostuminen (mukaillen Korpi, Laine & Soljasalo 2012; Luukka 2019; Piha & Poussa 2012.)

Kuten kuvioista 1 voi todeta, niin työnantajamielikuva rakentuu yrityksen sisällä, ja heijastuu sitä kautta ulospäin. Todenmukaista ja hyvää työnantajamielikuvaa ei voi rakentaa vain ulkoisesti, niin sanotusti päälle liimaten, vaan sen tulee pohjautua työntekijöiden kokemuksiin ja ajatuksiin työnantajasta. (Piha & Poussa 2012, 146.) Kun yrityksessä tiedetään mitä heidän työntekijänsä yrityksestä ajattelevat ja millainen työntekijäkokemus heillä on, on helpompaa lähteä viestimään asioita myös ulospäin (Beavan 2019). Sallin ja Takatalon (2014, 45) mukaan työntekijöiden positiiviset kokemukset heijastuvat positiivisena työnantajamielikuvana. Näin ollen työnantajamielikuva pohjautuu siis vahvasti työntekijäkokemukseen eikä sisäistä työnantajamielikuvaa voi tarkastella siten, että työntekijäkokemus jätettäisiin huomiotta. Tämän lisäksi työnantajamielikuva on vahvasti sidoksissa yrityksen yrityskulttuuriin sekä työnantajan arvolupaukseen (Luukka 2019, 136).

Työnantajamielikuvan tärkeys korostuu rekrytoinneissa, mutta on tärkeä tiedostaa, että se vaikuttaa myös liiketoiminnassa muuhunkin, esimerkiksi mahdollisiin yhteistyökumppaneihin ja alihankkijoihin (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67). Työnantajamielikuva liittyy myös vahvasti hyvän työntekijäkokemuksen mahdollistamiseen, ja sitä kautta myös työntekijöiden odotuksien ylittämiseen (Korpi ym. 2012, 85).

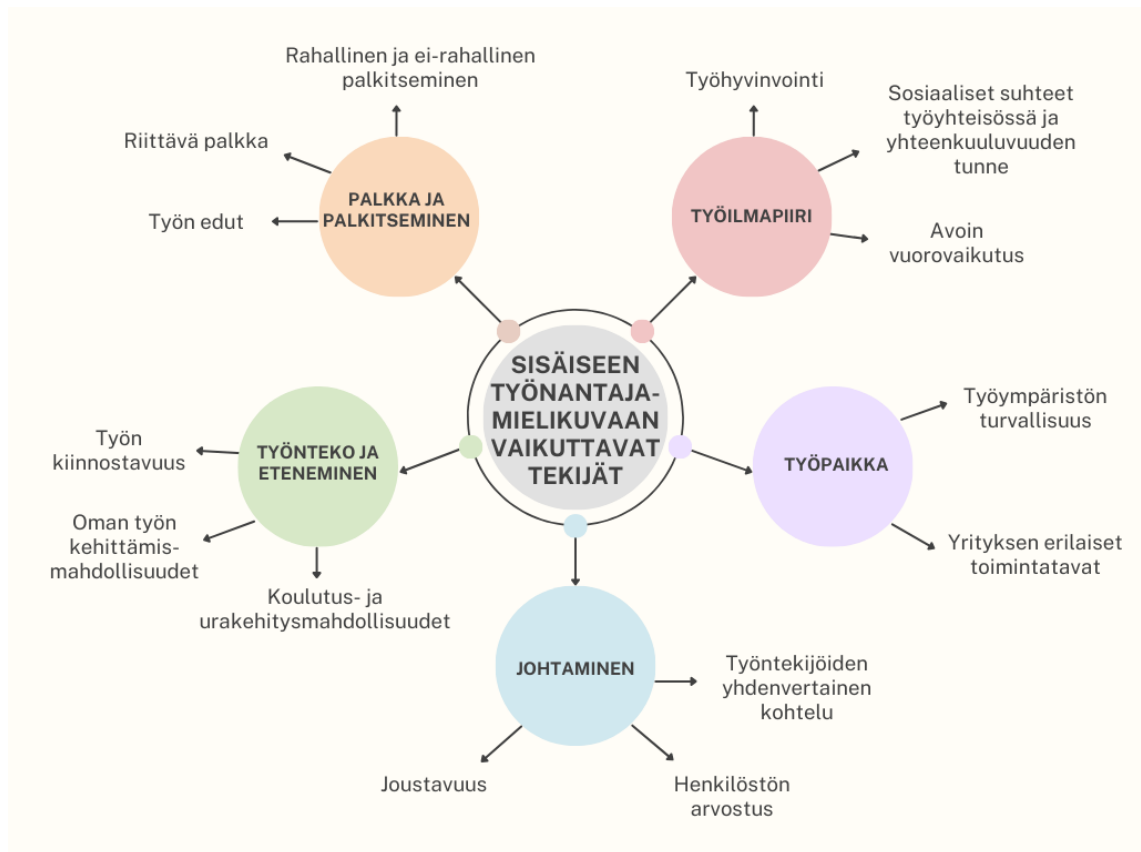
Työnantajamielikuva syntyy yrityksen arjessa, ja se tarkoittaa muun muassa erilaisia käytännöllisiä, henkisiä ja taloudellisia etuja, joita työntekijät kokevat yrityksellä olevan. Yrityksessä työskentelevät ihmiset jakavat usein verkostoilleen tietoa siitä, että millaisessa yrityksessä he työskentelevät ja mitä he siellä tekevät ja miksi. (Matikka 2021.) Kyseisten työntekijöiden sisäinen työnantajamielikuva heijastuu siis myös ulospäin ja vaikuttaa yrityksen ulkopuolisten ihmisten mielikuvaan kyseisestä yrityksestä.

Työnantajamielikuvaa vahvistaa usein yrityksen työntekijöiden kertomukset yrityksestä. Kun työntekijät kokevat yrityskulttuurin omakseen, vaikuttaa se myös positiivisesti työnantajamielikuvaan. Ulospäin työnantajamielikuvasta viestiessä vahvimmin vaikuttaa yleensä yrityksen omien työntekijöiden tekemät päivitykset esimerkiksi sosiaalisessa mediassa. Instagramissa käytettävien hashtagien, esimerkiksi #munVeikkaus ja #IhanTikkana takaa löytyy työntekijöiden omia kertomuksia omasta työpaikastaan. (Luukka 2019, 135-136.) Kun pyritään pitkäkestoiseen myönteisen työnantajamielikuvan luomiseen, on tärkeää huomioida aidosti työntekijät sekä arvostaa heitä. (Salli & Takatalo 2014, 45). Great Place to Work -kilpailussa pärjääminen on yksi keino viestiä ulospäin yrityksen hyvästä sisäisestä työnantajamielikuvasta (Salli & Takatalo 2014, 45).

## 2.1 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan tiivistetysti sitä, että miten yrityksessä työskentelevät ihmiset kokevat ja näkevät työnantajansa, sekä mitä he ajattelevat työnantajastaan. (Salminen-Kultanen 2019; Korpi ym. 2012, 67).





Kuvio 2 Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Joki 2021; Korpi, Laine & Soljasalo 2012; Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus 2022; Viitala 2021.)

Kuviossa 2 on kuvattu sitä mitkä asiat voivat vaikuttaa sisäiseen työnantajamielikuvaan. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa niin työn edut, työympäristö, joustavuus, sosiaaliset suhteet työyhteisössä, kuin myös yrityksen erilaiset toimintatavat (Korpi ym. 2012, 69-71). Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen yrityksessä ja työntekijöiden innokkuuteen yrityksen sisällä. Jotta positiivinen sisäinen työnantajamielikuva syntyy, tulee henkilöstöä arvostaa aidosti sekä pitää huolta, että yrityksessä on avoin vuorovaikutus. (Viitala 2021, 45-47.)

Sisäisen työnantajamielikuvan tutkiminen on tärkeää sen takia, että sitä kautta voidaan viestiä myös ulospäin todenmukaisesti yrityksessä työskentelevien ihmisten ajatuksia yrityksestä. Tämän lisäksi työnantajamielikuvaa tutkimalla saadaan selville yrityksen heikkoudet sekä vahvuudet ja heikkouksiin voidaan puuttua, sekä niitä voidaan kehittää. Sisäistä työnantajamielikuvaa tutkimalla voidaan myös tarkastella sitä, kuinka työnantajamielikuva on kehittynyt niin ulkoisesti, kuin sisäisesti. (Salminen-Kultanen 2019).

Työnantajamielikuvaan liittyviä tutkimuksia on tehty jonkin verran, mutta vähemmän on tutkittu sitä, että miten se muodostuu ja mitkä tekijät siihen vaikuttavat. Tässä opinnäytetyössä olen hyödyntänyt mallia, joka jakaa työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät viiteen osa-

alueeseen. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat osa-alueet ovat palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työilmapiiri, kehittämismahdollisuudet omassa työssä sekä työn kiinnostavuus. Nämä ovat myös asioita, joita työntekijät yleensä arvostavat työpaikassaan. (Korpi ym. 2012, 69.) Kuviossa 2 mainitut tekijät tulisikin ottaa huomioon silloin kun sisäistä työnantajamielikuvaa halutaan kehittää.

### **Palkkaus ja palkitseminen**

Lähtökohtaisesti työstä saatava palkka on merkittävä asia työntekijälle työhön liittyen, sekä sisäistä työnantajamielikuvaa mietittäessä. Pelkkä hyvä palkka itsessään ei kuitenkaan ole koko sisäisen työnantajamielikuvan pohja, vaan myös muut asiat vaikuttavat siihen. On tutkittu, että palkankorotuksella ei ole pitkäaikaista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen, vaan positiivinen vaikutus palkankorotuksen myötä voi kestää jopa vain yhden kuukauden. Tämän pohjalta voi siis todeta, että palkka ei näyttele kovin suurta osaa sisäisessä työnantajamielikuvassa, mutta se vaikuttaa siihen. Palkan osalta voi todeta, että kun palkka on riittävä kyseiselle työntekijälle, vaikuttaa tämä positiivisesti tai ainakin neutraalisti kyseisen työntekijän sisäiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi ym. 2012, 71-72.)

Palkitsemisen tulisi tukea liiketoiminnan kehittymisen tavoitteita, mutta palkitsemisjärjestelmä ei voi korvata esihenkilöltä saatua tunnustusta tai palautetta. Palkitseminen voidaan jakaa rahalliseen palkitsemiseen sekä ei-rahalliseen palkitsemiseen. Ei-rahallisia palkitsemisen muotoja ovat esimerkiksi toivotunlainen urakehitys, itsensä kehittämisen mahdollisuus sekä työstä saatu positiivinen palaute. Rahallinen palkitseminen koostuu esimerkiksi henkilökohtaisista lisistä, bonuksista, tulospalkkioista sekä henkilöstöeduista esimerkiksi virike-etu. (Joki 2021, luku 10.2.)

### **Urakehitysmahdollisuudet**

Työnantajan kannattaa panostaa työntekijän urakehitysmahdollisuuksiin, sillä se toimii usein valttikorttina myös rekrytoinnissa. Tämän lisäksi mahdollisuudet urakehitykseen myös yleensä vaikuttavat positiivisesti työntekijän itseluottamukseen, sillä hän saa onnistumisen kokemuksia ja pääsee niiden avulla etenemään urallaan kohti vaativampia tehtäviä. Työntekijöillä on usein jonkinlaisia tavoitteita työuralle, ja ne vaikuttavat heidän työnhakuunsa. Mikäli työntekijä on päässyt aiemmassa työpaikassaan etenemään, heijastuu tämä myös tulevien työpaikkojen mahdollisuuksiin. Kun työntekijä pystyy ansioluettelollaan todentamaan, että hän on edennyt urallaan, on hänellä yleisesti ottaen paremmat mahdollisuudet saada myös uusia työpaikkoja. Uralla kehittyminen katsotaan yleensä myös siten, että työntekijä on hyvin suurella todennäköisyydellä kiinnostunut myös itsensä kehittämisestä. (Korpi ym. 2012, 69-70)

## **Työilmapiiri**

Yrityksen työilmapiiri on yksi merkittävimmistä työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä. Työilmapiiri heijastuu myös ulospäin niin negatiivisessa kuin positiivisessakin mielessä. Työilmapiiristä työntekijät saattavat puhua ystävilleen sekä tehdä kirjoituksia sosiaaliseen mediaan. Tämän vuoksi työilmapiiri voi vaikuttaa sisäisen työnantajamielikuvan lisäksi myös vahvasti ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Työilmapiiri vaikuttaa työntekoon ja positiivisessa työilmapiirissä yleensä myös työn tulokset paranevat sekä ylimääräistä stressiä on vähemmän. (Korpi ym. 2012, 70-71.)

Työilmapiiri voi vaikuttaa myös työhyvinvointiin. Tämän lisäksi työilmapiiriin liittyy työympäristön turvallisuus, työntekijöiden yhdenvertainen kohtelu, sekä hyvä johtaminen. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.) Kaikki nämä vaikuttavat myös vahvasti sisäiseen työnantajamielikuvaan. Tämän lisäksi johdon kiinnostus työntekijöiden työhyvinvointiin on suuressa osassa siinä, miten hyvin työntekijät sitoutuvat yritykseen sekä sen tavoitteisiin (Salojärvi 2009, 126).

Työhyvinvoinnin edistäminen on työnantajan lisäksi myös työntekijöiden velvollisuus. Työntekijän tulee esimerkiksi itse huolehtia omasta työkyvystään, ja ammatillisesta kehittymisestä. Tietenkin työnantaja toimii tukena näissä, mutta vastuuta ei voi kokonaan siirtää työnantajalle. (Sosiaali- ja terveysministeriö 2022.)

## **Oman työn kehitysmahdollisuudet**

Työntekijälle annettaessa mahdollisuus kehittää omaa työtään, voi tämä tuoda paljon liiketoiminnallista hyötyä tietyissä tilanteissa. Työntekijän kannalta uuden tiedon tuottaminen luo yleensä tyydytystä ja luo yhteenkuuluvuutta. Työntekijä voi kehittää omaa työtään esimerkiksi osallistumalla erilaisiin työnantajan tarjoamiin tai rahoittamiin koulutuksiin, tai kehittämällä itse uusia toimintatapoja tai keinoja. Tämän uuden toimintatavan, tai koulutuksesta saadun tiedon työntekijä voi jakaa omalle tiimilleen, ja ne voidaan ottaa koko tiimin kesken käyttöön. Myös yhdessä tiimin kanssa tekeminen ja asioiden kehittäminen lisää yhteenkuuluvuuden tunnetta. (Korpi ym. 2012, 72.)

## **Työn kiinnostavuus**

Työn kiinnostavuus on myös yksi vahvasti työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä. Lähtökohdana voidaan miettiä sitä, että mielekästä työtä on mukavampi tehdä verrattuna epämieluisaan työhön. Haettaessa uutta työpaikkaa, kiinnittyy työntekijän huomio siihen, millaisia tuotteita ja palveluita yrityksellä on, ja ovatko ne työntekijän mielestä kuinka kiinnostavia. Myös tulevaisuudessa tapahtuvat suunnitellut tuote- tai palvelukehitykset vaikuttavat työpaikan valintaan. Merkittävässä roolissa on myös ylipäättänsä kehitystoiminta työpaikalla, ja se vaikuttaa myös vahvasti työnantajamielikuvan muodostumiseen. Ajan tasalla olevat

työskentelytavat eli esimerkiksi se, että työntekijä pystyy vaikuttamaan työaikoihin, sekä siihen missä fyysisesti tekee töitä, vaikuttaa myös työn kiinnostavuuteen ja mukavuuteen. (Korpi ym. 2012, 70) Työntekijän viihtyvyyteen työpaikalla vaikuttaa positiivisesti hyvä sisäinen viestintä. (Korpi ym. 2012 69-71.)

Sisäisen työnantajamielikuvaan vaikuttavat siis suurelta osin palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työilmapiiri, oman työn kehitysmahdollisuudet sekä työn kiinnostavuus. Tämän pohjalta voidaan ajatella, että jos kolmesta neljään edellä mainittua toteutuvat hyvin, niin sisäinen työnantajamielikuva on tällöin positiivinen ja yhteen tai muutamaan jäljelle jäävään ei tarvitse panostaa niin paljon. Hyvä esimerkki tästä on se, että jos työntekijä kokee työnsä kiinnostavaksi, töissä on hyvä työilmapiiri ja omaa työtä pystyy kehittämään, niin palkka saattaa olla toissijainen asia. Saman johtopäätöksen saa myös sillä, että työssä on hyvät etenemismahdollisuudet, työ on kiinnostavaa ja omaa työtä pysyy kehittämään. Tällöin työntekijällä voi olla mahdollisuus parempaan palkkaan etenemällä työpaikan sisällä, vaikka työntekijän sen hetkinen palkka olisi hänelle riittämätön. Käännettynä, vaikka palkkaus olisi kuinka hyvä, mutta työilmapiiri huono ja työ ei ole kiinnostavaa, niin nämä tekijät vaikuttavat negatiivisesti sisäiseen työnantajamielikuvaan. (Korpi ym. 2012, 69-72.)

## 2.2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoinen työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, kuinka yrityksen ulkopuoliset ihmiset kokevat ja näkevät kyseisen yrityksen (Salminen-Kultanen 2019). Ulkoinen työnantajamielikuva vaikuttaa esimerkiksi rekrytointeihin sekä asiakkaisiin ja muihin sidosryhmiin. Hyvä työnantajamielikuva kannustaa esimerkiksi työntekijöitä hakemaan kyseiseen yritykseen töihin. Hyvä työnantajamielikuva vaikuttaa myös siihen, että ostavatko asiakkaat kyseisen yrityksen tuotteita, tai suosittelvatko he yritystä eteenpäin omille verkostoilleen. (Viitala 2021, 45-47; Salminen-Kultanen 2019.)

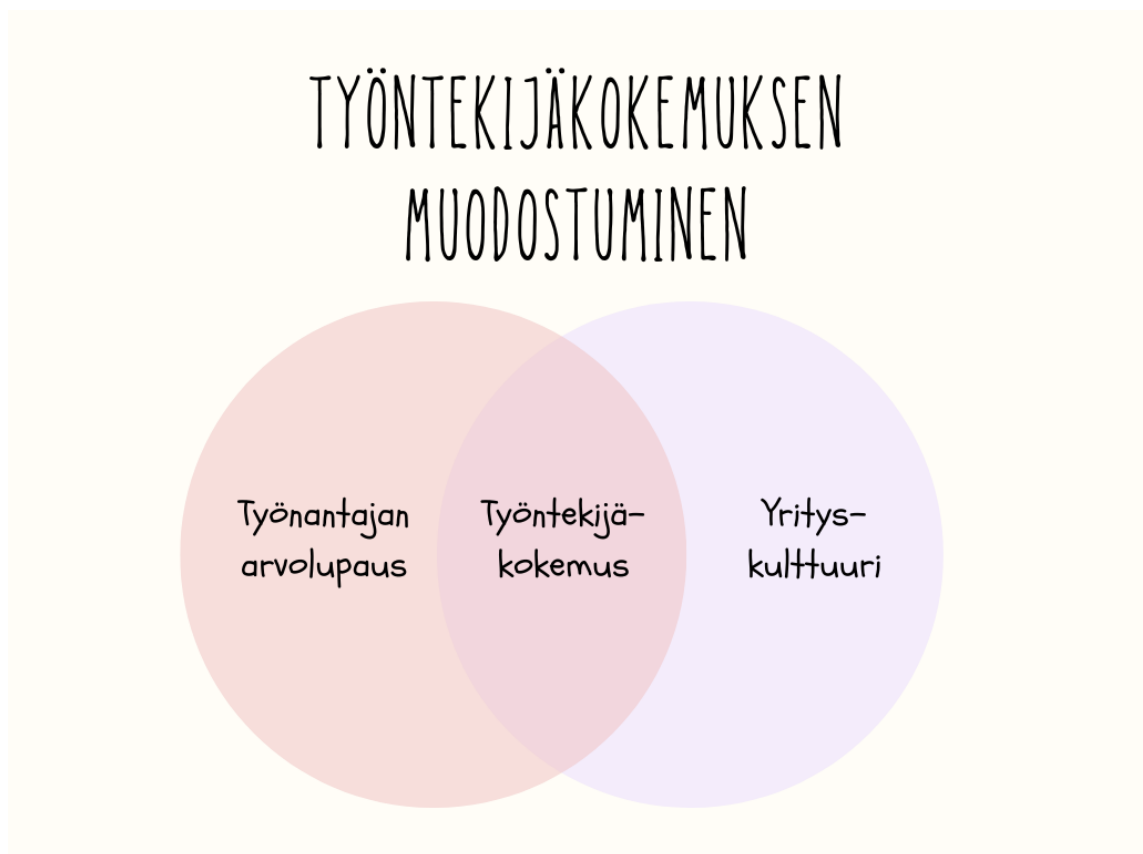
Yrityksen sisäinen työnantajamielikuva heijastuu ulospäin, ja näin ollen vaikuttaa yrityksen ulkoiseen työnantajamielikuvaan (Salminen-Kultanen 2019; Korpi ym. 2012, 67-68). Työntekijöiden viihtyessä työpaikallaan, he myös todennäköisesti kertovat positiivisia asioita työnantajastaan niin kotona, töissä, kuin sosiaalisessa mediassakin. (Salminen-Kultanen 2019.)

Sosiaalisen median ja erilaisten alustojen kehittymisen myötä ihmisten, mukaan lukien potentiaalisten työnhakijoiden, on helppo löytää informaatiota yrityksestä. Ihmiset myös usein luottavat huomattavasti enemmän siihen, mitä kyseisen yrityksen työntekijät kertovat yrityksestä, kuin mitä yritys itse kertoo itsestään. (Beavan 2019.) Työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaansa, työolot, sekä mahdollisuuden kehittyä työssään vaikuttavat myös suoraan asiakkaiden saamaan palveluun ja työntekijöiden tuottavuuteen (Salminen-kultanen 2019).

### 3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksella tarkoitetaan sitä, että miten työntekijä kokee oman työpaikkansa, eli työntekijän tunteita ja ajatuksia työstään, työympäristöstään sekä yrityksestä työnantajana. Työntekijäkokemus syntyy työnantajan ja työntekijän välisessä vuorovaikutuksessa, ja se on jokaisen henkilökohtainen kokemus. Tämän vuoksi sitä ei voida yleistää yrityskohtaiseksi kokemukseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 120; Luukka 2019, 128.)

Kuten kuviosta 3 voidaan huomata, työntekijäkokemus pohjautuu yrityksen antamiin lupauksiin, eli työnantajan arvolupaukseen ja tämän lisäksi työntekijän omiin odotuksiin. Näiden lisäksi yrityskulttuuri ja työntekijän työarki vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Edellä mainituilla asioilla voi olla joko negatiivinen tai positiivinen vaikutus työntekijäkokemukseen. Työntekijäkokemus sen sijaan vaikuttaa työntekijän työtyytyväisyyteen sekä työhön ja yritykseen sitoutumisessa. (Luukka 2019, 128.)



Kuvio 3 Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukailten Luukka 2019, 128)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 120-121) kertovat esimerkiksi siitä, että erilaiset keskustelut, kuten tavoitekeskustelu työntekijän ja esihenkilön välillä voi olla osa työntekijän työntekijäkokemusta, ja sitä voidaan niin johtaa, kehittää, kuin myös mitata. Työntekijäkokemuksen kehittäminen kulkee läpi työntekijän työsuhteen elinkaaren, alkaen rekrytoinnista ja päättyen

alumnikokemukseen, keskittyen yleensä valittuihin vuorovaikutushetkiin. Näitä vuorovaikutushetkiä kutsutaan kohtaamispisteiksi, ja ne ovat jokaiselle työntekijälle henkilökohtaisia kokemuksia. Kun tärkeät kohtaamispisteet suunnitellaan yhdessä työntekijän kanssa, saadaan yleensä luotua työntekijälle lisäarvoa, joka näkyy yleensä neljälle eri tavalla. Hyvästä työntekijäkokemuksesta yrityksen saama lisäarvo näkyy niin työntekijöiden työtyytyväisyytenä, työn imuna, kuin myös hyvinvointina. Tämän lisäksi yritys voi erottua muista kilpailijoista ja työnantajista, saada liiketoimintahyötyä sekä vaikuttavuutta yrityksen kehittämiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121-124; Sen 2019.)

Työntekijäkokemusta voidaan tarkastella kahdella eri tasolla, niin työntekijän yksittäisiä vuorovaikutushetkiä työnantajan kanssa kuin myös työntekijän kokonaiskuvaa vuorovaikutuksesta työnantajan kanssa (Huhta & Myllyntaus 2021, 120). Työntekijäkokemus pohjautuu työntekijän odotuksiin ja hänen todellisiin kokemuksiinsa. Kun nämä kohtaavat on merkityksellinen työntekijäkokemus mahdollinen, ja mikäli odotukset ja kokemukset eivät kohtaa vaikuttaa se työntekijän sitoutumiseen, motivoitumiseen sekä uskollisuuteen yritystä kohtaan. (Luukka 182.) Tämän vuoksi työntekijäkokemuksen johtamisessa on tärkeää sekä ymmärtää työntekijöitä, että tuntea heidät (Luukka 2019, 129).

Edellä mainittujen asioiden lisäksi yhteisöllisyys on yksi tärkeimmistä osista työntekijäkokemuksesta ja organisaatiokulttuuria tarkastellessa. Yhteisöllisyyden ansiosta työntekijät saavat yhteisön tuen omaan toimintaansa työssä ja voivat jakaa ajatuksia ja tunteita, joita työ herättää. Tämän lisäksi työntekijästä todennäköisesti tuntuu siltä, että hän ei joudu puurtamaan yksin vaan hän saa tukea työyhteisöltä. Yhteisöllisyys parantaa myös työntekijän mahdollisuutta saada äänensä kuuluviin ja tuntea olevansa osa päätöksen tekoa. Tämän ansiosta työntekijän sisäinen motivaatio vahvistuu. Vahvan yhteisöllisyyden kokemuksen myötä työntekijän ei myöskään tarvitse pelätä epäonnistumisia. (Fambitio 2021; Martela & Jarenko 2014.)

#### 4 Työnantajan arvolupaus

Työnantajan arvolupauksessa on tiivistetysti kyse siitä, että mitä lisäarvoa yritys lupaa tarjota työntekijälle (Huhta & Myllyntaus 2021, 237; Salli & Takatalon 2014, 45). Tarkoituksena on kuvata yhdellä lauseella se, mitä arvoa työnantaja lupaa työntekijöilleen. Tämän lisäksi lupauksista avataan yleensä tarinankerronnallisesti, sekä kirjoitetaan ja tunnistetaan teemat, jotka lupaukseen kuuluvat. Tärkeää on huomioida, että viestit, joita arvolupaus välittää edelleen on nimenomaan räätälöity kohderyhmille. (Huhta & Myllyntaus 2021, 321.) Työnantajan arvolupauksista hyödynnetäänkin usein markkinoinnissa, rekrytointikampanjoissa, sekä työpaikkailmoituksissa (Salli & Takatalo 2014, 45).

Hyvää työnantajan arvolupausta tehdessä on tärkeää huomioida, että lupauksen tulisi sisältää lyhyttä sekä pitkää tekstiä. Tämän lisäksi tarkoituksena on kiteyttää selkeä pääviesti, jonka työnantaja haluaa kohderyhmille kertoa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 321.) Luukkaan (2019, 129-136) mukaan hyvä työnantajan arvolupaus pohjautuu yrityksen yrityskulttuuriin ja sen kautta vaikuttaa myös työnantajamielikuvaan. Työnantajan arvolupaus ja yrityksen yrityskulttuurin risteämiskohta näkyy työntekijäkokemuksena.

Työnantajan arvolupaus tulisi tehdä työntekijäymmärryksen pohjalta. Työnantajan arvolupauksella voidaan houkuttaa motivoituneita sekä innostuvia työntekijöitä. Yrityksen yrityskulttuurin tulisi myös lunastaa annetut työnantajan arvolupaukset yrityksen arjessa. Tämä on usein myös pohjana työntekijöiden työskentelyyn kohti haluttua päämäärää. (Luukka 2019, 129.)

Työnantajan arvolupauksen tulisi tuoda esille tarkoituksenmukaisesti niin hyviä, kuin huonoja puolia yrityksestä. Tällöin työntekijät voivat paremmin tehdä päätöksen siitä, että voisiko kyseinen yritys toimia hänen työnantajanaan. Hyvä työnantajan arvolupaus kuvaa siis sitä, että millainen yritys on työpaikkana niin sanotun alkuhurmoksen jälkeen, sekä millaisille työntekijöille yritys sopii. (Huhta & Myllyntaus 2021, 237.)

Huhta & Myllyntaus (2021, 238) kertovat, että työnantajan arvolupauksessa olisi tärkeä yhdistää niin työntekijäkokemuksen vahvuudet, tavoitetilä, kohderyhmän tarpeet sekä mahdollisten tulevien työntekijöiden ajatukset yrityksestä. Työnantajan arvolupausta mietittäessä on tärkeää muista erottaa tuleva tahtotila ja nykyhetki toisistaan. Työnantajan arvolupauksessa voidaan kuitenkin myös mainita tulevaisuuteen liittyviä asioita. Tällöin tulee kuitenkin kiinnittää huomiota siihen, että arvolupauksessa mainitaan selkeästi mitkä asiat ovat tavoitetilään liittyviä sekä keinot, jolla sinne päästään.

ISS Palvelut Oy on tehnyt työnantajan arvolupauksen 2022 vuoden loppupuolella. Arvolupaus sisältää seuraavat kohdat; ole oma itsesi, luo oma polkusi ja ole osa jotain suurempaa. Ole oma itsesi tarkoittaa muiden kunnioittamista sekä luottamista toisiin. Tämän lisäksi yritys lupaa, että jokaiselle löytyy paikka heidän yhteisöstään, jossa voi olla oma itsensä. Luo oma polkusi sisältää mahdollisuuden olla osana positiivista ympäristöä ja osallistavaa yhteisöä, jossa on mahdollisuus kehittyä ja kasvaa. Tämän lisäksi oman polun luominen tarkoittaa omaa urapolkua yrityksessä, jossa on mahdollisuus päästä uusien tehtävien tai palveluiden pariin ja myös mahdollisuus työllistyä ulkomaille. Ole osa jotain suurempaa tarkoittaa sitä, että yritys luo tiloja, joissa on hyvä olla, ja että yrityksessä tehtävä työ vaikuttaa kaikkialla yhteiskunnassa. Tähän sisältyy myös tämän päivän tekojen tekeminen, mutta myös vahva tulevaisuusorientoituminen. (ISS Palvelut Oy 2024.)

## 5 Tutkimuksen toteutus

Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, että millainen ISS Palveluilla asiantuntijatyössä toimivien toimihenkilöiden sisäinen työnantajamielikuva on sekä mistä se koostuu. Tämän lisäksi tarkoituksena on tutkia, että mitä mieltä kohderyhmä on yrityksen tekemästä työnantajan arvolupauksesta, sekä millaisia tunteita ja ajatuksia se heissä herättää. Näiden kahden edellä mainitun asian yhteyttä on myös tarkoitus tarkastella opinnäytetyössä. Opinnäytetyön tulosten on tarkoitus palvella opinnäytetyöni tilaajaa, joka voi hyödyntää tietoa työnantajan arvolupauksen ja sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä sekä esimerkiksi viestinnässä, urapolkujen suunnittelussa ja rekrytointiviestinnässä.

Toteutin opinnäytetyöni kvalitatiivisena eli laadullisena tutkimuksena, sillä koin sen palvelevan parhaiten opinnäytetyöni tarkoitusta. Kvalitatiivisen eli laadullisen tutkimuksen lähtökohdaksi on kuvata todellista elämää. Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon se, että erilaiset tapahtumat muovaavat ja vaikuttavat toisiaan ja näin ollen on mahdollista löytää erilaisia suhteita asioiden välille. Tarkoituksena on tutkia tutkittavaa ilmiötä tai aihetta kokonaisvaltaisesti, kuitenkin omien arvojen vaikutuksen huomioiden. Arvot vaikuttavat siihen, miten ymmärrämme ilmiön tai asian, jota tutkimme. Täysi objektiivisuus on myös saavuttamattomissa, sillä kaikki aiemmin opittu ja koettu vaikuttaa tutkijaan, eikä siitä voi täysin irrottautua. Lähtökohdaksi kvalitatiivisessa tutkimuksessa onkin tosiasioiden paljastaminen tai löytäminen, eikä olemassa olevien väittämien todentaminen. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2012, 161.)

### 5.1 Tutkimusongelmat

Kävin keskustelua opinnäytetyöni tilaajan kanssa ja tutkimusongelmat syntyivät heidän tarpeestaan tutkia vuonna 2022 julkaistua työnantajan arvolupausta sekä asiantuntijoina toimivien toimihenkilöiden sisäistä työnantajamielikuvaa. Tutkimusongelmista muodostuivat seuraavanlaiset kysymykset:

Mistä tekijöistä asiantuntijoina toimivien toimihenkilöiden sisäinen työnantajamielikuva koostuu ja millainen se on?

Miten työnantajan arvolupaus toteutuu toimihenkilötasolla ja mitä ajatuksia ja tunteita se herättää?

Miten työnantajan arvolupaus vastaa yrityksen sisäiseen työnantajamielikuvaan toimihenkilötasolla?

Yllä oleviin tutkimusongelmiin koin saavani parhaimmat vastaukset käyttämällä teemahaastattelua aineistonkeruumenetelmänä.



## 5.2 Teemahaastattelu

Haastattelut voidaan jakaa karkeasti kolmeen kategoriaan; strukturoituihin, puolistrukturoituihin sekä strukturoimattomiin haastatteluihin. Edellä mainittujen haastatteluiden ero pohjautuu suurimmaksi osaksi siihen, kuinka strukturoitu haastattelu on. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 87.) Strukturoituhaastattelu voi olla esimerkiksi lomakehaastattelu, eli kysymyksissä on ennakkoon määritelty tarkka järjestys ja muoto. Strukturoimattomasta haastattelusta käytetään useita eri termejä, esimerkiksi syvähaastattelu. Strukturoimaton haastattelu muistuttaa paljolti avointa keskustelua. Kysymyksen syntyvät haastateltavan vastauksien pohjalta ja haastattelija vie haastattelua tämän avulla eteenpäin. Haastattelu rakentuu siis haastateltavan vastauksien pohjalta, eikä siinä ole ennalta määriteltyjä teemoja tai tarkentavia kysymyksiä. Puolistrukturoituhaastattelu on näiden kahden edellä mainitun välimuoto, ja teemahaastattelu on yksi puolistrukturoidun haastattelun muoto. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 45-48.)

Teemahaastattelussa edetään ennakkoon määriteltyjen teemojen mukaisesti ilman tarkkoja ennalta määriteltyjä kysymyksiä. Tämän avulla saadaan haastateltavien ääni yleensä hyvin kuuluviin. Teemahaastattelulla voidaan tutkia yksilön kokemuksia, ajatuksia tunteita sekä uskomuksia. Teemahaastattelu luokitellaan puolistrukturoiduksi sen vuoksi, että jokaisessa haastattelussa, joka tutkimukseen tehdään, käytetään samoja ennalta määriteltyjä aihepiirejä eli teema-alueita. (Eskola & Suoranta 2014, 87; Hirsjärvi & Hurme 2014, 48.) Teemahaastattelurunko sisälsi kolme eri teemaa, jotka olivat työnantajan arvolupaus, sisäinen työnantajamielikuva sekä työntekijäkokemus (Liite 1.). Haastattelurungon teemat nousivat suoraan niiden kysymysten pohjalta, joihin opinnäytetyössä pyrittiin saamaan vastauksia.

Joissain haastattelujaoissa teemahaastattelu luokitellaan omaksi alueeksi, sillä se saattaa poiketa hieman puolistrukturoidusta haastattelusta sen vuoksi, että siinä teemat voidaan käydä läpi haastateltavien kanssa eri järjestyksessä, ja kysymykset eivät välttämättä ole kaikille haastateltaville samoja, vaikka teemat ovat. (Eskola & Suoranta 2014, 87.) Erilaisten haastatteluiden kautta pyritään saamaan mahdollisimman paljon tietoa aiheesta, jota tutkitaan. Haastatteluiden etuna on se, että haastattelija voi keskustella haastateltavan kanssa, sekä toistaa ja täsmentää kysymyksiä tarvittaessa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 85.) Haastatteluiden haittana sen sijaan on se, että haastateltavat vastaavat kysymyksiin sen mukaan, että mikä heidän mielestään olisi suotavaa ja saattavat kaunistella asioita. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 35).

Tutkittaessa työntekijäkokemusta, työnantajan arvolupausta, sekä sisäistä työnantajamielikuvaa, hyödynnetään tutkimuksissa yleensä puolistrukturoituja haastatteluja eli teemahaastatteluja, tai avoimia syvähaastatteluja. Nämä tutkimusmuodot ovat koettu hyväksi, sillä ennen haastattelua voi olla haastavaa tietää kovin tarkasti, että mitkä asiat ovat haastateltaville merkityksellisiä. Puolistrukturoitu haastattelu mahdollistaa keskustelun haastateltavalle

tärkeisiin aiheisiin pureutuen, kuitenkin tietyissä ennalta määritellyissä teemoissa pysyen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 109.) Tämän vuoksi valitsin opinnäytetyöhön aineistonkeruumenetelmäksi teemahaastattelun.

Haastatteluja suunnitellessa on tärkeää huomioida, että kuka haastattelun toteuttaa. Mikäli haastattelija on joku yrityksen ulkopuolinen taho, on vastaukset hyvin todennäköisesti erilaisia, kuin jos haastattelija on yrityksen sisältä. Kun työntekijöitä haastatellaan heihin liittyvistä asioista, tulee heille kokemus, että heidän ajatuksensa kuullaan ja ne ovat tärkeitä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 110.)

### 5.3 Aineistokeruunprosessin eteneminen ja haastatteluiden kulku

Opinnäytetyön tilaajana toimi ISS Palvelut Oy. Kohderymänä opinnäytetyössä oli yrityksessä asiantuntijatehtävissä toimivat toimihenkilöt, joista haastateltavaksi valikoitui organisaation eri osissa ja erilaisissa asiantuntijatehtävissä työskentelevää toimihenkilöä. Aineistonkeruumenetelmäksi valitsin teemahaastattelun. Koin, että viisi henkilöä oli sopiva määrä haastateltavia, sillä oletin kohderymän olevan niin homogeeninen, että viiden henkilön haastattelu antaa minulle riittävästi hyödyllistä tietoa opinnäytetyöni tutkimusongelmiin. Hirsjärven ja Hurmeen (2014, 58) mukaan haastateltavien määrä määräytyy tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Tämän lisäksi haastateltavia tulisi olla juuri sen verran, että saa tarvittavan tiedon eikä yhtään enempää.

Olin miettinyt viisi haastateltavaa, joiden työsuhteet ISS:llä ovat kestäneet eri ajan. Lähetin haastateltaville sähköpostia, jossa kerroin opinnäytetyön tilaajan, opinnäytetyön aiheen sekä kysyin, suostuisivatko he haastateltavakseni. Kerroin myös ajankohdan, milloin haastattelut oli tarkoitus tehdä. Tämän lisäksi kerroin, että haastatteluihin on varattu tunti, ja että heidän ei tarvitse enakkoon perehtyä aiheeseen. Koin, että mikäli haastatteluun osallistuminen olisi velvoittanut aiheeseen perehtymistä, niin se olisi saattanut rajata jotkut haastateltavat pois. Tämän lisäksi halusin saada haastattelussa aitoja reaktioita liittyen sisäiseen työnantajamielikuvaan sekä työnantajan arvolupaukseen, enkä kirjasta opeteltuja termien auki selittämistä. Tämän jälkeen pyysin haastateltavia laittamaan minulle muutaman päivämäärä- ja kellonaikaehdotuksen, ja tämän pohjalta tein kalenterikutsut kaikille haastateltaville.

Haastateltaville on eettisesti perusteltua kertoa, että mistä aiheesta haastattelu tehdään. Tämä myös saattaa helpottaa haastateltavien löytämistä, sillä lähtökohtaisesti ihmiset eivät välttämättä halua osallistua tutkimukseen, jos he eivät tiedä, että mitä kyseinen tutkimus koskee. Tämän lisäksi haastateltavat voivat halutessaan perehtyä aiheeseen enakkoon, kun aihe on kerrottu. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)

Haastattelut järjestettiin haastateltavien työajalla ja he saivat päättää haastatteluajan. Kaikki haastateltavat suostuivat haastateltaviksi. Toteutin kolme haastatteluista kasvotusten

työpaikallani ja yhden etänä Teamsin välityksellä. Viimeisen haastattelun piti olla lokakuun loppupuolella mutta henkilön, jota minun oli tarkoitus haastatella, työsuhte päättyi ennen sovittua haastattelun ajankohtaa. Pienen pohdinnan jälkeen tulin siihen lopputulokseen, että olen saanut riittävän tiedon neljän aiemman haastattelun perusteella, joten en etsinyt uutta haastateltavaa.

Haastatteluiden alussa kerroin uudestaan opinnäytetyöni aiheen sekä sen, että haastatteluita käytetään tutkimusaineistona opinnäytetyössäni. Varmistin samalla, että haastattelun saa nauhoittaa. Haastatteluiden nauhoittamisen avulla haastattelutilanne saadaan tehtyä sujuvasti ilman, että haastattelijajoutuu keskittymään haastattelun lisäksi asioiden ylös kirjoittamiseen. Tämän lisäksi haastatteluiden nauhoittamisen avulla haastatteluista saadaan irti kaikki erilaiset vivahteet esimerkiksi äänenpaino, puheen tauot sekä sanamuodot. Nauhoittamisen avulla voidaan myös jälkeen päin todentaa erilaisia tunnelatauksia, joita haastatteluun liittyvät asiat ovat voineet nostaa esiin. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 92.)

Edellä mainitun lisäksi haastatteluiden alussa toin ilmi, että opinnäytetyötä varten haastateltujen henkilöiden henkilöllisyys ei tule missään vaiheessa ilmi vaan he esiintyvät tutkimuksessa anonyymeinä henkilöinä. Ajatus nimettömänä pysymisen takana on se, että tutkimukseen osallistuvat henkilöt voivat välttyä mahdollisilta negatiivisilta seurauksilta, joita olisi mahdollista syntyä heidän tunnistamisestaan. Haastateltavat saattavat myös rohkeammin kertoa asioista, kun heillä on tiedossa, että heitä ei voi tutkimuksesta tunnistaa. (Kuula 2011, 139.) Tämän lisäksi kerroin, että haastatteluaineisto tuhoetaan asianmukaisin keinoin, kun opinnäytetyö on valmis.

Kaikki haastattelut kestivät puolesta tunnista tuntiin ja ne nauhoitettiin Teamsin avulla. Äänityksessä hyödynsin Teamsin ominaisuutta, joka tekstittää puheen nauhoittaessa. Teamsin tekstitetyn äänityksen ja nauhoitteiden avulla litteroin haastattelut. Haastattelujen litterointivaiheessa nimesin haastateltavat sattumanvaraisessa järjestyksessä H1, H2, H3 ja H4, jotta haastateltavien anonyymiteetti varmasti säilyy.

#### 5.4 Aineiston analyysi

Laadullisen tutkimuksen aineistoa analysoidessa käytetään yleensä sisällönanalyysiä. Sisällönanalyysi etenee seuraavien vaiheiden mukaisesti. Ensimmäisenä tutkija päättää, että mikä aineistossa kiinnostaa. Tämä on valittava tarkkaan, sillä kaikkea kiinnostavaa ei voida analysoida yhdessä tutkimuksessa. Yleensä kiinnostavia asioita on siis useampia laadullista tutkimusta tehdessä. Nämä kiinnostuksen kohteet kumpuavat tutkimusongelmista. Edellä mainitun päätöksen jälkeen tutkija käy aineiston läpi ja merkitsee sekä erottelee asiat, jotka tutkimuksen kannalta ovat kiinnostavimpia. Tästä vaiheesta käytetään myös usein nimitystä aineiston litterointi. Tämän jälkeen merkityt asiat kerätään erilleen muusta aineistosta ja ne luokitellaan, teemoitellaan tai tyypitellään. Tämän jälkeen tutkija pystyy kirjoittamaan

yhteenvedon. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 104-105.) Opinnäytetyössäni päätin hyödyntää aineistolähtöistä sisällönanalyysia, joka on yksi kolmesta sisällönanalyysin muodosta.

Aineistolähtöinen sisällönanalyysi lähtee siitä, että ensin määritellään analyysiyksikkö, jonka pohjautuu tutkimusongelmaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 122). Saadakseni vastaukset tutkimusongelmiin analysoin litteroitua aineistoa tutkimusongelmista pohjautuvien teemojen pohjalta, eli sisäisen työnantajamielikuvan, työntekijäkokemuksen sekä työnantajan arvolupauksen kautta. Tämän lisäksi huomioin myös kehityskohteet ja -ajatukset. Tutkimusongelmat loivat kolme pääotsikkoa, joiden pohjalta ryhmittelin ja jäsensin litteroidun aineiston.

## 6 Haastatteluiden analysointi

### Sisäinen työnantajamielikuva - mikä se on, mistä se koostuu ja millainen se on

Haastatteluissa nousi esille se, että suurin osa haastateltavista osasi kuvailla, että mitä sisäinen työnantajamielikuva heille tarkoittaa. Esiin nousi vahvasti työpaikan ilmapiirin ja työntekijöiden kohtelun vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan. Näiden lisäksi esiin nousi myös lähijohtamisen vaikutus. Sisäisen työnantajamielikuvan nähtiin koostuvan kaikista niistä hetkistä, joissa haastateltava on ollut yhteydessä jonkun muun yrityksessä toimivan henkilön kanssa.

H4; Ajattelen sen niin, että sisäinen työnantajamielikuva muotoutuu sen perusteella, että miten työnantaja pystyy seisomaan antamiensa lupauksen takana ja onko ne oikeasti linjassa toiminnan kanssa. Jos työnantajan toiminta on ristiriidassa sen kanssa mitä on luvattu työntekijöille, niin työnantajamielikuva siellä talon sisällä on äkkiä hyvinkin negatiivinen ja se vaikuttaa aika suuresti.

H1; Se tarkoittaa sitä mielikuvaa, mikä yrityksen toiminnasta on. Kun ottaa huomioon, että miten kohdellaan työntekijöitä ja ihmisläheisyys ylipäätään. Ja miten se kaikki konkretisoituu siellä työpaikalla ja miten se näkyy. Mun mielestä se on se, että minkälainen mielikuva siitä työnantajasta on, että onko semmoinen lämmin vai ei. Sen muodostumiseen on vaikuttanut kaikki kontaktipinnat missä olen ollut kontaktissa jonkun ihmisen tai tiimin kanssa niin kaikki ne on auttanut muodostamaan tietynlaisen kuvan.

H3; Siis se tarkoittaa sitä, että minkä näköisenä mä nään työnantajan ja miten se arvostaa työntekijöitä ja kohtelee niitä. Se on mun mielestä sisäistä työnantajamielikuvaa. Ja että minkälaista johtaminen on täällä ja työntekijöiden kohtelu ja muu.

Haastatteluissa käytiin läpin konkreettisia asioita, jotka vaikuttavat sisäiseen työnantajamielikuvaan. Näitä olivat urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, palkka, työilmapiiri sekä oman työn kehittämismahdollisuudet. Haastateltavat kokivat kaikki edellä mainitut asiat tärkeiksi, mutta eniten esille nousi urakehitysmahdollisuudet sekä työilmapiiri. Suurin osa näki

oman palkkansa olevan sopiva omiin työtehtäviinsä nähden, mutta haastateltavat eivät kokee sen olevan tärkein asia sisäistä työnantajamielikuvaa mietittäessä.

H2; Työilmapiiri ja urakehitysmahdollisuudet on ne asiat mitkä mut pitää täällä töissä.

H1; Mä arvotan ehdottomasti urakehitysmahdollisuuksia ja työilmapiiriä korkeammalle, kun palkkaa. Jos arvottaisin palkan korkeammalle, niin olisin ehkä jo vaihtanut työpaikkaa. Mutta mun mielikuva muista yrityksistä mihin voisin vaihtaa ei välttämättä ole niin hyvä ja siksi haluan ainakin toistaiseksi pysyä täällä. Ja oon mä siis kuitenkin suht tyytyväinen mun tämänhetkiseen palkkaan.

Työilmapiirin nähtiin olevan todella hyvä useammassa tiimissä. Muiden auttaminen, me-henki ja mukavat työkaverit nousivat useassa haastatteluissa esille.

H2; Tiimin kesken on tosi hyvä yhteishenki, ei mitään valittamista. Mun mielestä meillä on tosi hyvä me-henki ja apua voi kysyä keneltä tahansa. Kaikki pyrkii auttamaan, neuvomaan tai ohjaamaan oikeaan paikkaan, josta apua saa.

H1; Meidän tiimissä mä koen, että työilmapiiri on tosi hyvä. Kaikki saa olla juuri semmoisia, kun ne on ja me puhutaan tosi avoimesti. Työilmapiiri ylipäänsä on erittäin loistava.

Urakehitysmahdollisuuksien osalta esille nousi se, että haastateltavat kokevat pystyvänsä vaikeuttamaan omaan urakehitykseen yrityksessä. Tämän lisäksi esiin tuli se, että osa haastateltavista toivoisivat esihenkilön taholta enemmän tietoa tulevasta tai ajankohtaisista koulutuksista, joihin voisi osallistua. Osa sen sijaan näki, että esimerkiksi kehityskeskusteluissa on hyvä hetki pohtia omaa tulevaa urapolkua ja käydä esihenkilön kanssa läpi omia tavoitteita ja toiveita uran suhteen. Haastatteluissa nousi myös esiin yksilön oma vastuu omasta urakehityksestä, että yksilön täytyy myös itse olla aktiivinen ja nähdä vaivaa, jotta uralla voi edetä.

H1; Musta tuntuu, että mä pystyn vaikuttamaan omaan urakehitykseen ja että tässä yrityksessä on suhteellisen hyvät etenemismahdollisuudet. Mä kuitenkin toivoisin, että eri mahdollisuuksista puhuttaisiin avoimemmin ja niitä tuotaisiin esihenkilön taholta vielä enemmän esiin. Tämä varsinkin koulutusten osalta, joka vaikuttaa myös osittain uralla etenemiseen.

H3; Mun mielestä urakehityksen kannalta niin kouluttautumismahdollisuudet ja sitä kautta itsensä kehittäminen on toimivaa täällä. Kyllähän täällä tehdään niin, jos haluisit vaikka hakea johonkin tehtävään, niin katsotaan että minkälaista koulutusta sä mahdollisesti tarvitsisit siihen. Itse oon päässyt muutaman stepin etenemään täällä, mutta sitten tässä kohtaa täytyisi olla itse myös aktiivisempi, jos haluaa vielä edetä. Mun mielestä täällä on enemmän panostettu uralla etenemiseen ja kouluttautumiseen, kun joissain aiemmissa työpaikoissani.

Oman työn kehittämismahdollisuuden nähtiin olevan suoraan linjassa sen kanssa, että kuinka paljon vastuuta ja valtaa oma esihenkilö on antanut. Kaikki haastateltavat olivat sitä mieltä, että oman työn kehittämismahdollisuudet ovat todella hyvät.

H1; Musta tuntuu, että se on tosi esihenkilökohtaista, että minkä verran pystyt vaikuttamaan omiin työtehtäviin tai siihen, että miten niitä teet tai hoidat. Omalla kohdalla koen, että saan vaikuttaa erittäin paljon omaan työhön ja kaikki ehdotukset otetaan vastaan eikä niitä ammuta suoriltaan alas. Oon saanut kehittää työtäni siihen suuntaan mihin haluan.

H2; Kyllä mun mielestä meille on annettu hyvin valtaa ja vastuuta ja on päästy kehittämään omaan työhön ja työskentelyä tiettyjen raamien sisällä siihen suuntaan mihin me on haluttu.

Haastateltavat näkivät omat työtehtävänsä mielenkiintoisina ja olivat tyytyväisiä tämänhetkiin työtehtäviin. Työtehtävien monipuolisuus ja oman työn kehittämismahdollisuus nousivat vahvasti myös esille. Tämän lisäksi mahdollisuus etätöihin ja omaan työaikaan vaikuttaminen nousivat positiivisina asioina esille. Esihenkilön suhtautuminen ja ymmärrys erilaisiin elämäntilanteisiin ja sitä kautta joustaminen koettiin myös tärkeäksi työn miellekkyttä pohdittaessa.

H1: Pidän mun työtehtäviä suhteellisen mielenkiintoisina ja mulla on sopivasti vaihtelevuutta. Tykkään myös siitä, että saan olla monessa mukana ja sen takia koen myös, että työ pysyy mielekkäänä. Mä pystyn vaikuttamaan siihen, että milloin pidän etäpäiviä ja on joustavuutta myös työajoissa. Esihenkilö ymmärtää myös hyvin sen, että kaikilla tiimiläisillä on erilaiset elämäntilanteet ja joustaa myös siitä näkökulmasta todella hyvin.

Kehittävä työote nähtiin liittyvän työn kiinnostavuuteen ja haastateltavat kokivat, että yrityksessä panostetaan uusien ja toimivampien työtapojen kehittämiseen.

H2; Mun mielestä siihen pyritään, että asiat kehittyvät ja mietitään, että miten voitaisiin toimia tai tehdä asioita paremmin.

Sisäisen työnantajamielikuvan nähtiin yleisesti olevan melko hyvä sekä positiivinen. Haastateltavat kertoivat ilmapiiriin olevan avoin ja esiin nousi myös muiden auttaminen ja yhdessä tekeminen. Tämän lisäksi tärkeäksi asiaksi koettiin esihenkilön toiminta sekä se, että toiminta on oikeudenmukaista ja tasapuolista.

H2; Sanoisin että melko hyvä. Kaikkien kanssa tulee hyvin toimeen ja on semmoinen avoin keskusteluilmapiiri. Toisten ihmisten ajatukset otetaan huomioon ja ketään ei dumata eikä jyrätä. Oikeudenmukaisuus ja kaikkien tasapuolinen kohtelu on mulle tärkeitä arvoja ja esihenkilön toiminta meitä kohtaan on iso osa sitä millainen kuva mulla on meidän yrityksestä. Tärkeää on myös se, että esihenkilö pitää mun ajatuksia tärkeinä.

Sisäisen työnantajamielikuvan nähtiin vaikuttavan motivaatioon sekä työn mielekkyyteen. Tämän lisäksi positiivisen sisäisen työnantajamielikuvan koettiin toimivan sitouttavana tekijänä.

H3; Näen sisäisen työnantajamielikuvan vaikuttavan työn mielekkyyteen ja motivaatioon ylipäättänsä. Musta tuntuu, että se vaikuttaa kyllä suhteellisen moineen asiaan ja myös sitouttaa, jos on positiivinen työnantajamielikuva.

## Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemuksesta keskusteltaessa esille nousi vahvasti oman esihenkilön vaikutus työntekijäkokemukseen ja siihen, että mitä omasta työstä ajatellaan. Esihenkilön johtamistaidot nousivat vahvasti esille sekä palautteen saaminen omasta työstä. Haastattelussa käytiin läpi sitä, että millaiset ennako-odotukset haastateltavilla oli ollut ennen yritykseen töihin tuleamista. Suurin osa haastateltavista kertoi omien ennako-odotusten täyttyneet työtehtävien osalta.

H4; Mulla on ollut aivan ihania esihenkilöitä ja ne on omalta osaltaan vaikuttanut työntekijäkokemukseeni ja siihen, että olen tykännyt olla täällä ja viihtynyt. Se että esihenkilö osaa lukea sitä omaa tiimiään ja näkee minkälaisia ihmisiä siinä tiimissä on ja ymmärtää, että kaikkia ei voi johtaa samalla tavalla on myös tosi tärkeää. Esihenkilön pitää myös olla reilu ja kohdella kaikkia tasa-arvoisesti, mutta hänen täytyy myös osata lukea ihmisiä.

H2; Esihenkilöllä on kyllä suuri merkitys siihen, että minkälainen fiilis mulla on tehdä töitä. Esimerkiksi se, että miten mä tulen kuuluksi työtä tehdessä ja saako esihenkilöltä palautetta omasta työstä. Toisaalta meille on annettu vastuuta omasta työstä ja itsensä johtamisesta, joten vastapainona sille olisi kiva saada palautetta vähän useammin omalta esihenkilöltä.

## Työnantajan arvolupauksen toteutuminen sekä sen herättämät ajatukset ja tunteet

Yrityksen arvolupaus koostuu kolmesta osasta ja ne ovat; ole oma itsesi, luo oma polkusi ja ole osa jotain suurempaa. Kaksi haastateltavista tiesi heti, että mikä työnantajan arvolupaus on. Yksi haastateltavista oli kuullut arvolupaukseen liittyvistä asioista, mutta ei ollut yhdistänyt niitä arvolupaukseen. Yhdellä ei ollut ennakkoon tietoa, että mikä arvolupaus on.

H3: Joo toi ole oma itsesi, se on sellanen mikä on iskostunut, ja siitä on mun mielestä niin paljon puhuttu. Mut en ehkä oo yhdistänyt siihen arvolupaukseen sitä.

Kaikki haastateltavat kertoivat, että he voivat olla työnpaikalla omia itsejään juuri sellaisena kuin ovat, ja tältä osin työnantajan arvolupaus toteutuu hyvin. Tämän lisäksi haastateltavat kertoivat, että jokainen voi esittää omia mielipiteitä ja niitä myös kuunnellaan.

H4; Mun mielestä meillä täällä jokainen voi todellakin esittää omat mielipiteensä ja niitä kuunnellaan.

H2: Mun mielestä ole oma itsesi toteutuu hyvin, että saa olla just sen näköinen ja oloinen ku on. Se on mun mielestä ihan toimiva. Ja kaikki otetaan vastaan yksilöinä ja kaikkien ääni on yhtä tärkeä tiimissä.

Suurin osa haastateltavista koki, että luo oma polkusi näkyy ja toteutuu toimihenkilötasolla. Omia toiveita ja haaveita voi tuoda esiin ja etenemismahdollisuuksia omalla työuralla on. Tämän lisäksi koettiin myös, että työnantaja tukee kouluttautumaan ja luomaan sitä kautta

omaa polkua. Esiin nousi myös yrityksen ulkopuoliset tahot, joiden kanssa tehdään työntekijöiden kouluttautumiseen liittyen yhteistyötä.

H4; Täällä on mahdollisuus kertoa omista toiveistaan työelämään ja tulevaisuuteen ja tuetaan kouluttautumista, luo oma polkusi toteutuu kyllä.

H3; Siis kyllä mun mielestä se täällä on hyvin, että panostetaan siihen et ihmiset saa kouluttautua ja on niitä sellaisia yhteistyötahoja koulutuksen puolella. Ja se mitä mä nyt olen ollut täällä, niin mun mielestä ihan hyvin mä oon pääsyt etenemään.

Olla osa jotain suurempaa oli haastateltaville hieman kaukaisemmalta tuntuva lupauksen osa, eikä niin konkreettinen, kun muut kohdat arvolupauksesta. Sen koettiin myös helposti jäävän taka-alalle siten, että sitä ei päivittäin mietitä.

H1; Toi ole osa jotain suurempaa, niin sekin toteutuu omalta osalta, mutta se on ehkä semmoinen mikä helposti jää tavallaan taka-alalle. Jota ei niinku mieltä silleen päivittäin.

Työnantajan arvolupaus herätti haastateltavissa positiivisia tunteita. Arvolupaus koettiin tärkeäksi, hyväksi sekä vahvaksi lupaukseksi. Tämän lisäksi tärkeänä pidettiin sitä, että arvolupauksessa mainittuja asioita nostetaan esille ja niistä puhutaan. Yksi haastateltavista oli sitä mieltä, että arvolupauksen pitäisi näkyä enemmän käytännössä. Hän kertoi lupauksen olevan hyvä, mutta se ei toteudu riittävän hyvin käytännössä.

H1; Mun mielestä ne on kauniita ja tärkeitä ajatuksia, ja mun mielestä on tärkeitä, et niistä puhutaan ja ne tuodaan esiin.

H4; Joo siis se on vahva lupaus, ja mun mielestä se on hyvä lupaus. Toimihenkilön näkökulmasta niin joo, kyllä se toteutuu.

Konkreettisenä esimerkkinä haastatteluista nousi esille se, että omana itsenään oleminen näkyy jo ihan vaatetuksesta lähtien. Tämän lisäksi mainittiin siitä, että työnantaja huomioi jokaisen toimihenkilön elämäntilanteet ja joustaa tarpeen vaatiessa.

H1; Esimerkiksi jos lähdetään miettimään pelkästään vaatetusta niin kaikille sallitaan se et annetaan olla oma ittersä. On joustavuutta työnantajan puolelta paljon koska kaikilla on kuitenkin omanlaiset elämäntilanteet ja annetaan tavallaan vapaus sille, että ihmiset uskaltaa olla oma itsensä, mikä on hienoa.

### **Työnantajan arvolupauksen vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan**

Sisäisen työnantajamielikuvan ja työnantajan arvolupauksen nähtiin olevan yhteydessä toisiinsa. Haastateltavat kokivat, että arvolupaukset ovat ainakin heidän kohdallaan paikkaansa pitäviä ja että työnantaja myös pitää lupaamansa asiat sekä tekee töitä niiden lupauksien eteen, jotta ne toteutuisivat myös jatkossa.

H3; Kyllä mä koen, että tuo arvolupaus korreloi mun sisäiseen työnantajamielikuvaan. Voin olla oma itseni ja siihen tuetaan ja kannustetaan ja kysytään omia

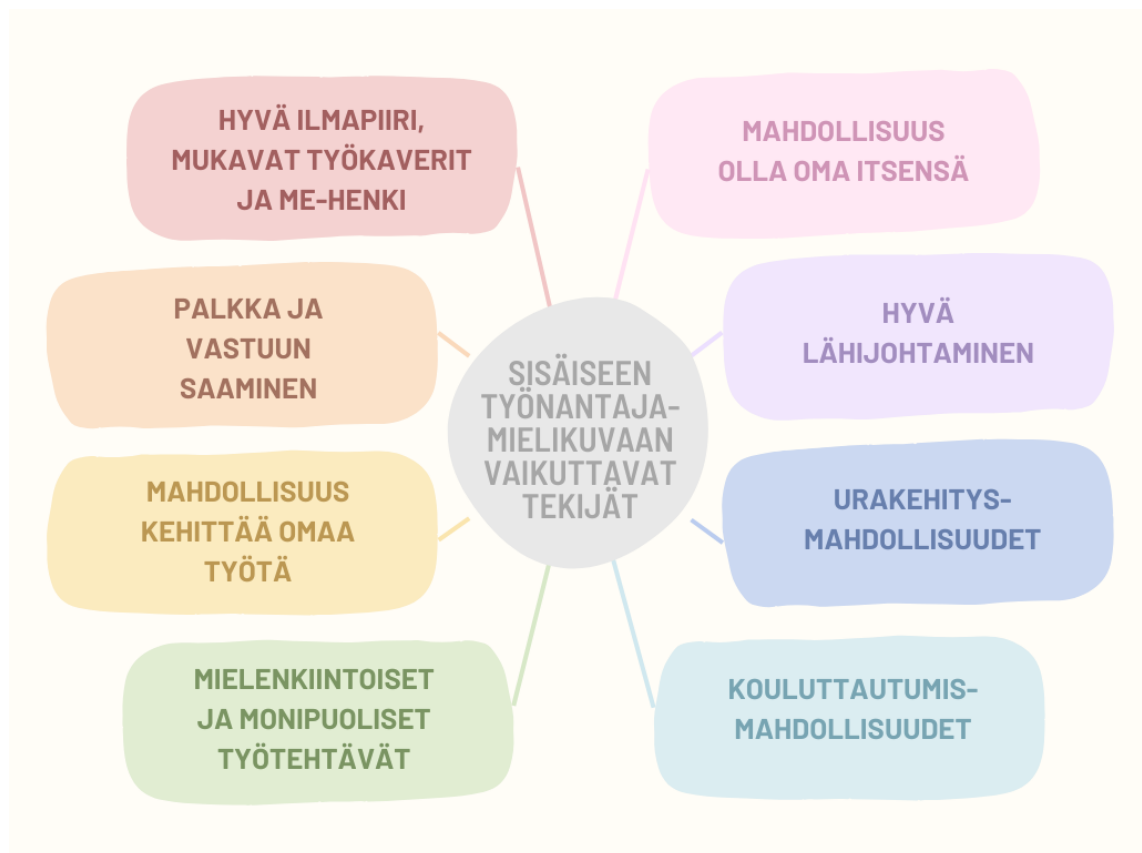


mielenkiinnonkohteita ja mihin haluaisi edetä omalla uralla. Ja sen taas mä nään oman polkuni luomisella. Ja kyllä mä koen olevani osa jotain suurempaa, eli koko globaalia yritystä, vaikka se ei suoranaisesti mun työtehtävissä näykään.

H2; Kyllä mä nään, että mun sisäisellä työnantajamielikuvalla ja työnantajan arvolupauksella on yhteys. Koen että esimerkiksi hyvä työilmapiiri ja sellainen menee yhteen sen kanssa, että saa olla oma itsensä ja koen myös olevani osa jotain suurempaa.

## 7 Johtopäätökset

Haastatteluiden pohjalta voi todeta, että työnantajan arvolupaus on toteutunut melko hyvin. Kaikilla haastateltavilla ei ollut tiedossa haastattelun alkaessa, että mikä yrityksen työnantajan arvolupaus on, mutta kun se oli käyty yhdessä läpi, niin he pystyivät myös kertomaan omia ajatuksiaan siitä. Arvolupaus nähtiin hyvänä, kauniina, tärkeänä sekä vahvana lupauksena ja se herätti positiivisia tunteita haastateltavissa.



Kuvio 4 Haastatteluiden tulokset sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä

Sisäinen työnantajamielikuva oli pääpiirteittäin hyvä ja positiivinen. Haastatteluiden analysoinnin pohjalta tehty kuvio 4 kuvaa haastateltavien sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaneita tekijöitä. Näitä ovat olleet hyvä työilmapiiri, mahdollisuus olla oma itsensä, mukavat työkaverit, hyvä lähijohtaminen, urakehitysmahdollisuudet, me-henki, kouluttautumismahdollisuudet, mielenkiintoiset ja monipuoliset työtehtävät, oman työn kehittämismahdollisuus, palkka sekä vastuun saaminen. Tämän pohjalta voidaan todeta, että työnantajan arvolupaus vastaa toimihenkilöiden sisäistä työnantajamielikuvaa hyvin, kuten myös kuviossa 1 on todettu, että sisäinen työnantajamielikuvan muodostuminen pohjautuu vahvasti organisaatiokulttuuriin sekä työnantajan arvolupaukseen. Vaikka haastateltavat olivat organisaation eri osista ja heillä oli kaikilla eri esihenkilö ja sen lisäksi he olivat työskennelleet yrityksessä eri ajan, niin näillä tekijöillä ei ollut huomattavaa vaikutusta sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavien tekijöiden osalta eikä työnantajan arvolupauksen toteutumiseen liittyen.

Haastatteluissa nousi useaan kertaan esille esihenkilön vaikutus työntekijäkokemukseen ja sitä kautta sisäiseen työnantajamielikuvaan. Kaikki haastateltavat kokivat, että esihenkilö vaikuttaa vahvasti siihen millainen heidän sisäinen työnantajamielikuvansa on. Omien mielipiteiden esittäminen sekä se, että esihenkilö kuuntelee työntekijöiden tämänhetkisiä sekä tulevaisuuden toiveita oli myös tärkeässä roolissa sisäistä työnantajamielikuvaa pohdittaessa.

Juutin (2009, 110) mukaan esihenkilön yksi tärkeimmistä työtehtävistä on saada jokainen työntekijä onnistumaan ja loistamaan omassa työssään. Hän voi omalla toiminnallaan edistää työntekijöiden ammatillista kasvua koulutuksien ja työssä oppimisen kautta. On myös tärkeää muistaa, että esihenkilö vaikuttaa työntekijöihin jokaisena hetkenä, jonka hän on vuorovaikutuksessa työntekijöiden kanssa. Tämän vuoksi esihenkilön tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten hän puhuu, kuuntelee, sekä mitä tekoja hän tekee tai jättää tekemättä.

Esihenkilön luottamus työntekijöihin on yksi tärkeimmistä työntekijäkokemukseen liittyvistä asioista (Luukka 2019, 12). Esihenkilö voi omalla toiminnallaan vaikuttaa suuresti esimerkiksi työilmapiiriin. Hän voi esimerkiksi kannustaa työntekijöitä kertomaan omista näkemyksistään tiimikavereille, sekä luoda luottamusta heidän välilleen. Kun työyhteisössä on avoin ja luottamuksellinen ilmapiiri niin työntekijät uskaltavat helpommin pyytää sekä antaa apua. Luottamuksellisen ilmapiirin rakentamisen kulmakivenä onkin se, että esihenkilö sekä tiimiläiset tekevät sen mitä ovat luvanneet, sekä sanojen ja tekojen yhtenäisyys. (Juuti 2009, 107.)

## 8 Kehittämissuhteet

Sisäisen työnantajamielikuvan ollessa hyvä ja positiivinen on sen eteen kuitenkin tehtävä töitä, jotta se myös pysyisi sellaisena. Hyvän työilmapiirin ja tiimihengen edistämiseen hyviä

keinoja ovat esimerkiksi tyhynpäivät tai jotenkin muuten yhdessä vietetty aika. Tällaiset yhteiset hetket myös yleensä yhdistävät tiimiä esihenkilö mukaan lukien.

Toimihenkilöt toivoivat enemmän tietoa mahdollisista koulutuksista. Yrityksen sisäisten viestintäkanavien ja verkkosivujen pohja voi todeta, että yritys viestii jo nyt laajasti saatavista koulutusmahdollisuuksista. Kuitenkin tutkimustulosten pohjalta voi todeta, että viestit eivät ole tavoittaneet kaikkia haastateltavia. Voisi siis miettiä, että millä keinoilla tieto erilaisista koulutuksista tavoittaisi mahdollisimman monet. Yksi mahdollinen keino tuoda yrityksessä työskentelevien tietoon erilaisia koulutusmahdollisuuksia on ottaa ne esiin kehityskeskusteluissa esihenkilön toimesta.

Tutkimustuloksia voi hyödyntää jatkossa esimerkiksi esihenkilöiden perehdytyksen yhteydessä. Tämän lisäksi olisi kannattavaa viestiä tutkimustuloksista myös yrityksessä jo pidempään työskennelleille esihenkilöille. Tämä sen vuoksi, että jokaisella toimihenkilön esihenkilöllä olisi tiedossa, kuinka paljon heidän toimintansa vaikuttaa niin työnantajan arvolupauksen toteutumiseen, kuin myös asiantuntijoiden sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. Tätä voisi myös mahdollisesti laajentaa myös palveluesihenkilöiden sekä työnjohtajien perehdytykseen tai esimerkiksi tiimipäivään tai vastaavaan läpikäytäväksi asiaksi, vaikka tutkimus on tehty toimihenkilöille. Näin arvolupaus tulisi kaikkien työntekijöiden tietoon työtehtävistä riippumatta.

## 9 Pohdinta ja luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta pohdittaessa tulee miettiä millaiset asiat luotettavuuteen ovat voineet vaikuttaa. Luotettavuuteen on voinut vaikuttaa esimerkiksi se, että työskentelen itse kyseisessä yrityksessä ja tiesin ennakkoon osan haastateltavista. Huhta ja Myllyntaus (2021, 110) ovat myös todenneet, että haastateltavien vastauksiin voi vaikuttaa se, että onko haastattelija yrityksen ulkopuolinen taho, vai yrityksen sisältä. Tämän lisäksi tutkimuksen luotettavuutta tarkasteltaessa tulee kiinnittää huomiota siihen, että onko haastatteluaineisto laadukasta ja siten luotettavaa. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 185).

Luotettavuuteen voi vaikuttaa myös se ovatko haastateltavat uskaltaneet kertoa todellisen mielipiteensä vai ovatko he kaunistelleet sanojaan haastattelussa. Haastattelut äänitettiin sekä litteroitiin ja haastatteluiden analysoinnissa käytettiin sitaatteja, jotka olivat suoraan haasteluista. Haastatteluaineiston voidaan siis katsoa olevan laadukasta ja sen puolesta luotettavaa.

Opinnäytetyön tulokset kuvastavat haastateltavien tämänhetkistä tilannetta, joten mikäli haastateltavia haastateltaisiin myöhemmin uudestaan voisi tulos olla erilainen, mikäli esimerkiksi heidän esihenkilönsä olisi vaihtunut tai tiimissä olisi tapahtunut vaihdoksia. Pohdinnan

arvoista on myös se olisiko tulos ollut erilainen, mikäli haastateltavia olisi ollut enemmän kuin neljä. Vaikka haastateltavien näkemykset olivat saman suuntaisia, niin vastauksia tutkimusongelmiin ei voida kuitenkaan yleistää koskemaan kaikkia asiantuntijoina toimivia toimihenkilöitä, sillä esimerkiksi sisäinen työnantajamielikuva on vahvasti jokaisen henkilökohtainen kokemus ja näkemys työnantajastaan. Mikäli otanta olisi ollut isompi, niin teemahaastattelu ei olisi ollut paras vaihtoehto tutkimuksen toteutukseen, mutta tutkimustulokset olisivat voineet olla erilaisia, mikäli esimerkiksi kaikki toimihenkilöt olisivat vastanneet lomakekyselyyn. Lomakekyselyn avulla vastaajat olisivat pysyneet myös minulle anonyymeinä, joten se olisi myös voinut vaikuttaa tutkimustuloksiin.

Kokonaisuudessaan opinnäytetyöprosessi eteni suunnitelmien mukaisesti, vaikka pieniä aikataulumuutoksia olikin. Toimeksiantajan palaute opinnäytetyöstä oli positiivinen ja heidän toiveidensa mukaisesti tutkimustuloksia voidaan hyödyntää tulevaisuudessa esimerkiksi yrityksen sisäisessä ja ulkoisessa viestinnässä.

## Lähteet

### Painetut

Eskola, J. Suoranta, J. 2014, Johdatus laadulliseen tutkimukseen. 10. painos. Tampere: Vastapaino.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2014. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2012. Tutki ja kirjoita. 15.-17. painos. Helsinki: Tammi.

Huhta, M. & Myllyntaus, S. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Helsinki: Alma Talent.

Juuti, P. Johtaminen ja esimiestyö. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 95-116.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria: Sosiaalisen media hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management institute of Finland (MIF)

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi: paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana - hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari.

Salojärvi, S. 2009. Henkilöstösuunnittelu, rekrytointi ja valinnat. Teoksessa Helsilä, M & Salojärvi, S. (toim.) Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum, 117-140.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi

### Sähköiset

Beavan 2019. Authenticity in employer branding (and why it matters). Viitattu 15.11.2022. <https://www.thatlittleagency.co.uk/authenticity-in-employer-branding/>

Fambitio 2021. Opas työntekijäkokemukseen. <https://static1.squarespace.com/static/6316f9fd27c2cc4b429285cf/t/633e9b1cbd7c0e71705b3d93/1665047350368/Fambition-tyontekijakokemus-opas-2022.pdf>

ISS Palvelut Oy 2024. ISS työpaikkana. Viitattu 19.3.2024. <https://www.isspalvelut.fi/iss-tyopaikat/iss-tyopaikkana>

Joki, M. 2021. Henkilöstöasiantuntijan käsikirja. E-kirja. Helsinki: Kauppakamari.

Kuula, A. 2011. Tutkimusetiikka. Aineistojen hankinta, käyttö ja säilytys. E-kirja. Tampere: Vastapaino.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. E-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Martela, F. & Jarenko, K. 2014. Sisäinen motivaatio - Tulevaisuuden työssä tuottavuus ja innostus kohtaavat. Eduskunnan tulevaisuusvaliokunnan julkaisu 3/2014. [https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj\\_3+2014.pdf](https://www.eduskunta.fi/FI/naineduskuntatoimii/julkaisut/Documents/tuvj_3+2014.pdf)

Matikka, M. 2021. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. Viitattu 15.11.2022. <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentit-taskuun>

Salminen-Kultanen, P. 2019. Työnantajakuvan tutkiminen tarjoaa työkaluja tulevaan. Viitattu 15.11.2022. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuvan-tutkiminen-tarjoaa-tyokaluja-tulevaan>.

Sen, S. 2019. The Wider Angle of the Employee Experience. <https://medium.com/beyond-thinking/the-wider-angle-of-the-employee-experience-95c75d8747a6>. Viitattu 15.12.2022.

Sosiaali- ja terveystieteiden ministeriö 2022. Viitattu 15.12.2022. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. E-kirja. Helsinki: Edita.

## Kuviot

Kuvio 1 Työnantajamielikuvan muodostuminen (mukaillen Korpi, Laine & Soljasalo 2012; Luukka 2019; Piha & Poussa 2012.) .....	2
Kuvio 2 Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät (mukaillen Joki 2021; Korpi, Laine & Soljasalo 2012; Sosiaali- ja terveysministeriö 2022; Viitala 2021.) .....	4
Kuvio 3 Työntekijäkokemuksen muodostuminen (mukaillen Luukka 2019, 128) .....	8
Kuvio 4 Haastatteluiden tulokset sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavista tekijöistä ..	20

## Liitteet

Liite 1: Teemahaastattelurunko .....	28
--------------------------------------	----



## Liite 1: Teemahaastattelurunko

### Taustatiedot

- Kuinka kauan olet työskennellyt yrityksessä X
- Kuinka pitkään olet ollut työelämässä?

### Työnantajan arvolupaus

- Mitä mieltä olet yrityksen X työnantajan arvolupauksesta/Millainen arvolupaus mielestäsi on?
- Miten ”ole oma itsesi” näkyy työssäsi/työpaikallasi?
- Miten ”luo oma polkusi” näkyy työssäsi/työpaikallasi?
- Miten ”ole osa jotain suurempaa” näkyy työssäsi/työpaikallasi?
- Miten arvolupaus mielestäsi toteutuu?
- Miten työnantajan arvolupaus vaikuttaa työhösi?

### Sisäinen työnantajamielikuva

- Mitä sisäinen työnantajamielikuva sinun mielestäsi tarkoittaa?
- Mistä tekijöistä sisäinen työnantajamielikuva mielestäsi koostuu/mitkä asiat sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaa?
- Millainen sisäinen työnantajamielikuva sinulla on yrityksestä X ja mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet?
- Miten tai mihin sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa työssäsi?
- Mitä kehittämiskohteita näet yrityksen X sisäisessä työnantajamielikuvassa?
- Millä keinoilla sisäistä työnantajamielikuvaa voisi mielestäsi ylipäätään kehittää?

### Urakehitysmahdollisuudet;

- Millaiset urakehitysmahdollisuudet sinulla on yrityksessä X ja koetko voivasi vaikuttaa niihin?
- Miten kuvailisit työtehtäviäsi?
- Millaisia työtehtäviä haluaisit tehdä? Onko sinun mahdollista tehdä niitä yrityksessä X nyt tai tulevaisuudessa?

### Työn kiinnostavuus;

- Kuinka paljon saat itse vaikuttaa työaikoihin/työntekopaikkaan/työtapoihin? Haluaisitko tähän muutosta?
- Kuinka mielenkiintoisena pidät työtäsi tai työtehtäviäsi? Koetko, että yrityksessä pyritään kehittämään uusia tai toimivampia tuotteita tai palveluita?

### Kokonaispalkkaus;

- Koetko palkkasi olevan riittävän hyvä sinulle nykyisessä työtehtävässäsi?

### Työilmapiiri;

- Miten kuvailisit työilmapiiriä teidän tiimissänne/ylipäätään yrityksessä X?

### Oman työn kehittämismahdollisuus;

- Millaiset oman työn kehittämismahdollisuudet sinulla on työssäsi?

### Työntekijäkokemus

- Millaisia odotuksia sinulla oli työpaikasta/työtehtävästä, kun aloitit työt yrityksessä X?
- Miten nuo odotukset ovat toteutuneet/jääneet toteutumatta?
- Miten kuvailisit työntekijäkokemustasi yrityksessä X ja mitkä asiat tähän ovat vaikuttaneet?