

# **Työnantajabrändin rakentaminen ja toimenpi- desuunnitelma sen saavuttamiseksi**

**Case: Leijona Catering Oy**

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK)

2025

Ida Leivonniemi

## Tiivistelmä

Tekijä(t) Ida Leivonniemi	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK	Valmistumisaika 2025
	Sivumäärä 79	
Työn nimi <b>Työnantajabrändin rakentaminen ja toimenpidesuunnitelma sen saavuttamiseksi</b> Case: Leijona Catering Oy		
Tutkinto ja koulutusala Tradenomi (YAMK), uudistava johtaminen		
Toimeksiantajaorganisaatio (jos opinnäytetyöllä on toimeksiantaja) Leijona Catering Oy		
Tiivistelmä <p>Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuoda Leijona Catering Oy:n työnantajakuvatyöhön strategisuutta ja vaikuttavuutta. Leijona Catering toimii valtion turvallisuuskirittisten toimijoiden ruokapalvelukumppanina. Yrityksen heikko tunnettuus ravintola-alan osajien keskuudessa ja alan vetovoiman heikkeneminen tekivät työnantajabrändityöstä ajan-kohtaisen kehittämiskohteen. Kehittämishanke toteutettiin suunnittelemalla yritykselle työnantajabrändistrategia ja siihen pohjautuva toimenpidesuunnitelma.</p> <p>Työtä ohjasi Huhdan ja Myllyntauksen strategiatyökalu. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Tietoa kerättiin muun muassa henkilöstötyytyväisyyskyselystä, mainetutkimuksesta, työpajoista ja työntekijähaastatteluista.</p> <p>Tuloksena syntynyt työnantajabrändistrategia on rakennettu työntekijäymmärryksen, yrityskulttuurin ja kohderyhmille merkityksellisten erottautumistekijöiden pohjalle. Konkreettinen toimenpidesuunnitelma ohjaa systemaattiseen, kohderyhmälähtöiseen ja sisältöpainotteiseen työnantajabrändiviestintään valituissa kohtaamispisteissä. Tämä kehittämishanke tarjoaa yritykselle perustan pitkäjänteiselle työnantajakuvan kehittämiseksi, joka linkittyy osaksi arkea ja yrityskulttuuria.</p>		
Asiasanat työnantajabrändi, työnantajakuva, työntekijäymmärrys, vetovoima, kohderyhmälähtöisyys, strateginen kehittäminen, ravintola-ala		

## Abstract

Author(s)	Type of Publication	Published
Ida Leivonniemi	Master's Thesis, UAS	2025
	Number of Pages	
	79	
Title of Publication		
<b>Employer Brand Development and Its Implementation Plan</b>		
Case: Leijona Catering Oy		
Degree, Field of Study		
Master of Business Administration (UAS), Regenerative Leadership		
Organisation of the client (if the thesis work is commissioned by another party)		
Leijona Catering Oy		
Abstract		
<p>The development project aimed to introduce a more strategic and effective approach to Leijona Catering Oy's employer branding. Leijona Catering operates as a food service partner for the Finnish government's security-critical organizations. Due to its limited visibility as an employer and the declining attractiveness of the restaurant sector, Leijona Catering has faced challenges in employer awareness and attractiveness. To respond to these challenges, the development project created an employer branding strategy and a strategic implementation plan to support it.</p> <p>Huhta and Myllyntaus's employer branding framework served as the foundation for creating Leijona Catering's employer brand strategy. Both quantitative and qualitative research methods were applied to evaluate the current state of the employer image and employee insight. Data and insights were gathered through employee satisfaction surveys, employer reputation research, workshops, and interviews.</p> <p>Leijona Catering's employer brand strategy is based on employee insight, organizational culture, and differentiation factors relevant to the target audiences. The implementation plan directs systematic, targeted and content-driven employer brand communication across key channels. The development project establishes a foundation for the long-term development of Leijona Catering's employer brand as an integrated part of its daily operations and organizational culture.</p>		
Keywords		
employer branding, employer image, employee insight, attractiveness, target group orientation, strategic development, food service industry		

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
1.1	Kehittämishankkeen tausta .....	1
1.2	Tavoitteet, kysymykset ja rajaukset .....	1
1.3	Tietoperusta sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät.....	3
2	Kohdeorganisaation ja lähtötilanteen kuvaus .....	6
2.1	Leijona Catering Oy:n yritysesittely .....	6
2.2	Ravintola-alan osaajapula .....	6
2.3	Leijona Catering Oy:n työntajakuva .....	9
3	Työnantajabrändistrategian muotoilu .....	11
3.1	Vahva työnantajabrändi kilpailuetuna työmarkkinoilla .....	11
3.2	Työnantajabrändistrategian suunnittelun lähtökohdat ja vaiheet .....	17
3.3	Toimenpidesuunnitelma .....	26
4	Menetelmät ja kehittämishankkeen kulku .....	37
4.1	Menetelmät .....	37
4.2	Kehittämishankkeen kulku.....	38
5	Leijona Cateringin työnantajabrändi ja toimenpidesuunnitelma .....	44
5.1	Strategiatyökalun täyttö .....	44
5.2	Osaamishaasteiden analyysi ja nykytilan kartoitus.....	44
5.3	Työnantajakuvan kohderyhmät .....	47
5.4	Kilpailija-analyysi ja vetovoimatekijöiden tunnistaminen .....	50
5.5	Leijona Cateringin erottautumistekijät työnantajana .....	52
5.6	Pääviestiteemojen muotoilu.....	53
5.7	Tavoitetila, tavoitteet ja mittarit .....	55
5.8	Toimenpidesuunnitelma .....	57
6	Yhteenveto ja pohdinta .....	67
6.1	Pohdinta .....	67
6.2	Vastaukset kehittämishankkeen kysymyksiin .....	69
6.3	Kehittämishankkeen arviointi.....	70
6.4	Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet .....	72
	Lähteet .....	74

# 1 Johdanto

## 1.1 Kehittämishankkeen tausta

Ravintola-alan houkuttelevuus on heikentynyt viimeisten vuosien aikana, mikä on aiheuttanut alalle osaajapulaa. Koronapandemia lamaannutti ravintolatoiminnan vuoden 2020 alussa, ja oman toimeentulon epävarmuus ajoi useat ravintola-alan ammattilaiset hakeutumaan muille toimialoille (Matkailu- ja ravintolapalvelut ry). Kilpailu osaajista on kiristynyt, ja työnantajakuvan kehittämistä on tullut keskeinen kilpailutekijä, jolla yritys voi erottautua, herättää kiinnostusta ja houkutella haluamiaan osaajia (Rantanen 2022a, 7). Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry (MaRa) on arvioinut, että jopa yli 10 000 ravintola-alan ammattilaista on siirtynyt toisille toimialoille, eikä ala houkuttele riittävästi uusia tekijöitä (Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry; Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry 2023). Tässä kilpailutilanteessa vahva ja merkityksellisesti erottautuva työnantajabrändi voi ratkaista, kuinka yritykset menestyvät osaajakilpailussa.

Leijona Catering Oy tuottaa ruokapalveluita valtion turvallisuuskriittisille toimijoille, kuten Puolustusvoimille, Rikosseuraamuslaitokselle ja Poliisille (Leijona Catering Oy 2025a, 8). Yrityksellä ei ole ollut aiemmin tarvetta markkinoida palveluitaan kuluttajille, koska ravintolat sijaitsevat asiakkaan suljetuilla alueilla, kuten sotilasalueella, ja koska suurin osa sen asiakkaista ei voi valita ruokailupaikkaansa. Näkyvyyden puute verrattuna kuluttajamarkkinoilla toimiviin kilpailijoihin, vähentää tunnettuutta myös työnantajana. Silti yrityksen on pystyttävä varmistamaan asiakkaidensa ruokapalveluiden jatkuvuus kaikissa olosuhteissa, mikä tekee osaavan ja sitoutuneen henkilöstön varmistamisesta kriittisen tekijän. Vahvan työnantajabrändin rakentaminen on Leijona Cateringille strategisesti merkittävää, jotta se pystyy houkuttelemaan alan osaajille tänään ja tulevaisuudessa.

Kehittämishankkeella tuodaan Leijona Cateringin työnantajakuvatyöhön strategisuutta ja vaikuttavuutta. Työnantajabrändin muotoilu edellyttää valintoja, kuten kohderyhmien määrittelyä, erottautuvien viestiteemojen suunnittelua ja toimenpiteiden valintaa. Työssä huomioidaan myös yrityksen vuonna 2024 päivitetty visio, strategia, tavoitekulutturi ja arvot.

## 1.2 Tavoitteet, kysymykset ja rajaukset

Kehittämishankkeen tavoitteena on tuoda Leijona Cateringin työnantajakuvatyöhön strategisuutta, suunnitelmallisuutta ja vaikuttavuutta. Tavoite saavutetaan muotoilemalla yritykselle vetovoimaa kasvattava työnantajabrändistrategia ja toimenpidesuunnitelma sen toteuttamiseksi. Strateginen työnantajabrändityö tukee Leijona Cateringin menestymistä osaajakilpailussa ja parantaa sen kykyä houkutella yritykselle tärkeitä osaajia.

Toimenpidesuunnitelman tavoitteena on tarjota työnantajakuvatyölle selkeä suunta sekä toimenpiteiden priorisointia, jotta käytettävissä olevat resurssit kohdentuvat aidosti vaikuttaviin toimenpiteisiin. Työnantajabrändistrategia ja sen toimenpidesuunnitelma mahdollistavat tavoitteiden seurannan, tulosten mittaamisen ja jatkuvan kehittämisen.

Kehittämishankkeen vaikuttavuutta vahvistetaan ankkuroimalla työnantajabrändityö Leijona Cateringin vuonna 2024 päivitettyyn strategiaan, visioon, arvoihin, tavoitekulttuuriin ja brändiuudistukseen. Kehittämishanke rakentuu siten, että työnantajabrändistrategia tukee yrityksen liiketoiminnallisia tavoitteita ja vahvistaa yrityskulttuuria.

Työnantajabrändityöllä tavoitellaan sekä lyhyen että pitkän aikavälin onnistumisia. Lyhyellä aikavälillä painopiste on rekrytointiviestinnän ja -markkinoinnin vaikuttavuuden kehittämisessä. Pitkän aikavälin tavoitteena on rakentaa Leijona Cateringille vahva ja houkutteleva työnantajabrändi, joka erottuu toimialallaan ja luo kestävästä kilpailuetua.

Kehittämishankkeessa etsitään vastausta kahteen pääkysymykseen:

- Miten Leijona Catering voi vahvistaa työnantajabrändiään ja erottautua kilpailijoistaan houkutelakseen ravintola-alan osaajia?
- Mitkä toimenpiteet tukevat Leijona Cateringin vetovoiman kasvattamista?

Pääkysymyksiä tukevat alakysymykset ovat:

- Mitkä ovat Leijona Cateringin keskeisimmät osaajahaasteet ja niiden taustalla olevat syyt?
- Keitä ovat Leijona Cateringin tärkeimmät työnantajakuvan kohderyhmät?
- Mitkä ovat Leijona Cateringin työnantajakuvan erottautumis- ja vetovoimatekijät suhteessa kilpailijoihin?
- Mitkä ovat Leijona Cateringin työnantajakuvatyön keskeisimmät pääviestit?
- Mitkä ovat keskeisimmät toimenpiteet, joihin Leijona Cateringin tulisi panostaa työnantajakuvatyössään?

Kehittämishanke keskittyy Leijona Cateringin työnantajabrändin ulkoiseen kehittämiseen, eli yrityksen vetovoiman vahvistamiseen potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Painopiste on vahvan työnantajabrändin rakentamisessa, kilpailijoista erottautuminen ja kiinnostavuuden kasvattaminen valituissa ulkoisissa kohderyhmissä.

Kehittämishankkeen ulkopuolelle rajataan työnantajakuvan sisäinen näkökulma, eli pitovoiman vahvistaminen. Tähän kuuluvat esimerkiksi työntekijöiden sitouttamisen toimenpiteet sekä työntekijäkokemuksen pitkäjänteinen kehittäminen. Myös Leijona Cateringin vuonna 2024 toteutettu tavoitekulttuurin ja arvojen kehittämistyö sekä vuosina 2024–2025 toteutettu

brändi uudistus jäävät tarkastelun ulkopuolelle. Vaikka sisäiset näkökulmat eivät ole kehittämishankkeen varsinainen kohde, niiden tuotoksia ja linjauksia hyödynnetään ulkoisen työnantajabrändin rakentamisessa.

Nykyiset työntekijät muodostavat yhden Leijona Cateringin kolmesta strategisesta työnantajabrändin kohderyhmästä, mutta sisäisen kohderyhmän tarkempi tarkastelu rajataan tämän kehittämishankkeen ulkopuolelle. Heihin viitataan työnantajabrändistrategiassa ja toimenpidesuunnitelmassa, mutta heihin ei paneuduta tässä kehittämishankkeessa syvällisesti.

Koska vetovoiman ja pitovoiman kehittämiseen käytetään erilaisia toimenpiteitä, joilla on omat tavoitteensa ja mittarinsa, tämä kehittämistyö keskittyy ulkoisen vetovoiman näkökulmaan. Rajaus on tehty, jotta kehittämishanke pysyy sisällöllisesti hallittavana kokonaisuutena ja keskittyy selkeästi määriteltyyn osa-alueeseen.

### 1.3 Tietoperusta sekä tutkimus- ja kehittämismenetelmät

Kehittämishankkeen teoriaosuus pohjautuu työnantajakuvatyötä käsittelevään kotimaiseen ja kansainväliseen kirjallisuuteen, artikkeleihin, asiantuntijaluentoihin, tutkimuksiin, webinaareihin sekä rekrytointin koulutusohjelmiin. Lähteiden valinnassa on painotettu asiantuntijälähtöisyyttä ja työnantajabrändityön käytännön sovellettavuutta.

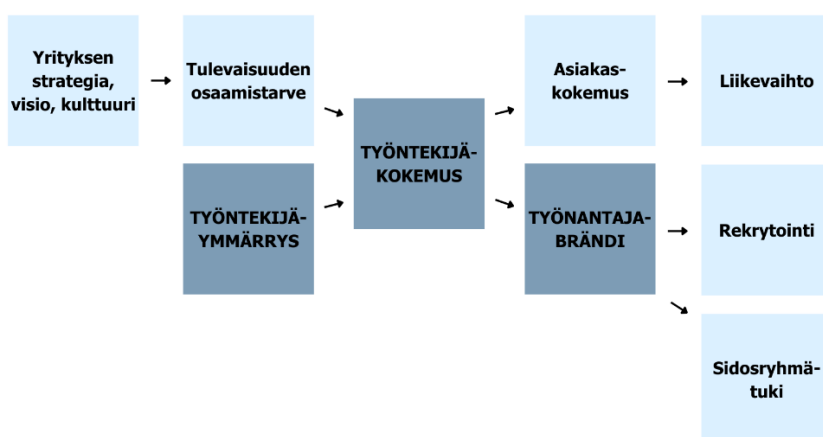
Tietoperustassa keskeisimmiksi lähteiksi nousevat Rantasen (a; b; 2019a; 2019b; 2022a; 2022b; 2022c; 2025) sekä Huhdan ja Myllyntauksen (2021; 2023) kirjoittamat kirjat ja muut materiaalit. Heidän näkemyksensä ja tarjoamansa työkalut ohjaavat merkittävästi sekä teoriaosuuden laatimista että kehittämishankkeen käytännön toteutusta. Leijona Cateringin työnantajabrändistrategian rakentamisessa hyödynnetään Huhdan ja Myllyntauksen (2023) ELY-keskuksen webinaarissa esittelemää strategiatyökalua. Työkalu ohjaa askel askeleelta selvittämään ja tekemään keskeiset strategiset valinnat työnantajabrändistrategiaa ja sen toimenpidesuunnitelmaa varten. Koska strategiatyökalu toimii kehittämishankkeen runkona, on luontevaa tukeutua myös työkalun kehittäjien julkaisemaan kirjaan ja webinaarisältöön osana tietoperustaa ja kehittämishanketta.

Rantanen on tunnettu työnantajabrändäyksen asiantuntija ja Emine Employer Brand Agencyn perustaja. Yritys on valittu HR Tech Outlookin toimesta Euroopan kymmenen johtavan työnantajabränditoimiston joukkoon (HR Tech Outlook 2020). Rantanen tarjoaa monipuolisesti asiantuntijasisältöjä työnantajabrändin kehittämiseen liittyen ja hänen oppinsa ovat keskeisessä roolissa kehittämishankkeessa. Rantasen (2025) kirja Story-Driven Employer Branding kokoaa yhteen ajankohtaisimmat opit modernin työnantajabrändin rakentamisesta. Leijona Catering on vuoden 2023 aikana hyödyntänyt Rantasen konsultaatiota

yrittäjien työnantajabrändityön muotoilussa. Lisäksi hänen johtamansa yrityksen Instant Employer Brand Accelerator -koulutusohjelman materiaalit (Rantanen a; Rantanen b) ovat olleet Leijona Cateringin rekrytointiviestinnän ja -markkinoinnin kehittämisen tukena vuonna 2024. Näistä syistä Rantasen tuotantoa hyödynnetään niin tietoperustassa kuin kehittämissankkeessa monipuolisesti ja laajasti.

Tietoperustaa on täydennetty myös muilla kotimaisilla (Luukka 2019; Korpi ym. 2012; TalentBee 2024; Laakso 2005; Vaisto 2025) ja kansainvälisillä (Ambler & Barrow 1996; Molk 2018; Backhaus & Tikoo 2004) kirjallisilla lähteillä ja asiantuntija-artikkeleilla. Lisäksi siinä on hyödynnetty rekrytointi- ja ravintola-alan tuoreimpia tutkimuksia (Työvoimabarometri a; Työvoimabarometri b; Duunitori 2024a; Duunitori 2025; Hyrkäs 2025; PAM 2025). Kehittämissankkeessa viitataan myös Talentgaten Talent Acquisition -rekrykoulutukseen, jonka yhteydessä Raaska (2022) piti luennon työnantajabrändin rakentamisesta.

Tämä kokonaisuus muodostaa kehittämistyön tietopohjan, joka tukee Leijona Cateringin työnantajabrändistrategian rakentamista ja sen toimenpidesuunnitelmaa ravintola-alan kontekstissa. Työnantajabrändin rakentaminen ei ole irrallinen toimenpide, vaan se pohjautuu yrityksen strategiaan ja tavoitteisiin. Se alkaa työntekijäkokemuksen ja -ymmärryksen syventämisestä, sillä työnantajabrändi rakentuu työntekijöiden kokemuksesta ja yrityskulttuurista. Kuviossa 1 esitellään Huhtan ja Myllyntauksen (2021, 40) vetovoimaketjun viitekehys, jonka mukaan työntekijäymmärryksen kautta on mahdollista johtaa työntekijäkokemusta ja sen avulla rakentaa työnantajabrändiä. Kuvion tummat palkit havainnollistavat tätä yhteyttä ja nostavat esiin vetovoimaketjun kolme keskeisintä osa-aluetta.



Kuvio 1. Vetovoimaketjun viitekehys (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 40)

Kehittämissanke on lähtenyt tarpeesta tehdä Leijona Cateringin työnantajatyöstä strategisempaa ja vaikuttavampaa sekä ohjata käytössä olevat resurssit toimenpiteisiin, jotka

tukevat työnantajabrändin pitkäjänteistä kehittämistä. Lähtökohtana ovat yrityksen strategiset linjaukset, työntekijäkokemukset, yrityskulttuuri ja arvot.

Työntekijäymmärrystä nykyisten työntekijöiden kokemuksista ja työmotivaatiotekijöistä analysoidaan Great Place To Work -henkilöstötyytyväisyyskyselyn (Great Place To Work 2024) sekä vuoden 2021 työnantajalupauksen taustatutkimusten (Santaniemi 2021) avulla. Työntekijäymmärrystä potentiaalisten työntekijöiden mielikuvista ja motivaatiotekijöistä puolestaan kerätään T-median (2023a; 2023b; 2024; 2025) Luottamus & Maine -tutkimuksien ja Duunitorin (2023; 2024b) avointen työpaikkailmoitusten houkuttelevuudesta kertovan datan avulla. Lisäksi työntekijäymmärrystä syvennetään keräämällä uutta tietoa työpajojen ja haastatteluiden avulla. Työpajoihin osallistuu henkilöstöhallinnon, liiketoiminnan ja viestinnän edustajia, ja työntekijäymmärrystä syvennetään haastattelemalla neljää työntekijää.

Leijona Cateringin työnantajabrändistrategia rakennetaan ottaen huomioon yrityksen vuonna 2024 päivitetty strategia sekä uudistetut arvot, tavoitekulttuuri ja visio (Leijona Catering Oy 2025a). Kehittämishankkeen lähtökohtana toimii erityisesti strateginen Oma työpaikka -projekti, jonka tavoitteisiin kuuluu yrityskulttuurin ja arvojen jalkauttaminen. Yrityksen visio - olla hyvän ruuan erikoisjoukot - toimii työnantajabrändin sanoituksen ja viestinnän kulmakivenä, josta se on alun perin yrityksen visioksi nostettu.

Osana kehittämistyötä hyödynnetään ChatGPT-tekoälyä. Sitä käytetään kilpailija-analyysojen tekemisessä, Leijona Cateringin vetovoimatekijöiden tunnistamisessa sekä työnantajakuvan pääviestiteemojen muotoilussa. Tekoälyn avulla myös parannellaan ja oikoluetaan tekstiluonnoksia, mutta lopullinen sisältö ja tulkinta ovat tekijän omaa tuotosta.

## 2 Kohdeorganisaation ja lähtötilanteen kuvaus

### 2.1 Leijona Catering Oy:n yritysesittely

Leijona Catering Oy on Suomen valtion omistama yritys, joka tuottaa ruokapalveluita valtion turvallisuuskriittisille toimijoille. Yrityksellä on pitkä historia Puolustusvoimien ruokahuollon vastaavana, vaikka se itsessään on verrattain nuori yritys. Vuonna 2012 Leijona Catering irtautui osakeyhtiöksi, ja samalla Puolustusvoimat siirtyivät omistajasta asiakkaan rooliin (Leijona Catering Oy 2024a, 5). Leijona Cateringin asiakaskuntaan kuuluu nykyisin Puolustusvoimien lisäksi Rikosseuraamuslaitos, Poliisi sekä Terveystieteiden tutkimuskeskus (THL).

Leijona Catering valmistaa päivittäin noin 80 000 ateriaa noin 60 ravintolassaan, jotka sijaitsevat eri puolilla Suomea (Leijona Catering Oy 2025a, 7). Osa kohteista sijaitsee salaisiksi luokitelluilla alueilla, joten toimipisteiden tarkkaa lukumäärää tai sijaintia ei ole kerrottu julkisesti. Strateginen yhteistyö asiakkaiden kanssa kattaa sekä normaali- että poikkeusolojen ruokahuollon (Leijona Catering Oy 2025a, 36).

Vuonna 2024 Leijona Catering työllisti 559 henkilöä, joista suurin osa työskentelee kokin (38 %) ja ravintolatyöntekijän (35 %) tehtävissä (Leijona Catering Oy 2025a, 26). Näiden lisäksi yrityksessä työskentelee muun muassa ravintolapäälliköitä, keittiömestareita, vuoropäälliköitä, sotilaskeittäjäkouluttajia, tuotekehittäjiä ja asiantuntijoita.

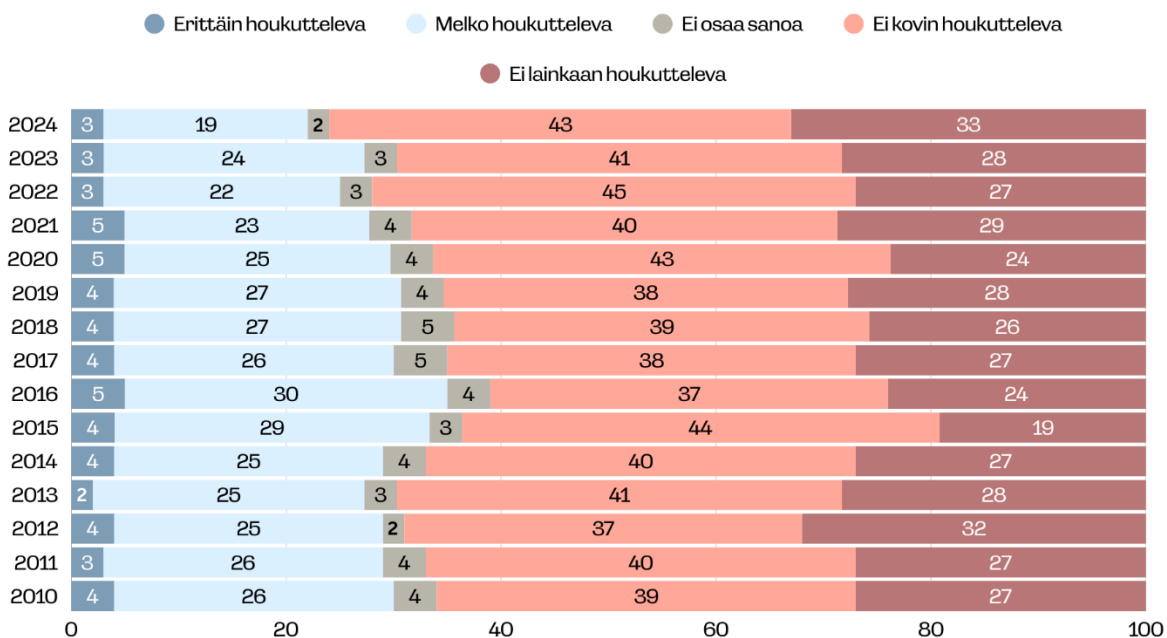
Leijona Cateringin toimintaa ohjaavat arvot, joita kutsutaan leijonalaisten lupauksiksi. Arvot, rinta rottingilla, ketterä kehittäjä ja keitämme yhdessä, ohjaavat työntekijöitä heidän päivittäisessä työssään. (Leijona Catering Oy 2025a, 9.)

Vuonna 2024 Leijona Catering sai kuudetta kertaa peräkkäin Great Place to Work -sertifikaatin. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä 74 % työntekijöistä piti yritystä hyvänä työpaikkana, kun vastaava luku tyypillisessä suomalaisessa yrityksessä on 38 %. (Leijona Catering Oy 2024b.)

### 2.2 Ravintola-alan osaajapula

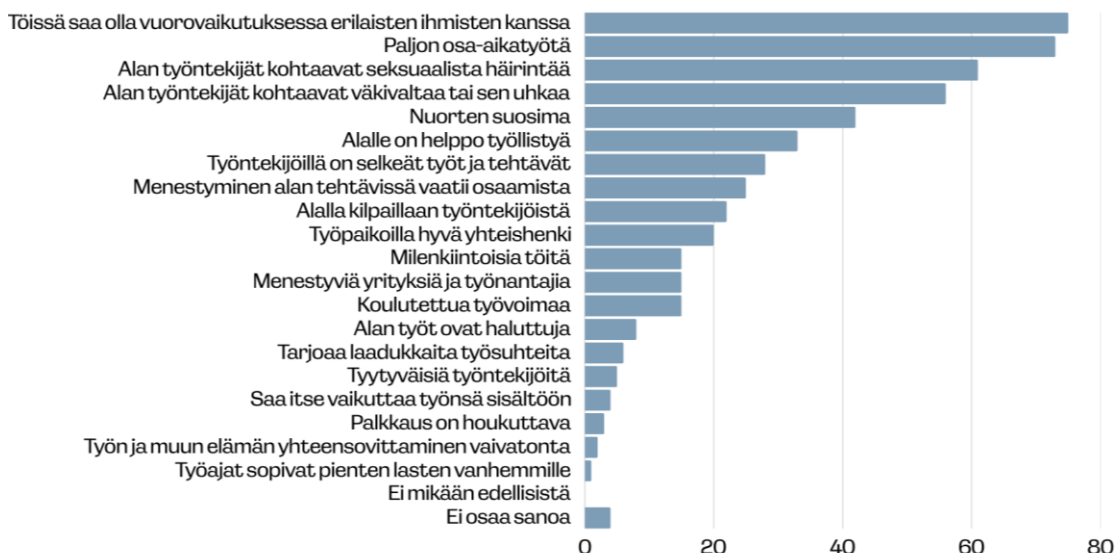
Ravintola-alan työvoimapulasta on muodostunut haaste, joka heijastuu sekä yritysten arkeen että alan houkuttelevuuteen ja elinvoimaisuuteen. Koronapandemia vuonna 2020 ravisteli erityisen voimakkaasti ravintola-alaa (Työvoimabarometri a). Koronarajoitusten aikana monet alan osaajat siirtyivät toisille toimialoille, eivätkä kaikki ole palanneet takaisin (Karikallio & Arovuori 2023, 89–90). Samanaikaisesti alan vetovoima erityisesti nuorten keskuudessa on heikentynyt, mikä näkyy muun muassa koulutuspaikkojen täyttöasteiden

laskuna ja osaavan työvoiman saatavuuden heikkenemisenä (Työvoimabarometri). Kuvio 2 havainnollistaa majoitus- ja ravitsemisalan houkuttelevuuden mielikuvan muutosta vuosien 2010–2024 aikana (PAM 2024, 11).



Kuvio 2. Majoitus- ja ravitsemisalan houkuttelevuus vuosien 2010–2024 aikana (mukailien PAM 2024, 11)

Palvelualojen ammattiliitto PAMin vetovoimatutkimukset osoittavat hieman laskua majoitus- ja ravitsemisalan houkuttelevuudessa (PAM 2024, 5, 11; PAM 2025). Alalle tyypilliset epä-säännölliset työajat, osa-aikaisuus ja matalapalkkaisuus vaikuttavat työntekijöiden mielikuvaan ravintola-alan houkuttelevuudesta (Työvoimabarometri b; PAM 2024, 8; PAM 2025). Kuviossa 3 on esiteltyä majoitus- ja ravitsemisalaan liitettyjä mielikuvia (PAM 2024, 8).



Kuvio 3. Majoitus- ja ravitsemisalaan liitettäviä mielikuvia PAMin vetovoimatutkimuksesta (mukaillen PAM 2024, 8)

PAMin vetovoimatutkimukset osoittavat, että alan houkuttelevuus on laskusuunnassa. Työolosuhteita leimaavat epäsäännölliset työajat, matala palkkataso sekä osa-aikatyön yleisyys. Lisäksi ilmiöt kuten seksuaalinen häirintä ja väkivallan uhka vaikuttavat kielteisesti alan julkiseen mielikuvaan. (PAM 2024, 8.)

Työvoimapulan ratkaisemiseksi on panostettu myös työperäiseen maahanmuuttoon. Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry on todennut, ettei työvoimavajetta pystytä kattamaan yksinomaan kotimaisella työvoimalla (Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry). Kuitenkin ulkomaisen työvoiman hyödyntämistä rajoittavat erityisesti suomen kielen osaamisen puute (Matkailu- ja Ravintolapalvelut ry 2022, 18, 39).

Alan vetovoiman heikkeneminen näkyy myös alueellisina kohtaanto-ongelmina, kun työttömien työntekijöiden osaaminen ei vastaa yritysten tarpeita (Työvoimabarometri b). Erityisesti osaavista ja sitoutuneista kokeista ja vuoropäälliköistä on pulaa, ja samaan aikaan osaajilta odotetaan yhä laajempaa ja ajankohtaisempaa osaamista (Työvoimabarometri a). Ravintola-alan digitalisaatio, palvelurobotiikan käyttöönotto ja erikoisruokavalioiden yleistyminen ovat lisänneet vaatimuksia työntekijöiden osaamiselle. Tänä päivänä työntekijöiltä odotetaan muun muassa kykyä käyttää itsepalvelukassoja ja digitaalisia talousjärjestelmiä. (Työvoimabarometri a; Työvoimabarometri b.)

Myönteistä kehitystäkin on nähtävissä. Ravintola-ala tarjoaa edelleen konkreettista, käsillä tehtävää työtä, yhteisöllisyyttä ja mahdollisuuden asiakaskohtaamisiin. Useat yritykset ovat alkaneet panostaa työntekijäkokemuksen kehittämiseen, hyvään johtamiseen ja työnantajakuvatyöhön, pyrkien näin erottumaan kilpailijoistaan ja vastaamaan osaajapulan

haasteisiin (Työvoimabarometri a). Yhteenvetona voidaan todeta, että ravintola-alan osajapula on moniulotteinen ilmiö, jossa kietoutuvat yhteen alan vetovoima, koulutus, työelämäodotukset, teknologinen murros ja muuttuva toimintaympäristö (Työvoimabarometri a; PAM 2024, 8). Alalla menestyviltä yrityksiltä edellytetään kokonaisvaltaista lähestymistapaa, jossa sisäisen työntekijäkokemuksen ja ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen kulkevat käsikädessä.

### 2.3 Leijona Catering Oy:n työnantajakuva

Jo vuonna 2021 Leijona Catering tunnisti tarpeen parantaa houkuttelevuuttaan työnantajana. Yritys toteutti työnantajalupauksen (Employer Value Proposition, EVP) yhteistyössä työnantajabrändiasiantuntijana toimineen Santaniemen kanssa. Työnantajalupaus, varmasti ainutlaatuiselta maistuvaa työtä, on toiminut keskeisenä viestinnällisenä teemana Leijona Cateringin työnantajakuvaviestinnässä. Lanseeraus jäi kuitenkin vain muutamien toimenpiteiden varaan, ja vaikutukset jäivät vähäisiksi. Santaniemen (2021) kattava taustatyö on kuitenkin lisännyt työntekijäymmärrystä ja nostanut esiin Leijona Cateringin silloisia vahvuuksia työnantajana. Santaniemen taustatyötä ja tuotoksia hyödynnetään työnantajabrändistrategian rakentamisessa.

Leijona Catering on jo usean vuoden ajan toteuttanut T-median maineanalyysia sekä suu- ralle yleisölle että potentiaalisille työntekijöille. Analyysit tarjoavat arvokasta tietoa yrityksen maineen nykytilasta ja sen kehityksestä. T-median (2024; 2025) tutkimustulosten mukaan Leijona Cateringin vahvuudet työnantajana liittyvät työn merkityksellisyyteen sekä siihen, että se tarjoaa turvallisen ja pitkäaikaisen työsuhteen. Sen sijaan palkkataso ja uralla etenemismahdollisuudet saavat heikoimmat arviot. Leijona Catering yhdistetään spontaaneissa mielikuvissa Puolustusvoimiin, ruokaan, valtioon, suomalaisuuteen sekä luotettavaan ja vakaaseen työnantajaan. Lisäksi tutkimustulokset osoittavat, että Leijona Cateringin maineella on huomattava tilastollinen yhteys siihen, kuinka halukkaita potentiaaliset työntekijät ovat suosittelemaan yritystä tai hakemaan sen avoimiin tehtäviin.

Leijona Catering on tutkinut työntekijäkokemusta Great Place to Work (GPTW) -tutkimuksella, ja yritys on saanut kansainvälisen GPTW-sertifikaatin jo kuutena peräkkäisenä vuotena. GPTW-tutkimustulosten mukaan Leijona Catering sijoittui Suomen 10. parhaaksi ja Euroopan 63. parhaaksi yritykseksi suurten yritysten sarjoissa. Työntekijöistä 73 % kokee Leijona Cateringin todella hyväksi työpaikaksi, kun tyypillisessä suomalaisessa yrityksessä vastaava luku on 38 %. Tulokset osoittavat, että Leijona Cateringin työntekijäkokemus on vahva, ja avoimissa kommentteissa työntekijät nostavat esiin erityisesti työn merkityksellisyyden ja tiimihengen. (Leijona Catering 2024b; Leijona Catering 2025, 13.)

## **Päivitetty strategia, visio, arvot, tavoitekulttuuri ja brändiuudistus**

Yrityskulttuuri heijastaa vahvasti johdon arvoja, asenteita ja johtamistapoja, ja sillä on merkittävä vaikutus siihen, millaisia työskentelytapoja yrityksessä arvostetaan (Luukka 2019, 55). Leijona Cateringin johdossa tapahtui merkittävä muutos vuoden 2024 alussa, kun pitkäaikainen toimitusjohtaja Ritva Paavonsalo jäi eläkkeelle ja uudeksi toimitusjohtajaksi nimettiin Nina Mähönen. Toimitusjohtajavaihdoksen myötä keväällä 2024 uusi toimitusjohtaja ja johtoryhmä tarkastelivat yrityksen strategiaa ja määrittelivät keskeiset kehityshankkeet tukemaan strategisten tavoitteiden saavuttamista.

Leijona Cateringin strategiset tavoitteet vuosille 2025–2028 ovat Kotimainen ja kansainvälinen kumppani, Tulevaisuuden tuotteet, Oma työpaikka ja Prosessitehokkuus. Oma työpaikka -tavoite korostaa erityisesti arvojen ja tavoitekultuurin mukaista toimintaa sekä henkilötyön kehittämistä ja johtamisen tasalaatuisuutta. (Leijona Catering Oy 2025a.) Työnantajabrändistrategia rakennetaan tukemaan strategisia linjauksia ja huomioimaan kulttuuriset tavoitteet. Työnantajaviestinnän viestiteemoissa tuodaan esiin myös yrityksen visiota olla hyvän ruuan erikoisjoukot.

Leijona Cateringin työnantajabrändistrategiassa huomioidaan myös muut strategiset tavoitteet. Kansainvälisten asiakkaiden määrän kasvu tuo uusia osaamistarpeita yritykseen, kuten asiakaspalvelu englannin kielellä. Prosessitehokkuuteen liittyen panostetaan päivittäisjohtamisen kehittämiseen ja tiedolla johtamisen vahvistamiseen. Tulevaisuuden tuotteet ovat keskeisessä roolissa työnantajabrändityössä, sillä yrityksessä halutaan nostaa yllpeyttä omasta työnjäljestä ja laadukkaasta palvelusta entistä vahvemmin esiin.

Päivitettyä strategiaa ja yrityskulttuuria tukemaan Leijona Catering aloitti syksyllä 2024 brändiuudistuksen. Uudistuksella haluttiin tehdä näkyväksi strategiamuutokset sekä kuvata, miltä hyvän ruuan erikoisjoukot näyttävät. Sama yhtenäinen puhetapa ja visuaalinen ilme näkyvät niin yritysbrändin, yrityskulttuurin kuin työnantajabrändin viestinnässä ja puhuttelevat eri kohderyhmiä samalla tunnistettavalla kerronnalla.

Vaikka Leijona Catering ei kilpaile ruokailevista asiakkaista, se kilpailee samoista osaajista muiden ravintola-alan toimijoiden kanssa. Hyvän ruuan erikoisjoukot -sanoituksen juuret ovat työnantajabrändiviestinnässä, ja se on toiminut syksystä 2024 lähtien myös yrityksen visiona. Tämä on hyvä osoitus siitä, kuinka tärkeänä strategian toteutumisen kannalta pidetään osaajien houkuttelua ja sitouttamista, ja kuinka vahvan työnantajabrändin rakentaminen on keskeinen väline tässä työssä.

### 3 Työnantajabrändistrategian muotoilu

#### 3.1 Vahva työnantajabrändi kilpailuetuna työmarkkinoilla

Työnantajamielikuva kuvastaa sitä, millaisena työntekijät ja työnhakijat kokevat yrityksen työpaikkana. Se rakentuu yrityksen todellisesta toimintakulttuurista, siitä viestityistä mielikuvista sekä työntekijöiden ja työnhakijoiden kokemuksista. Ja siitä, kuinka hyvin nämä eri näkökulmat ovat keskenään linjassa tai mahdollisesti ristiriidassa keskenään. (Korpi ym. 2012, 66.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 23–30) esittelevät kirjassaan yhdeksän hyötyä, joita vetovoimaisella työnantajabrändillä voidaan saavuttaa. Kuvioon 4 on tehty tiivistelmä näistä hyödyistä.

## 9 SYYTÄ RAKENTAA TYÖNANTAJABRÄNDIÄ



#### ASIAKASKOKEMUS

Toimialoilla, joissa työntekijät ovat vuorovaikutuksessa suoraan asiakkaiden kanssa, jopa 60 % asiakaskokemuksesta selittyy työntekijäkokemuksella.



#### VAHVEMPI LIIKETOIMINTA

Työntekijäkokemukseen panostaminen hyväksi liiketoiminnalle. Työhön sitoutuneet osaajat ovat yli 10% tuottavampia kuin välinpitämättömästi työhönsä suhtautuvat.



#### VETOVOIMATYÖ YHDISTÄÄ JA KEHITTÄÄ SEN PARISSA TYÖSKENTELEVIÄ

Työnantajatyötä tehdään koko yrityksessä yli osasto rajojen ja yhteistyö lisää vetovoiman vaikuttavuutta. Työnantajabrändiä rakentaessa voi kehittää osaamistaan ja tutustua uusiin työkavereihin.



#### YRITYSBRÄNDIN PARANTAMINEN

Työnantajabrändi on osa yritysbrändiä. Se antaa yritykselle mahdollisuuden erottua työnantajuuteen liittyvillä asioilla.



#### TYÖNTEKIJÖIDEN TYYTYVÄISYYS JA TYÖN IMU

Työn imu on positiivinen motivaatiotila, jossa työntekijä tuntee innostusta, energisyyttä ja on syventynyt työhönsä.



#### MAINE HYVÄNÄ TYÖPAIKKANA

Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus tukevat toisiaan. Vahva työnantajabrändi auttaa työntekijöitä sitoutumaan yritykseen ja suosittelemaan sitä muille hyvänä työpaikkana.



#### KULUJEN PIENENTÄMINEN

Vahva työnantajabrändi vähentää rekrytoinnin kustannuksia. Työntekijät ovat myös valmiita työskentelemään pienemmällä palkalla yrityksissä, joissa on hyvä työnantajakuva.



#### REKRYTOINNIN HELPOTTUMINEN JA TYÖNHAKIJOIDEN ESIKARSINTA

Vahva työnantajabrändi kiinnostaa työnantajana ja lisää kiinnostusta sen avoimia työpaikkoja kohtaan. Vetovoimainen työnantajabrändi vetää puoleensa magneetinlailla yrityksen kulttuuriin sopivia tekijöitä.



#### SIDOSRYHMÄTUKI

Yrityksen maine työnantajana vaikuttaa sidosryhmätukeen ja siihen, kuinka miten sidosryhmä käyttäytyy yrityksen hyvinä ja huonoina hetkinä.

Kuvio 4. Työnantajabrändin rakentamisen hyötyjä (mukailen Huhta & Myllyntaus 2021, 23–30)

Vahva työnantajabrändi tuo yritykselle sekä sisäisiä että ulkoisia etuja. Selkeä ja houkutteleva työnantajakuva auttaa yrityksiä erottumaan kilpailijoistaan ja luo realistisen kuvan siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 23–30.) Se toimii kilpailuetuna työmarkkinoilla, auttaa houkuttelemaan paremmin yritykseen arvoihin ja kulttuuriin sopivia osaajia sekä kasvattaa yrityksen vetovoimaa (Rantanen 2022a, 3). Hyvä työnantajakuva ei ainoastaan helpota uusia rekrytointeja, vaan myös vahvistaa nykyisten työntekijöiden sitoutumista, parantaa työntekijäkokemusta ja vahvistaa yrityksen kilpailukykyä (Huhta & Myllyntaus 2021, 17; Rantanen 2022a, 8).

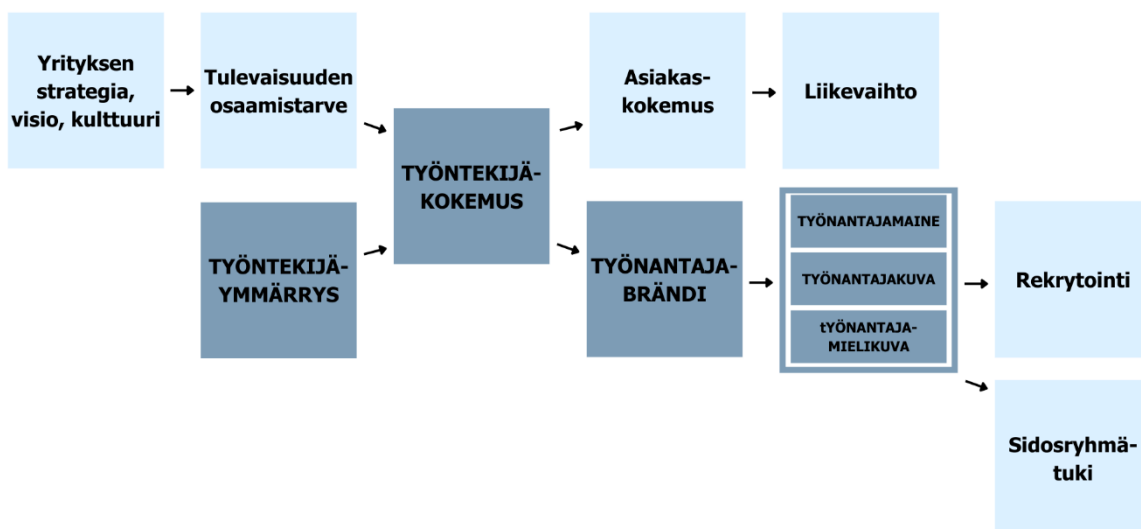
Duunitorin (2024a, 12–13) kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan jopa 48 % työnhakijoista on jättänyt hakemuksen lähettämättä, koska työnantaja ei ole onnistunut vakuuttamaan heitä hakuprosessin aikana. Suurimmat haasteet koetaan liittyvän rekrytointiprosessin alkuvaiheeseen ja erityisesti puutteelliseen tietoon palkkauksesta ja työpaikan kulttuurista sekä työnantajien heikkoon erottautumiseen kilpailijoistaan.

Yrityksen tulisi sosiaalisessa mediassa aktiivisesti kertoa toiminnastaan ja siitä, millaista yrityksessä on työskennellä, myös silloin kun akuuttia rekrytointitarvetta ei ole. Kun hakijat tuntevat jo valmiiksi yrityksen kulttuurin, arvot ja sen tarjoamat työmahdollisuudet, he ovat todennäköisemmin valmiita jättämään hakemuksen, kun yritys ilmoittaa avoimesta paikasta. (Korpi ym. 2012, 42.) Tunnettu ja arvostettu työnantajabrändi auttaa parantamaan rekrytointin tehokkuutta ja säästämään resursseja. Se lyhentää rekrytointiin kuluvaa aikaa, vähentää rekrytointin kustannuksia ja parantaa hakijalaatua. (Huhta & Myllyntaus 2021, 16, 26; Rantanen 2022a, 9.)

Toisin kuin lyhytkestoiset rekrytointikampanjat, jotka tähtäävät nopeisiin tuloksiin, työnantajabrändin rakentaminen on pitkäjänteistä työtä. Se vahvistaa yrityksen veto- ja pitovoimaa ja luo kilpailuetua, jota kilpailijoiden on vaikea kopioida. (Rantanen 2025, luku 5.) Kuten Huhta ja Myllyntaus toteavat, tavoitteena on rakentaa -työntekijöiden rakastama ja kilpailijoiden kadehtima työnantajabrändi- joka herättää yrityksen haluamia mielikuvia tavoiteltujen osaajien keskuudessa ja luo vahvan tunteen sekä nykyisissä että potentiaalisissa tekijöissä siitä, että he haluavat työskennellä yrityksessä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 11.)

Duunitorin työnantajakuvan johtava konsultti Vaisto (2025, 3) nostaa kansallisen rekrytointitutkimuksen raportoinnissa työnantajabrändin rakentamisen yhdeksi strategiseksi kilpailuvaltiksi. Tutkimuksen mukaan osaajapula tulee kasvamaan seuraavien vuosien aikana, ja koska työnantajabrändin rakentaminen vie aikaa, yritysten tulisi aloittaa se ajoissa. Vaiston mukaan hyvin johdettu työnantajabrändi, vaikuttavasti toteutettu rekrytointimarkkinointi ja huolellisesti rakennettu hakijakokemus muodostavat kokonaisuuden, joka vahvistaa yrityksen asemaa työmarkkinoilla ja lisää sen houkuttelevuutta osaajien silmissä.

Seuraavaksi käydään läpi keskeisiä käsitteitä työnantajabrändityöhön liittyen, ja näiden suhdetta toisiinsa kuvataan tummennetuin palkein kuviossa 5. Lisäksi avataan, miten työnantajamielikuva, työnantajakuva, työnantajamaine ja työnantajabrändi eroavat toisistaan.



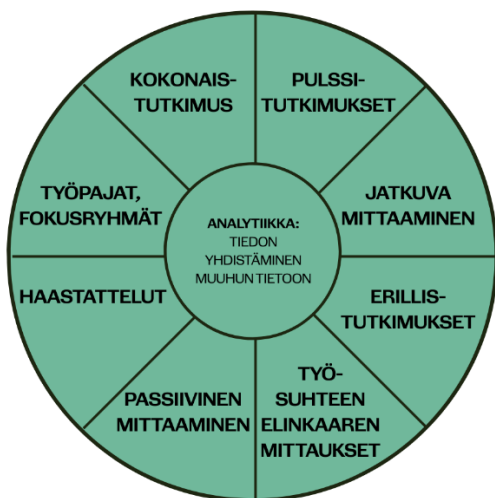
Kuvio 5. Kehittämishankkeen keskeisimmät käsitteet ja niiden suhteet toisiinsa (mukailen Huhta & Myllyntaus 2021, 40, 57)

## Työntekijäymmärrys

Siinä missä asiakasymmärryksen avulla johdetaan asiakaskokemusta, tietoon perustuvan työntekijäymmärryksen (employee insight) avulla johdetaan työntekijäkokemusta ja rakennetaan yrityskulttuuria. Työntekijäymmärrys on yksilölähtöinen tapa hahmottaa, mitkä tekijät tuottavat merkityksellisyyttä, motivaatiota, hyvinvointia ja sitoutumista työntekijöille. Tiedon keräämisen tavoitteena on saada käsitys siitä, mitkä asiat työntekijät kokevat merkityksellisiksi ja tärkeiksi, sekä miten ne toteutuvat hänen arjessaan. (Luukka 2019, 118–120, 136.)

Työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin kehittäminen edellyttää syvällistä työntekijäymmärrystä. Tällä tarkoitetaan yrityksen kykyä olla tietoinen työntekijöiden tarpeista, odoituksista, mielikuvista ja tunnekokemuksista. Työntekijäymmärrystyön keskeinen tavoite on mahdollistaa tiedolla johtaminen. Kun päätöksenteko perustuu työntekijöistä kerättyyn luotettavaan tietoon, voidaan yrityksen työntekijäkokemusta ja työnantajabrändiä lähteä rakentamaan tosiasioihin eikä oletuksiin perustuen. (Myllyntaus & Huhta 2021, 70–71.)

Yritys voi kerryttää työntekijäymmärrystä muun muassa työntekijöidensä kohtaamisissa ja erilaisten henkilöstötyytyväisyystutkimusten avulla. Luukka kuitenkin korostaa, että kaikkein paras tapa kerätä työntekijäymmärrystä on pysähtyä keskustelemaan työntekijöiden kanssa. (Luukka 2019, 121.) Huhta ja Myllyntaus (2021, 76) nostavat työntekijäymmärryksen tutkimisen työkalupakkiin myös muun muassa haastattelut, työpajat ja passiivisen mitauksen, joissa raakatietoa kerätään ilman työntekijän aktiivista osallistumista. Kuviossa 6 on kuvattuna kaikki Huhdan ja Myllyntausen kirjassaan esittelemät työnantajaymmärryksen työkalut.



Kuvio 6. Työnantajaymmärryksen tutkimusmenetelmiä (mukaiillen Huhta & Myllyntaus 2012, 76)

### Työntekijäkokemus

Luukkaan (2019, 128) mukaan työntekijäkokemuksella (employee experience, EX) kuvataan työntekijän henkilökohtaista kokemusta työpaikasta. Työntekijäkokemukseen vaikuttaa se, kuinka työnantajan lupaukset ja työntekijän omat odotukset kohtaavat ja toteutuvat yrityskulttuurissa ja työarjessa. Tämä voi luoda positiivisen työntekijäkokemuksen ja sitoutumista tai tyytymättömyyttä ja sitoutumattomuutta.

Rantasen (2025, luku 3) mukaan hyvä työntekijäkokemus muodostaa työnantajabrändin uskottavuuden perustan. Ilman aitoja ja positiivisia kokemuksia työntekijöiden arjesta työnantajabrändin rakentaminen jää pelkäksi kauniiksi kulissiksi. Työntekijäkokemus toimii todellisena mittarina sille, toimiiko yrityskulttuuri käytännössä. Hyvä työntekijäkokemus ei synny eduista, kuten ilmaisesta kahvista tai virkistyspäivistä, vaan siitä, tuntevatko työntekijät olonsa nähdyiksi, arvostetuiksi ja motivoituiksi. Työntekijäkokemus rakentuu koko työntekijän elinkaaren ajalta, aina uuden työntekijän houkuttelusta alumnikokemukseen.

Huhta ja Myllyntaus (2021, 159–160) ovat kuvanneet työntekijäkokemusta viitekehysten avulla, joka on jaoteltu kahdeksaan osa-alueeseen. Viitekehystä voi hyödyntää johtamisen ja työntekijäkokemuksen kehittämisen apuna. Se auttaa hahmottamaan työntekijäkokemuksen kokonaisuutta ja rakentamaan yritykselle oman työntekijäkokemuksen viitekehysten. Työntekijäkokemuksen viitekehys on esitetty kuviossa 7.

OLEMASSAOLON TARKOITUS	KULTTUURI	JOHTAMINEN	TYÖN OMINAISPIIRTEET	SOSIAALINEN YMPÄRISTÖ	HYVINVOINTI	FYYSINEN YMPÄRISTÖ	TYÖVÄLINEET
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityksen missio</li> <li>• Toiminnan merkityksellisyys</li> <li>• Asiakkaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Johtaminen ja esihenkilösuhde</li> <li>• Perekäytys ja tuki</li> <li>• Tavoitteenasetanta ja palaute</li> <li>• Palkitseminen ja edut</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Jaetut arvot ja tavoitteet</li> <li>• Johtamiskulttuuri</li> <li>• Ihmiskäsitys</li> <li>• Monimuotoisuus</li> <li>• Epäviralliset toimintatavat</li> <li>• Kenet palkataan, palkitaan tai ylennetään</li> <li>• Viestintä</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Omien vastuiden ja tavoitteiden selkeys</li> <li>• Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhönsä</li> <li>• Kehittyminen työssä</li> <li>• Onnistumisen helppous</li> <li>• Oman työn vaikutus kokonaisuuteen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yhteisöllisyys</li> <li>• Suhteet työkavereihin</li> <li>• Asiakassuhteet</li> <li>• Sosiaaliset tapahtumat</li> <li>• Yhteistyöfoorumit</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työstä irrottautuminen ja palautuminen</li> <li>• Voimavarat ja vaatimukset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työskentelyympäristön moninaisuus</li> <li>• Monipaikkatyön malli</li> <li>• Turvallisuus</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kuluttajataso työvälineet</li> <li>• Virtuaalinen työympäristö</li> </ul>
← ABTRAKTEJA - YRITYKSEN YTIMESSÄ					KONKREETTISIA - VOIDAAN RATKAISTA RAHALLA →		

Kuvio 7. Työntekijäkokemuksen kahdeksan osainen viitekehys (mukailen Huhta & Myllyntaus 2021, 161)

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 160–161) viitekehys kuvaa työntekijäkokemukseen vaikuttavia keskeisiä osa-alueita, joita ovat yrityksen olemassaolon tarkoitus, yrityskulttuuri, johtaminen, työn ominaispiirteet, sosiaalinen ympäristö, hyvinvointi, fyysinen ympäristö ja työvälineet. Näitä osa-alueita kehittämällä vaikutetaan siihen, miten työntekijäkokemus näkyy ja tuntuu työarjessa, kuinka palkitsevaa ja motivoivaa työnteko on työntekijöille sekä miten se mahdollistaa työn imun. Kahdeksan osa-alueita ei ole esitetty tärkeysjärjestyksessä tai kehittämisen helppouden mukaan, vaan jaottelua on tehty osa-alueiden luonteen perusteella: ovatko ne abstrakteja käsitteitä vai konkreettisempia. Yrityksen on itse määriteltävä osa-alueiden tärkeys.

### Miten työnantajakuva, työnantajamielikuva, työnantajabrändi ja työnantajamaine eroavat toisistaan?

Suomenkielisessä keskustelussa vetovoiman kehittäminen ei rajaudu yhteen selkeään termiin, kun taas englannin kielessä vakiintunut ilmaus on employer branding. Työnantajakuva, työnantajamielikuva, työnantajabrändi ja työnantajamaine ovat keskeisiä käsitteitä yrityksen vetovoiman rakentamisessa, ja niiden erilaisia merkityksiä on hyvä ymmärtää. (Rantanen 2022a, 6.)

Työnantajakuvalla (employer image) viitataan vakiintuneeseen käsitykseen siitä, millainen yritys on työnantajana. Yritykset pyrkivät kehittämään heistä muodostunutta työnantajakuvaa proaktiivisesti kasvattamalla tietoisuutta ja vahvistamalla tunnettuutta haluttujen työnantajamielikuvien avulla. Kun yritys on ottanut itse aktiivisen roolin oman työnantajakuvan johtamisessa, muodostuu yrityksen itsensä määrittämä ja toiminnallaan todeksi osoittama työnantajakuva. (Rantanen 2022a, 6.) Rantanen (2019a) kiteyttää työnantajakuvan käsityksen konkretiaan - kun yrityksellä on työnantajakuva jossain yleisössä, yritys on olemassa tuon yleisön edustajille - mutta se ei vielä erotu edukseen muiden yritysten joukosta.

Henkilö on tietoinen yrityksen olemassaolosta, tunnistaa yrityksen logon ja mahdollisesti sen, millä toimialalla yritys toimii.

Työnantajamielikuvat (employer brand perceptions) ovat yksilön mielessä muodostuneita käsityksiä ja uskomuksia yrityksestä työnantajana (Huhta & Myllyntaus 2021, 37; Rantanen 2022a, 6). Jokainen kohtaaminen yrityksen, sen työntekijöiden ja liiketoiminnan kanssa rakentaa näitä mielikuvia (Huhta & Myllyntaus 2021, 37). Työnantajamielikuvat voivat perustua henkilön omiin kokemuksiin tai muiden kertomiin, kuulemiin tai lukemiin tietoihin. Ne voivat olla paikkansapitäviä, mutta myös vanhentuneisiin tai virheellisiin tietoihin perustuvia. (Rantanen 2019a; Rantanen 2022a, 6.) Työnantajakuvauskehittämällä pyritään aktiivisesti muokkaamaan ja vahvistamaan niitä mielikuvia, joita työnantaja haluaa liitettävän itseensä (Rantanen 2022a, 6).

Työnantajamaine (employer reputation) viittaa suurelle yleisölle muodostuneeseen käsitykseen siitä, mitä yrityksestä ajatellaan työnantajana (Huhta & Myllyntaus 2021, 57; Rantanen 2022a, 6). Työnantajamaine ei ole täysin yrityksen hallittavissa, sillä siihen vaikuttavat monet ulkoiset tekijät, kuten työntekijä-, hakija- ja asiakaskokemukset sekä yrityksen toimintaan liittyvä uutisointi ja julkinen keskustelu (Rantanen 2022a, 6). T-median Luottamus & Maine -tutkimuksessa työnantajamainetta mitataan yrityksen kahdeksan maineväittämän ja työnantajamainetta mittaavien lisäväittämien kautta. Maine-tutkimusta voidaan toteuttaa niin nykyisille kuin potentiaalisille työntekijöille sekä suurelle yleisölle. (T-media 2025.)

Työnantajabrändin (employer brand) käsitteen juuret ulottuvat 1990-luvulle, jolloin Tim Ambler ja Simon Barrow julkaisivat tutkimusartikkelin, jossa he käyttivät ensi kertaa termiä employer brand (työnantajabrändi) (Huhta & Myllyntaus 2021, 56). Ambler ja Barrow pyrkivät yhdistämään henkilöstöhallinnon ja brändimarkkinoinnin näkökulmat yhdeksi käsitteelliseksi kokonaisuudeksi. Heidän mukaansa työnantajaa voidaan tarkastella brändinä, johon työntekijä muodostaa suhteen. Työntekijän ja koko yrityksen suoriutumiseen vaikuttavat tietoisuus, positiivinen asenne brändiä kohtaan, lojaalisuus ja luottamus siihen, että brändi toimii työntekijän hyväksi. Lisäksi he määrittelevät työnantajabrändin työsuhteen tarjoamien toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuutena, joka yhdistetään työnantajayritykseen. Näistä toiminnalliset hyödyt tarkoittavat kehittäviä ja hyödyllisiä toimintoja, taloudelliset hyödyt aineellisia tai rahallisia palkkioita, ja psykologiset hyödyt tunteita kuten yhteenkuuluvuutta, suuntaa ja tarkoitusta. (Ambler & Barrow 1996, 2–3).

Backhausin ja Tikoon (2004, 503) mukaan työnantajabrändi eroaa yrityksen kuluttaja- ja yritysbrändeistä kahdella keskeisellä tavalla. Ensinnäkin työnantajabrändi on työsuhteeseen sidottu ja kuvaa yrityksen identiteettiä työnantajana. Toiseksi se kohdistuu sekä

sisäisiin että ulkoisiin yleisöihin, eli sekä nykyisiin että potentiaalisiin työntekijöihin, kun taas tuote- ja yritysbrändäys kohdistuu pääosin ulkoiseen yleisöön.

Huhta ja Myllyntaus antavat työnantajabrändille seuraavan määritelmän - työnantajabrändi on idea siitä, millainen työnantaja on, ja lupaus siitä, millaisen työpaikan organisaatio tarjoaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 36). Kyse on yrityksen strategisesta ja suunnitelmallisesta tavasta viestiä ja markkinoida itseään houkuttelevana työnantajana halutulle kohderyhmälle (Rantanen 2022a, 2). Yrityksellä voidaan katsoa olevan vahva ja merkityksellinen työnantajabrändi silloin, kun sen tavoittelema kohdeyleisö ei ainoastaan tunne yritystä, vaan on aidosti mieltynyt siihen, suosittelee sitä muille, puhuu sen puolesta ja valitsee sen muiden vaihtoehtojen joukosta (Rantanen 2019a). Työnantajabrändin rakentamisen tavoitteena on pitkäjänteinen kilpailuedun rakentaminen houkuttelemalla ja sitouttamalla strategisesti tärkeitä osaajia (Rantanen a, 2).

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajabrändi on muita laajempi ja strategisempi käsite, joka pyrkii erottautumaan ja luomaan markkinalähtöistä merkityksellisyyttä, eli arvoa, joka puhuttelee kohdeyleisöä. Työnantajakuva ja työnantajamielikuva ovat työnantajabrändityön lopputuloksia, eikä niitä siksi tulisi käyttää synonyymeina työnantajabrändille. Työnantajabrändin kehittäminen tarjoaa parhaimmat työkalut vetovoiman rakentamiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 57.)

### 3.2 Työnantajabrändistrategian suunnittelun lähtökohdat ja vaiheet

Työnantajabrändistrategian suunnittelu lähtee liikkeelle yrityksen strategian ja liiketoimintatavoitteiden syvällisestä ymmärtämisestä ja analysoinnista. Yrityksen strategian pohjalta tarkoituksena on vastata kysymyksiin, millaisia osaamistarpeita yrityksellä on tulevaisuudessa strategiansa toteuttamiseksi ja miten tarvittava osaaminen varmistetaan. (Huhta & Myllyntaus 2021, 40–41.) Keskeistä on, että työnantajabrändin kehittäminen ei ole yksinomaan henkilöstöhallinnon (HR) vastuulla, vaan se vaatii yhteistyötä yli osastorajojen (Korpi ym. 2012, 95).

Työnantajabrändin rakentaminen vaatii ymmärrystä niin rekrytoinnista, tulevaisuuden osaamistarpeista ja työntekijäkokemuksesta, mutta myös viestinnästä ja markkinoinnista. On myös tunnettava liiketoimintaa ja ymmärrettävä yrityksen strategia ja sen tavoitteet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 218–219.) Lisäksi on tärkeää tarkastella ulkoisia reunaehtoja, kuten toimialan erityispiirteitä, mahdollisuuksia ja haasteita sekä ympäröivää maailmaa (Mölk 2018, 327).

Myös Rantanen (2025, conclusion) korostaa, että vetovoimaisen työnantajabrändin taustalla on strateginen suunnitelma, joka määrittelee työnantajabrändäykselle päämäärän,

keskeiset tavoitteet ja onnistumista seuraavat mittarit. Se toimii työnantajabrändityön selkärankana ja varmistaa, että tekeminen ei ole vain johdonmukaista, vaan myös tavoitteellista ja liiketoiminnan tavoitteita tukevaa.

Rantasen mukaan työnantajabrändistrategialla luodaan yritykselle suunnitelmallinen ja jatkuva viestintäprosessi, jonka tavoitteena on, että yritys tunnetaan halutunlaisena työnantajana sen kannalta relevantin kohdeyleisön silmissä. Viestintä toteutetaan sisältömarkkinoinnin keinoin monikanavaisesti, erityisesti hyödyntäen digitaalisia ja sosiaalisen median kanavia. (Rantanen a, 2.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 220) ovat määritelleet työnantajabrändin kehittämisen reunaehdoiksi ne tekijät, jotka asettavat sille lähtökohdat ja suunnan. Reunaehtoja ovat muun muassa yrityksen strategia, olemassaolon tarkoitus, käytettävissä olevat resurssit ja työntekijäymmärrys. Kuviossa 8 on kuvattuna nämä reunaehdot, joiden kartoituksella ja analysoinnilla työnantajabrändityö aloitetaan.

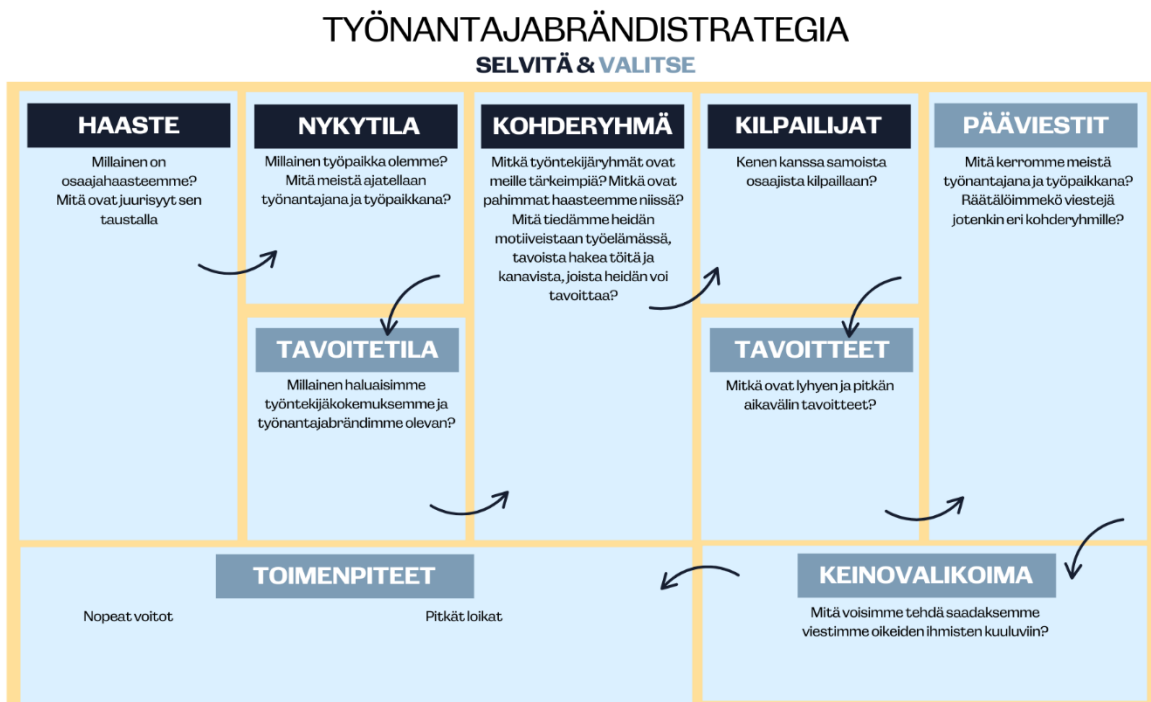


Kuvio 8. Työnantajabrändityön reunaehdot (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 220)

Reunaehtojen lisäksi työnantajabrändityön rakentamiseen vaikuttavat työnantajabrändin strategiset valinnat. Huhta ja Myllyntaus (2021, 60–61) ohjaavat strategiatyön toisessa vaiheessa tekemään valintoja kerrytetyn tiedon ja analyysien pohjalta. Strategiamuotoilun kolmas vaihe sisältää toimenpiteiden suunnittelun, jota Huhta ja Myllyntaus kutsuvat tiekartaksi. Tiekartasta muodostetaan konkreettinen toimenpidesuunnitelma, joka ohjaa strategian jalkauttamista käytännön tasolle.

Kehittämishankkeen työnantajabrändistrategian rakentamiseen on hyödynnetty Huhdan ja Myllyntauksen ELY-keskuksen webinaarissa esittelemää visuaalista strategiatyökalua. Työkalu ohjaa analysoimaan osaajahaasteiden taustaa, yrityksen nykyistä

työnantajamielikuvaa, tärkeimmistä kohderyhmistä sekä kilpailijoiden työnantajamielikuvia. Näiden analyysien perusteella tehdään valinnat tavoitetilasta, tavoitteista ja pääviesteistä. (Huhta & Myllyntaus 2023.) Strategiatyökalu ohjaa luomaan toimenpiteiden tiekartan, jonka avulla strategia saadaan konkreettisesti käyttöön (Huhta & Myllyntaus 2021, 239). Kuviossa 9 on nähtävillä strategiatyökalu, ja seuraavissa kappaleissa käsitellään tarkemmin strategiatyökalun jokaista kohtaa erikseen.



Kuvio 9. Strategiatyökalu työntajabrändistrategian muotoiluun varten (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2023)

### Nykytila ja haaste

Yrityksen osaamistarpeiden määrittely lähtee liikkeelle sen strategiasta ja tulevaisuuden osaamistarpeiden tunnistamisesta. On katsottava eteenpäin ja analysoitava, millaisia osaamisia yritys tarvitsee saavuttaakseen strategiset tavoitteensa. Työntekijäymmärryksen avulla puolestaan selvitetään, mitä työntekijät arvostavat ja pitävät merkityksellisinä työssänsä sekä miten heidän onnistumisestaan voidaan parhaiten tukea. (Huhta & Myllyntaus 2021, 40–41.)

Nykytilan kartoituksessa pyritään vastaamaan kysymykseen, mitä yrityksestä ajatellaan työpaikkana (Huhta & Myllyntaus 2023). Nykyisillä ja potentiaalisilla työntekijöillä voi olla erilaisia mielikuvia yrityksestä työnantajana, ja työntekijäymmärrystä voidaan kerätä molemmista ryhmistä (Huhta & Myllyntaus 2021, 41). Työntekijäymmärrystä voidaan kerryttää

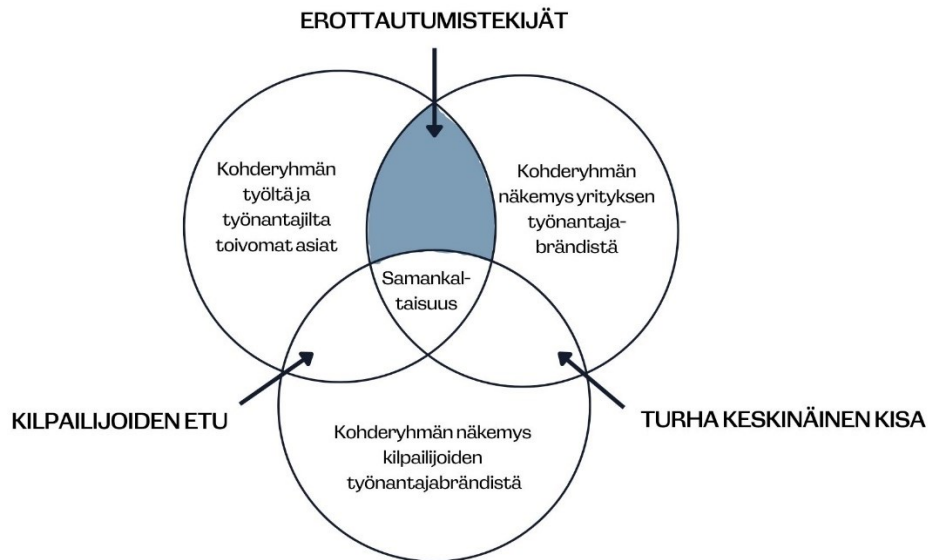
sekä laadullisin menetelmin, kuten haastatteluilla ja työpajoilla, että määrällisin menetelmin, kuten yrityksen henkilöstökyselyillä (Huhta & Myllyntaus 2021, 74–75). Potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä voidaan kartoittaa esimerkiksi T-median Luottamus & Maine -tutkimuksen avulla. Tulokset tarjoavat kokonaiskuvan siitä, millaisia mielikuvia potentiaalisilla työntekijöillä on yrityksestä työnantajana. Lisäksi ne tarjoavat syvempää ymmärrystä siitä, mitä tekijöitä alan työntekijät pitävät merkityksellisinä ja miten nämä vaikuttavat esimerkiksi suositteluhalukkuuteen tai kiinnostukseen hakea yritykseen töihin. (T-media 2025.)

Strategisen aseman analyysi, joka huomioi kilpailijat, toimintaympäristön, työntekijäymmärryksen ja kohderyhmät, auttaa muodostamaan paremman kokonaiskuvan yrityksen vetovoiman ydinhaasteista (Huhta & Myllyntaus 2021, 60). Näiden haasteiden tarkempi tunnistaminen ja juurisyiden selvittäminen auttaa löytämään ratkaisuja siihen, miksi yritys ei onnistu houkuttelemaan tarvitsemiaan osaajia (Raaska 2023).

Nykytilan analyysin avulla asemoidaan yrityksen työnantajamielikuvat suhteessa rekrytointikilpailijoihin. Tämä asemointi tukee seuraavassa vaiheessa tehtävää erottautumistekijöiden ja samankaltaisuuksien tunnistamista, joiden pohjalta määritellään työnantajabrändityön tavoitetila. (Huhta & Myllyntaus 2021, 229–230.)

### **Tavoitetila ja erottautumistekijöiden tunnistaminen**

Jotta voidaan tunnistaa ne teemat, joilla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja puhuttelee kohderyhmiään, on tärkeää kartoittaa sekä oman että kilpailijoiden työnantajakuva samankaltaisuudet ja erottautumistekijät. Kuviossa 10 on esitelty tavoiteposition määrittelyssä huomioitavat näkökulmat, joita ovat kohderyhmän odotukset työnantajalta ja omalta työltään, kohderyhmän näkemys yrityksen työnantajabrändistä sekä kohderyhmän käsitys kilpailijoiden työnantajabrändeistä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 230.)



Kuvio 10. Erottautumistekijöiden tunnistaminen (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 230)

Työkalun tarkoituksena on tunnistaa erottautumistekijät, eli ne kohderyhmälle merkitykselliset osa-alueet, joita kilpailijat eivät omassa työntajabrändissään kykene tarjoamaan. Kuviossa 10 esitetty kolmen näkökulman leikkaus havainnollistaa alueet, joilla kilpailijat ovat vahvempia sekä ne teemat, jotka ovat yhteneväisiä yrityksen nykyisen työntajakuvan kanssa. Lisäksi se paljastaa alueet, joissa on samankaltaisuuksia kilpailijoiden kanssa, mutta jotka eivät kohderyhmän näkökulmasta ole merkityksellisiä, ja joita ei siksi kannata hyödyntää tavoiteposition rakentamisessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 230.)

Strategiatyökalun tavoitetilakohdassa Huhta ja Myllyntaus ohjaavat vastaamaan kysymyseen, millaisen työntajakokemuksen ja -brändin yritys haluaa omistaa (Huhta & Myllyntaus 2023). Työntajabrändiä rakennettaessa tavoitepositio löytyy useimmiten työntekijä- ja hakijakokemuksesta. Kohderyhmälle tärkeitä erottautumistekijöitä voidaan tunnistaa myös muista teemoista, kuten yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, innovaatioista tai urakehitysmahdollisuuksista. (Huhta & Myllyntaus 2021, 231–232.)

### **Kohderyhmien valinta**

Työntajabrändin rakentamisessa kohderyhmän tarkka määrittely ja ymmärtäminen on keskeinen lähtökohta. Huhta ja Myllyntaus (2023) ohjaavat strategiatyökalussaan tunnistamaan yritykselle tärkeimmät kohderyhmät ja kartuttamaan työntekijäymmärrystä kohderyhmien työelämämotiiveista, tavoista hakea töitä sekä kanavista, joista heidät tavoittaa.

Rantasen (2025, luku 6) mukaan yksi yleisimmistä väärinkäsityksistä liittyy työntajabrändin kohdeyleisön ja rekrytointiprofiilien sekoittamiseen. Tämä johtaa usein viestintään, joka ei onnistu tavoittamaan tai puhuttelemaan oikeita osajia. Työntajakuvan tavoitteena ei

ole reagoida lyhyen aikavälin rekrytointitarpeisiin, vaan rakentaa pitkällä aikavälillä yhteyttä niihin osaajiin, joilla on potentiaalia kasvaa lähivuosien aikana yrityksen kannalta keskeiseksi tekijöiksi.

Strategisten tavoitteiden saavuttaminen edellyttää yritykseltä sellaista osaamista, joka tukee tulevaisuuden liiketoimintatarpeita. Työnantajabrändin kohderyhmien määrittely lähtee tämän osaamistarpeen tunnistamisesta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 40; Rantanen 2025, luku 6). Rantanen (2019b, 2) kiteyttää kohderyhmän määrittelyn merkityksen seuraavasti:

*Jos emme tiedä ketä tavoittelemme, emme voi millään tietää kuinka voimme voittaa hänen huomionsa (sanomat ja esittämistavat), mistä hänet ylittää löydämme (kanavat ja mediat), miten muut tätä samaa yleisöä koskiskelevat (kilpailu ja positioituminen) ja minkälaiset asiat voivat saada hänet tykästymään juuri meistä potentiaalisena työnantajana (sisältö, sanoma).*

Sekä Rantanen että Huhta ja Myllyntaus suosittelevat profiloimaan työnantajabrändin kohderyhmistä tarkemmat osaajapersoonat. Näiden kuvaaminen auttaa viestinnän sisällön räätälöinnissä. Kun viestit on räätälöity osaajapersoonat huomioiden, ne todennäköisemmin voittavat heidän huomionsa ja edistävät myönteisten mielikuvien syntymistä. (Rantanen 2019b, 3; Huhta & Myllyntaus 2021, 350–351; Rantanen 2025, luku 6.) Osaajapersoonia suositellaan valitsemaan enintään neljä tai viisi. Jokainen osaajapersoonaa vaatii kohdennetut ja häntä kiinnostavat viestisisällöt ja -kanavat, joten liian laaja kohderyhmien määrä kuormittaa resursseja ja heikentää viestinnän vaikuttavuutta. (Rantanen 2019b, 3; Huhta & Myllyntaus 2021, 351.)

Osaajapersoonien hyödyntämisessä sovelletaan samaa ajattelutapaa kuin asiakaskokemuksen kehittämisessä, jossa asiakasryhmät profiloidaan tarkasti palveluiden ja markkinoinnin kohdentamiseksi (Huhta & Myllyntaus 2021, 352). Kohderyhmien ja osaajapersoonien valinnassa on tärkeää priorisoida ne ryhmät, jotka ovat strategisesti merkityksellisimpiä ja joiden kautta voidaan turvata yrityksen tulevaisuuden osaamistarpeet. Kaikkia rekrytointin kohderyhmiä ei ole tarkoituksenmukaista tavoitella työnantajakuvatyössä. (Rantanen 2019b, 2–3; Rantanen 2025, luku 6.)

Osaajapersoonien hyödyntäminen työnantajabrändin rakentamisessa edellyttää kohderyhmien tarkkaa määrittelyä ja syvällistä ymmärrystä heidän odotuksistaan, arvoistaan ja käyttäytymisestään myös työelämän ulkopuolella. Näitä tekijöitä voidaan tuoda esiin, kun kohderyhmää tutkitaan ja profiloidaan konkreettisiksi osaajapersooniksi. Osaajapersoonaa on fiktiivinen, mutta tutkimustietoon ja havainnointiin perustuva kuvaus tavoitellun kohderyhmän edustajasta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 352–353; Rantanen 2025, luku 6.) Kun yritys kykenee asettumaan osaajapersoonan asemaan ja ymmärtämään hänen

elämäntilannettaan, työelämäodotuksiaan ja motivaatiotekijöitään, voidaan viestintä rakentaa tavalla, joka puhuttelee osaajapersoonan kaltaisia henkilöitä henkilökohtaisesti (Rantanen 2025, luku 6).

### **Tavoitteiden ja mittareiden asettaminen**

Rantanen sekä Huhta ja Myllyntaus ovat yhtä mieltä siitä, että työnantajabrändityön tavoitteiden asettamisen tulee lähteä siitä, mitä haasteita työnantajabrändityöllä tavoitellaan ratkaistavan (Huhta & Myllyntaus 2021, 235; Rantanen 2025, luku 5). Työnantajabrändin rakentaminen ei ole lyhytaikainen kampanja, vaan brändin rakentaminen on jatkuvaa työtä (Rantanen 2025, introduction). Täten myös työnantajabrändityön tavoitteiden tulisi olla pitkän aikavälin tavoitteita, joilla vastataan kysymykseen, miltä työnantajabrändityön onnistuminen näyttää. Rekrytointikampanjoissa puolestaan tavoitteet liittyvät lyhyen aikavälin rekrytointitarpeiden täyttämiseen. (Rantanen 2025, luku 5.) Huhta ja Myllyntaus (2023) ohjaavat strategiatyökalussa miettimään sekä lyhyen että pitkän aikavälin tavoitteita työnantajabrändityölle.

Rantanen on tunnistanut työnantajabrändityölle kolme keskeistä strategista tavoitetta, jotka rakentuvat hakijapolun eri vaiheisiin. Ensimmäinen tavoite on kasvattaa työnantajamielikuvan tunnettuutta siten, että yritys herättää tavoiteltujen osaajien huomion. Tavoitteena on, että yrityksestä välittyvä työnantajamielikuva on erottuva, relevantti ja liiketoimintatavoitteiden mukainen. Toinen tavoite on mieltymyksen vahvistaminen eli emotionaalisen siteen luominen. Kun emotionaalinen yhteys syntyy, yritys alkaa näyttäytyä tavoitelluimpana työnantajana halutuille osaajille. Kolmas tavoite on työnantajabrändiarvon muuttaminen mitattavaksi tuotokseksi. Tällöin arvioidaan, tuottavatko työnantajakuvaan kehittämiseen kohdenneet resurssit arvoa myös liiketoiminnalle. (Rantanen 2025, luku 5.)

Huhta ja Myllyntaus (2021, 235) ohjeistavat valitsemaan yhden selkeän tavoitteen, jota voi pilkkoa pienemmiksi alatavoitteiksi. Rantasen (2025, luku 5) mukaan strategiset tavoitteet määrittävät päämäärät, kun taas niiden alatavoitteet ohjaavat arjen toimintaa ja edistävät etenemistä kohti lopullista päämäärää. Alatavoitteet auttavat keskittymään olennaiseen, kohdentamaan resursseja tarkoituksenmukaisesti ja mahdollistavat edistymisen mittaamisen. Vaikka strategiset tavoitteet voivat olla yleisluontoisia, alatavoitteet tulisi aina valita yrityksen omia strategisia tavoitteita tukeviksi.

Tavoitteet ja mittarit auttavat rakentamaan vaikuttavaa työnantajabrändiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 235). Mittareiden avulla voidaan tarkastella toimenpiteiden vaikuttavuutta, kehittää toimintaa, varmistaa työnantajatyön suunta sekä raportoida edistymisestä (Huhta & Myllyntaus 2021, 270). Mittarit ovat numeerisia tunnuslukuja, joilla kerätään tietoa tavoitteiden

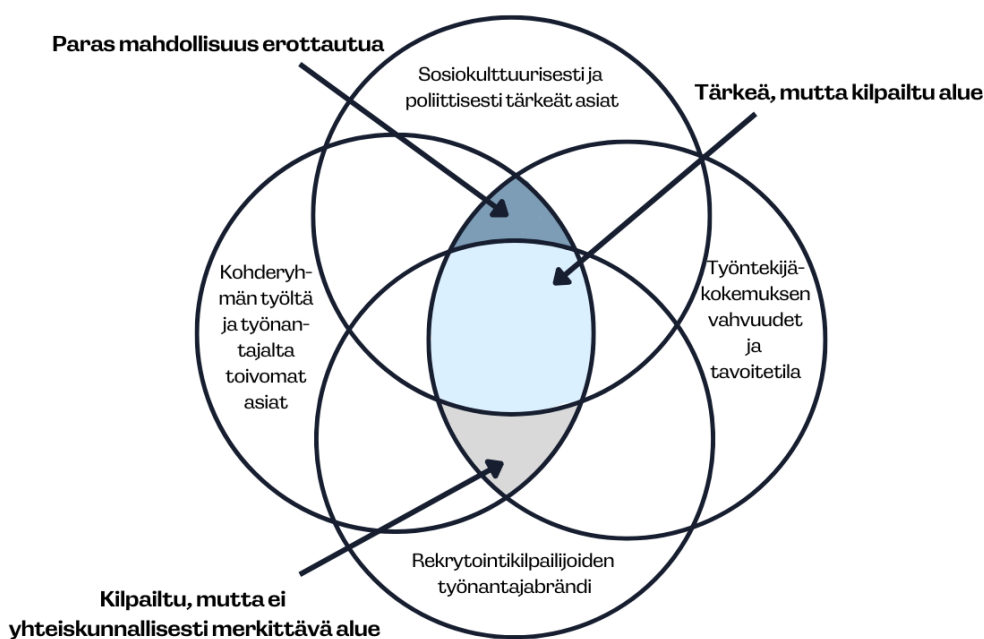
ja välitavoitteiden saavuttamisesta. Ilman systemaattista mittaamista ei voida arvioida, vievätkö toteutetut toimenpiteet kohti lopullista tavoitetta. (Rantanen 2025, luku 19.)

### Työnantajakuva viestit

Strategiatyökalussa pääviestien muotoilussa ohjataan vastaamaan kysymyksiin, mitä yritys haluaa kertoa itsestään työnantajana ja työpaikkana. Lisäksi se ohjaa pohtimaan, tulisiko viestejä räätälöidä eri kohderyhmille. (Huhta & Myllyntaus 2023.)

Monet lähteet nostavat esiin, että työnantajabrändityön viestinnän pohjaksi tulisi rakentaa työnantajalupaus (Employee Value Proposition, EVP). Esimerkiksi Luukka sekä Huhta ja Myllyntaus korostavat työnantajalupauksen merkitystä osana työnantajabrändin rakentamista. Työnantajalupauksessa kiteytetään ne asiat, joita yritys tarjoaa työntekijöille vastineeksi heidän työpanoksestaan. (Luukka 2019, 129; Huhta & Myllyntaus 2021, 237).

Työnantajalupaukseen sisällytettävien asioiden tulee perustua totuuteen, ja niiden tulee kuvastaa yrityksen työntekijäkokemusta, vahvuuksia ja tavoitetilaa. Lisäksi valittujen teemojen tulee vedota haluttuun kohderyhmään, eli vastata niihin odotuksiin ja toiveisiin, joita kohderyhmä liittyy työhönsä ja työnantajaansa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 237–238.) Kun työnantajalupaus onnistuu erottautumaan kilpailijoistaan ajankohtaisilla ja kohderyhmälle merkityksellisillä teemoilla, siitä muodostuu Huhtan ja Myllyntausen mukaan yksi työnantajabrändin keskeisimmistä työkaluista (Huhta & Myllyntaus 2021, 17). Kuviossa 11 on esitetty työnantajalupauksen muotoilussa huomioitavat näkökulmat, joiden pohjalta lupauksen muotoilu voidaan aloittaa (Huhta & Myllyntaus 2021, 238).



Kuvio 11. Työnantajalupausten muotoilussa huomioitavia näkökulmia (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 238)

Rantanen (2025, luku 7) puolestaan haastaa perinteisten työnantajalupausten muotoilun, sillä niiden käyttö voi lukita viestinnän toistamaan samoja, valmiiksi hiottuja fraaseja. Rantanen mukaan kertaalleen määritelty työnantajalupaus johtaa helposti staattiseen viestintään, joka ei resonoi yleisönsä kanssa. Työnantajalupaukset ovat usein sloganeita, joita toistetaan työnantajaviestinnässä, eikä ne enää palvele digitalisoituneessa maailmassa.

Rantanen (2025, luku 9) pitää pääviestiteemoja (Key Story Themes) työnantajabrändiviestinnän perustana. Pääviestiteemat valitaan tukemaan niitä mielikuvia, joista yritys haluaa olla tunnettu työnantajana. Jokaista haluttua mielikuvaa kohden tarvitaan oma pääviestiteema, ja kaiken työnantajaviestinnän tulisi pohjautua näihin valittuihin teemoihin. Säännöllinen sisällöntuotanto pääviestiteemoista auttaa luomaan kohdeyleisölle juuri toivottuja mielikuvia.

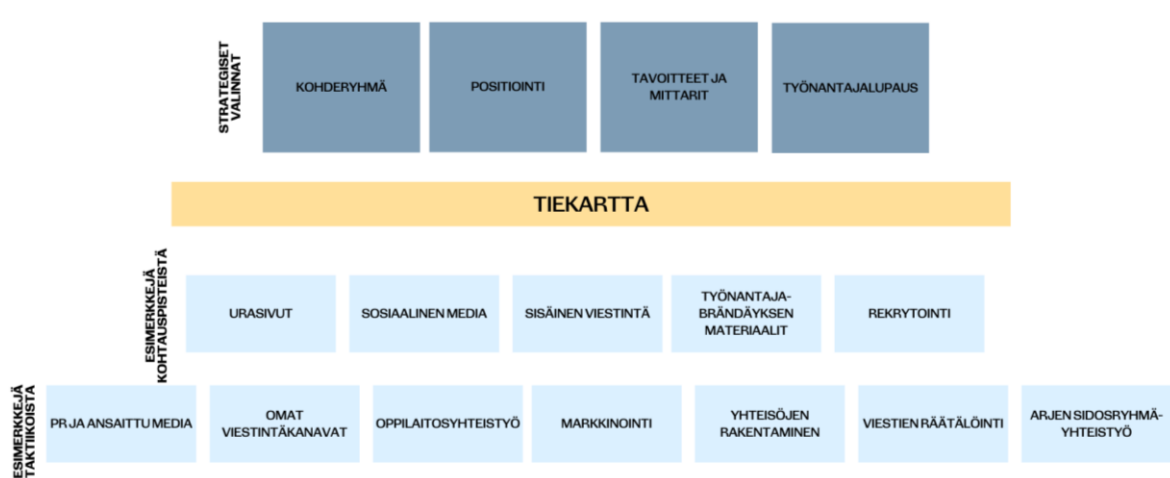
Pääviestiteemojen muotoilu lähtee haluttujen mielikuvien (Desired Employer Brand Perception) kirkastamisesta. Näiden tulee pohjautua yrityskulttuurin ja työntekijäkokemuksen todellisuuteen, ja niiden aitous auttaa erottautumaan kilpailijoista. Halutut mielikuvat korostavat työnantajuuden ainutlaatuisuutta, luovat tunnesiteitä ja sitoutumista sekä houkuttelevat osaajia, jotka jakavat yrityksen arvot. Kun pääviestiteemat valitaan tukemaan näitä mielikuvia ja niistä viestitään johdonmukaisesti, uusien osaajien on helpompi tehdä päätös työpaikan vaihtamisesta ja nykyisten työntekijöiden päätös sitoutumisesta. Rantanen korostaa, että työnantajabrändin tavoitteena ei ole vain tunnettuus, vaan tunnettuus oikeista mielikuvista. (Rantanen 2025, luku 8.)

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan selkeästi muotoilluilla työnantajuuden pääviesteillä ja työnantajabrändin toimenpidesuunnitelmalla on selkeä positiivinen vaikutus yrityksen työnantajabrändiin. Työnantajabrändiviestinnän heikkoutena nähdään strategisten tavoitteiden puute, jolloin pääviestiteemat eivät tue yrityksen strategiaa. Ilman strategista otetta ja näkemystä siitä, millaisia mielikuvia yritys haluaa synnyttää, työnantajakuvan kehittäminen jää helposti taktiselle tasolle. (Duunitori 2025, 16; Hyrkäs 2025, 17.) Tutkimuksen mukaan pääviestien muotoilussa on tärkeää nostaa esiin työnantajuuden aitous, erottautuvuus, kohderyhmälähtöisyys sekä erottuvuus sisällöntuotannossa ja äänensävyssä. Pääviesteissä pysyminen ja johdonmukainen viestintä vahvistavat työnantajabrändin vaikuttavuutta. (Laakso 2025, 14.)

### 3.3 Toimenpidesuunnitelma

Toimenpidesuunnitelma ottaa kantaa siihen, miten strategiaa lähdetään toteuttamaan käytännössä. Se on selkeä suunnitelma siitä, mitä kohtaamispeisteitä ja taktiikoita priorisoidaan, jotta haluttu mielikuva valittujen kohderyhmien mielessä syntyy. Suunnitelma vie strategian konkreettiselle tasolle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 239–240; Huhta & Myllyntaus 2023.) Kansallisen rekrytointitutkimuksen mukaan yritykset, joilla on laadittu toimenpidesuunnitelma työnantajabrändille, saavat todennäköisesti paremman kokonaisarvion työnantajuudestaan (Duunitori 2025, 16; Hyrkäs 2025, 17).

Huhta ja Myllyntaus ohjaavat toimenpidesuunnitelman laatimista tiekartan avulla. Tiekartaan kuvataan tärkeimmät kohtaamispeisteet, joissa potentiaalinen työntekijä voi kohdata yrityksen työnantajabrändin. Kohtaamispeisteitä voivat olla esimerkiksi sosiaalisen median tilit, urasivut ja rekrytointitilanteet. Kun tärkeimmät kohtaamispeisteet on valittu, laaditaan suunnitelma niihin liittyvistä taktiikoista, joiden avulla työnantajabrändin tavoitteet todennäköisimmin saavutetaan. Kuviossa 12 on visuaalisesti esitetty esimerkki tiekartasta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 239–240.)



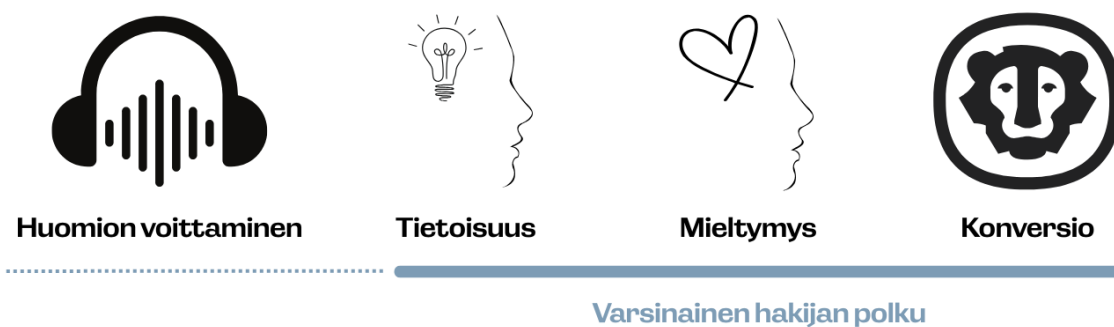
Kuvio 12. Tiekartta työnantajabrändin toimenpidesuunnitelman tekemiseen (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 240)

Työnantajabrändin toimenpidesuunnitelma laaditaan työnantajabrändistrategian pohjalta. Kohtaamispeisteitä ja taktiikoita valittaessa on siis otettava huomioon niin strategian reunaehdot kuin tehdyt valinnat, kuten tavoitteet ja pääviestit. Valinnat tulisi tehdä kohderyhmät huomioiden, jotta ne niillä saadaan haluttua vaikutusta valittujen kohderyhmien keskuudessa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 240–241.)

## Hakijan polku

Ennen päätöstä jättää työhakemus, on hakijalle synnyttävä hakuaikomus (Korpi ym. 2012, 98). Rantanen (2022a,11) on kuvannut tämän matkan hakijan poluksi. Se alkaa huomion voittamisesta ja päättyy haluttuun konversioon. Hakijan polku on kuvattuna kuviossa 13. Hakijan polulla voidaan käyttää erilaisia taktiikoita niin työnantajakuva- kuin rekrytointiviestintää.

# HAKIJAN POLKU



Kuvio 13. Hakijan polku (mukaillen Rantanen 2022a, 11)

Informaatioajan hakijan polku, jonka Rantanen on kuvannut, alkaa huomion voittamisella (Rantanen 2025, luku 10–13). Digitaalisessa ajassa, jossa viestintäympäristö on ylikuormittunut sisällöillä ja ärsykeillä, työnantajaviestinnän läpimeno on muuttunut entistä haastavammaksi. Yrityksen viestit eivät enää saa samalla tavalla huomiota kuin aiemmin, ja brändiviestien massasta erottuminen vaatii viestiltä kohderyhmää puhuttelevuutta ja tunnistettavuutta. (Laakso 2025, 14; Rantanen 2025, luku 10.)

Yksittäinen näkyvyys ei riitä, vaan työnantajan on pystyttävä voittamaan ja ylläpitämään kohderyhmän huomio pitkäjänteisesti. Tämä onnistuu systemaattisella työnantajakuvaviestinnällä, jonka sisällöt ovat yleisölle aidosti merkityksellisiä, ajankohtaisia ja lisäarvoa tuottavia. Huomion voittaminen tarkoittaa sitä, että osaaja on tullut tietoiseksi yrityksestä työnantajana ja hän on huomannut työnantajan viestin. Kun osaaja on tietoinen yrityksestä työnantajana, hän todennäköisesti huomaa sen myös seuraavalla kerralla, kun kohtaa yrityksen viestintää. Rantanen painottaa, että ilman huomion voittamista ei voida aloittaa tietoisuuden rakentamista, eikä mikään myöhemmistä vaiheista voi käynnistyä. Siksi huomio on ansaittava toistuvasti ja kestäväällä tavalla. (Rantanen 2025, luku 10.)

Kun kohdeyleisön huomio on onnistuttu voittamaan, siirrytään hakijan polulla tietoisuuden rakentamisen vaiheeseen. Tässä vaiheessa työnantajaviestinnän tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, millainen yritys on työnantajana ja mitä se edustaa. Tietoisuus ei synny yksittäisistä sisällöistä, vaan vaatii johdonmukaista ja kohderyhmän tarpeisiin perustuvaa viestintää. (Rantanen 2022b; Rantanen 2025, luku 11.)

Tietoisuuden rakentamisen tavoitteena on, että kohderyhmä tunnistaa yrityksen työnantajana halutunlaisten mielikuvien perusteella. Yrityksen tulee viestiä kulttuuristaan, arvoistaan ja toimintatavoistaan, eli ei vain siitä, mitä se tekee, vaan miksi ja miten se tekee sen. (Rantanen 2025, luku 11.) Samalla on tärkeää oikaista mahdollisia vanhentuneita tai virheellisiä mielikuvia ja rakentaa todellista ja erottuvaa työnantajamielikuvaa (Rantanen 2022b). Mitä paremmin kohderyhmä tuntee yritystä työnantajana, sitä enemmän se alkaa luottaa siihen. Työnantajaviestinnän ei tule keskittyä kertomaan, kuinka hyvä yritys on, vaan millaista hakijan elämä voisi olla osana sitä. Tämä lähestymistapa auttaa yleisöä tunnistamaan itselleen merkityksellisiä arvoja ja tukee mieltymyksen syntymistä. (Rantanen 2025, luku 11.)

Kun työnantajamielikuva on muodostunut riittävän vahvaksi, hakija siirtyy mieltymyksen vaiheeseen. Tässä vaiheessa rakennetaan emotionaalista yhteyttä työnantajan ja potentiaalisen hakijan välille. Työnantaja ei ole enää vain tunnistettu, vaan tietoisesti valittu ja haluttu vaihtoehto. (Rantanen 2025, luku 12.)

Mieltymyksen vaihe edellyttää viestinnältä henkilökohtaisuutta ja merkityksellistä vuorovaikutusta. Siinä missä tietoisuus liittyy näkyvyyteen, mieltymys rakentuu tunnesiteestä. Kun yhteys syntyy tunteiden tasolla, työnantajabrändi alkaa houkutella osaajia orgaanisesti ilman jatkuvaa kilpailua huomiosta. Rantasen mukaan mieltymyksen synnyttäminen työnantajuutta kohtaan tulisi olla työnantajabrändäyksen päätavoite. (Rantanen 2025, luku 12.)

Konversio on hakijan polun viimeinen vaihe, jossa työnantajabrändityön vaikutukset näkyvät konkreettisina ja mitattavina tuloksina. Se tarkoittaa hetkeä, jolloin kohdehenkilö reagoi työnantajaviestintään esimerkiksi hakemalla työpaikkaa, suosittelemalla työnantajaa tai sitoutumalla siihen. (Rantanen 2022b; Rantanen 2025, luku 13.)

Konversiot voivat olla sekä taktisia, kuten sosiaalisen median sisällön klikkaukset, että strategisia, kuten rekrytoinnin onnistuminen. Juuri tässä vaiheessa työnantajabrändityön arvo konkretisoituu, sillä ilman konversioita työnantajakuvaviestintä jää helposti pelkäksi kuluksi. Vahvan työnantajabrändin tarkoituksena on tuottaa yritykselle liiketoiminnallista arvoa, ei vain näkyvyyttä. (Rantanen 2025, luku 13.)

## Sosiaalinen media ja jatkuva vuorovaikutus

Digitaalisessa toimintaympäristössä sosiaalinen media on noussut keskeiseksi kanavaksi työnantajakuvan rakentamisessa. Se mahdollistaa jatkuvan vuorovaikutuksen työnantajan ja sen yleisöjen välillä ja tarjoaa monipuolisia keinoja viestiä yrityksen arvoista, kulttuurista ja työyhteisöstä. Rantasen mukaan, jos yritys ei ole helposti saavutettavissa verkossa ja erityisesti sosiaalisen median kanavissa, se ei näyttäydy työnhakijalle todellisena vaihtoehtona. (Rantanen 2025, luku 11.) Suurin osa työikäisistä käyttää sosiaalista mediaa säännöllisesti (Tilastokeskus 2023), ja siksi sitä voidaan pitää yhtenä keskeisimmistä kanavista, joissa yrityksen kannattaa rakentaa työnantajabrändiä.

Sosiaalisen median kanavat tavoittavat myös niitä henkilöitä, jotka eivät etsi aktiivisesti työpaikkaa juuri nyt. Siksi yrityksen viestien tulisi olla suunnattuja laajemmalle yleisölle, ei pelkästään aktiivisille työnhakijoille, vaikka pääasiallinen tavoite olisikin työnantajakuvan vahvistaminen ja rekrytoinnin tukeminen. (Korpi ym. 2012, 62–63.) Kun yritys julkaisee säännöllisesti työnantajakuvallista sisältöä sosiaalisen median kanaviin, sen on helpompi houkutella haluttuja osaajia mukaan rekrytointiprosessiin, kun avoimia paikkoja avautuu. Yrityksen sosiaalisen median seuraajat ovat vastaanottavaisempia rekrytointiviesteille ja valmiimpia lähettämään hakemuksen, kun yritys on heille jo tuttu työnantajana. (Korpi ym. 2012, 57.)

Sosiaalisessa mediassa sisällön on oltava kohderyhmälle merkityksellistä ja sen esitystavan tulee vastata yleisön kulutustottumuksia eri kanavissa. Pelkkä työpaikkailmoitusten julkaiseminen ei riitä, vaan sisällön on tuotettava lisäarvoa. Yleisö saattaa lopettaa yrityksen seuraamisen, jos viestintä koetaan yksipuoliseksi, epäolennaiseksi tai liiallisesti kaupalliseksi. Erityisesti liian tiheä viestintä ilman monipuolisuutta ja kohdeyleisölle merkityksellistä sisältöä voi vähentää seuraajien sitoutuneisuutta ja yritystilin seuraamista. (Korpi ym. 2012, 79.)

Sosiaalinen media eroaa perinteisestä mediasta siinä, että se mahdollistaa kaksisuuntaisen viestinnän. Tämä tarjoaa yritykselle mahdollisuuden vuorovaikutteiseen suhteeseen kohderyhmiensä kanssa. (Korpi ym. 2012, 25.) Useat tutkimukset ovat osoittaneet sosiaalisen median hyödyn rekrytoinnissa ja työnhaussa (Korpi ym. 2012, 177). Sosiaalinen media on myös kustannustehokas kanava haluttujen työnantajamielikuvien välittämiseen (Korpi ym. 2012, 174). Kun sosiaalisen median sisältö on onnistunutta, se voi laajentaa yrityksen näkyvyyttä, kasvattaa seuraajakuntaa ja lisätä rekrytointi-ilmoitusten tavoitettavuutta orgaanisesti. Tämä tekee siitä tehokkaamman ja vaikuttavamman vaihtoehdon verrattuna perinteisiin työpaikkasivustoihin. (Korpi ym. 2012, 39.)

### **Urasivut vakuuttavat ja houkuttelevat osaajia**

Työnhakijat etsivät usein tietoa yrityksestä ennen hakemuksen jättämistä. Mitä paremmin saatavilla oleva tieto vastaa heidän odotuksiaan, sitä vahvempi suhde työnantajaan voi syntyä jo varhaisessa vaiheessa. (Korpi ym. 2012, 76–77.) Erityisesti yksityiskohtainen tieto työtehtävistä ja yrityksen toimintakulttuurista tukee hakupäätöksen tekemistä, kun taas yleisemmällä yritystä koskevalla tiedolla rakennetaan pohjaa tulevaisuuden rekrytoinneille. Tiedon tarjoamisella on merkittävä rooli hakuaikomuksen herättämisessä. Vaikka kaikki kiinnostuneet eivät olisi valmiita hakemaan heti, yrityksestä saatavilla oleva tieto auttaa vahvistamaan sen asemaa houkuttelevana työnantajana ja tukee tulevia rekrytointeja. (Korpi ym. 2012, 86–87.)

Hakijat arvioivat työpaikan ja -tehtävän sopivuutta itselleen aktiivisesti etsimänsä tiedon perusteella. Yrityksen tulisi tarjota monipuolista ja relevanttia tietoa, joka tukee hakijan päätöksentekoa ja auttaa häntä hahmottamaan, millaisen työkokemuksen yritys voisi tarjota. Työpaikan valinta on hakijalle merkittävä päätös, johon vaikuttavat henkilökohtaiset sitoutumistekijät, kuten arvot ja työn mielekkyyden kokemus. Hakija voi arvioida työpaikan ja tehtävän sopivuutta ainoastaan sen perusteella, millainen tieto yritys tarjoaa avoimesti saataville. (Korpi ym. 2012, 87.)

Työnantajabrändin rakentamisen kannalta urasivusto on yksi tärkeimmistä kanavista, sillä sen tehtävänä on palvella yrityksen rekrytointia ja vahvistaa työnantajamielikuvaa. Urasivut ovat siis merkittävässä roolissa työnhakijan päätöksenteossa rekrytointiprosessin aikana. (Rantanen 2022c.)

Rantanen (2022c) korostaa, että urasivuston ensivaikutelma on ratkaiseva, sillä työnhakija tekee päätöksensä ensimmäisten sekuntien aikana. Sivuston tulee vakuuttaa kävijä jatamaan tutustumista yritykseen tarjoamalla selkeä kuva sen kulttuurista, arvoista ja työympäristöstä. Sen merkitys ei kuitenkaan rajoitu vain aktiivisiin työnhakijoihin, vaan se voi herättää myös passiivisten työnhakijoiden kiinnostusta, vaikka he eivät vielä olisikaan valmiita hakemaan työpaikkaa.

Vaikuttavat urasivut rakentuvat selkeästä rakenteesta ja eri osioista, joilla on oma roolinsa työnhakijakokemuksen ja rekrytointiprosessin tukemisessa. Urasivuilla tärkeintä ovat selkeät ja kohderyhmää puhuttelevat tekstit, visuaaliset elementit ja toimintakehotukset, jotka ohjaavat työnhakijaa etenemään rekrytointiprosessissa. Pääsivusto toimii yrityksen työnantajabrändin keskeisenä alustana, joka ohjaa eri kohderyhmiä eteenpäin heidän tarpeidensa mukaisesti. Se toimii sekä aktiivisten että passiivisten työnhakijoiden ensimmäisenä kontaktpisteenä, ja sen ensivaikutelma määrittää pitkälti, jatkavatko vierailijat tutustumista yritykseen. (Rantanen 2022c.)

Avoimilla työpaikoilla sivustolla on erityinen rooli rekrytointiprosessissa. Sen tehtävänä on houkutella ja vakuuttaa työnhakija siitä, että yritys on hänelle oikea valinta. Pelkän työpaikalistan sijaan sivun tulisi tarjota hakijoille vastauksia heidän yleisempiin kysymyksiinsä ja antaa selkeät ohjeet hakuprosessin etenemisestä. (Rantanen 2022c.)

Vaikka yrityksen työnantajakuva ei olisi laajasti tunnettu, siihen liittyvä viestintä kannattaa tehdä avoimeksi ja helposti saavutettavaksi. Tämä mahdollistaa hakijoille realistisen kuvan yrityksen toiminnasta ja työskentelytavoista sekä auttaa heitä hahmottamaan, millaisen uramahdollisuuden yritys voisi tarjota. (Korpi ym. 20212, 77.) Rekrytointitarpeet eivät useimmiten ole jatkuvia, mutta yrityksen viestinnän tulee olla säännöllistä ja monipuolista, jotta kiinnostus säilyy myös rekrytointien välillä (Korpi ym. 2012, 79).

Urasivut ovat yksi niistä yrityksen omista työnantajakuvan kanavista, jotka ovat täysin yrityksen hallinnassa ja auttavat luomaan haluttuja työnantajamielikuvia. Suunnittelu lähtee sekä työnantajabrändin että rekrytointin strategisista tavoitteista. Hyvien urasivujen rakentaminen edellyttää sekä sisältösuunnitelmaa että rakennetta, joka ohjaa vierailijaa kohti konversiota. Ne houkuttelevat viettämään aikaa sivuilla ja tutustumaan yritykseen työnantajana. Urasivuilta tulisi löytyä omat sivunsa aktiivisille hakijoille ja tärkeimmille työnantajakuvan kohderyhmille. Lisäksi sen tulisi tarjota tietoa myös passiivisille hakijoille. (Rantanen 2022c.)

### **Rekrytointiviestintä ja -markkinointi hakijan polulla**

Rantasen mukaan työnantajakuva- ja rekrytointiviestintä eroavat toisistaan kohderyhmän, tavoitteiden, viestien sisällön sekä aikajänteen osalta. Rekrytointiviestintä on usein kampanjaluonteista ja liittyy tiettyyn avoinna olevaan tehtävään. Siinä pyritään houkuttelemaan aktiivisia työnhakijoita harkitsemaan avointa paikkaa ja lopulta hakemaan siihen. Viestinnän tarkoituksena on tarjota tarpeeksi tietoa ja perusteluja, joiden avulla työnhakija voi arvioida tehtävän sopivuutta. Onnistunut rekrytointikampanja muuntaa potentiaaliset hakijat ehdokkaiksi rekrytointiprosessiin. (Rantanen a, 2–3.)

Työnantajakuvaviestintä puolestaan on jatkuvaa ja pitkäjänteistä työtä, jonka tavoitteena on rakentaa ja vahvistaa yrityksen työnantajamielikuvaa. Sen kohderyhmänä ovat sekä sisäiset että ulkoiset osaajat, erityisesti passiiviset työnhakijat. Tämän tyyppisessä viestinnässä keskeistä ei ole yksittäinen työpaikka, vaan yrityksen kulttuuri, arvot ja visio. Sen avulla pyritään luomaan emotionaalista yhteyttä osajiin ja rakentamaan mielikuvaa yrityksestä haluttuna ja merkityksellisenä työnantajana. (Rantanen a, 2–3.)

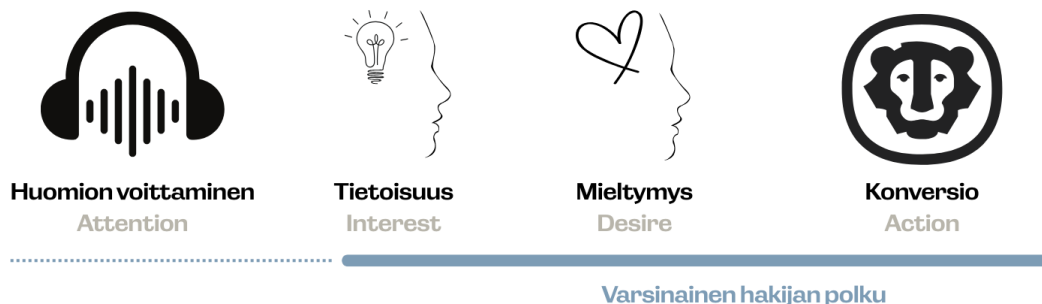
Toisin kuin työnantajakuvaviestintä, jonka vaikutukset rakentuvat pitkällä aikavälillä, rekrytointiviestintä tähtää nopeisiin ja lyhyen aikavälin tuloksiin. Rekrytointiviestinnällä on alku-

ja loppupäivämäärä ja selkeästi kerrottu määräaika, johon mennessä hakijan on reagoitava. Onnistunut rekrytointiviestintä toteutuu silloin, kun työpaikka on myyty potentiaaliselle aktiiviselle hakijalle. (Rantanen a, 3–4.)

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 99–101) esittelevät kirjassaan markkinoinnin AIDA-mallin, jota on hyödynnetty rekrytointiprosessin eri vaiheiden tunnistamisessa. AIDA-mallissa kuvataan samoja vaiheita kuin mitä Rantanen (2022a, 11) on tunnistanut hakijan polussa. Rekrytointiviestinnässä ja -markkinoinnissa AIDA-polku kuljetaan nopeammin läpi, jopa parissa sekunnissa (Korpi ym. 2012, 99), kun taas työnantajakuvan hakijan polku on pitkäjänteistä tekemistä (Rantanen 2025, luku 10).

Kuviossa 14 on esitelty, miten rekrytointiprosessin eri vaiheita voidaan tunnistaa markkinoinnin AIDA-mallin ja hakijan polun eri vaiheiden avulla. Kuviossa hakijan polun vaiheet ovat kuvattuna mustalla ja markkinoinnin AIDA-vaiheet harmaalla.

## HAKIJAN POLKU JA AIDA



Kuvio 14. Rekrytointiprosessin eri vaiheiden tunnistaminen markkinoinnin AIDA-mallin ja Rantasen hakijan polun avulla (mukaillen Korpi ym. 2012, 99–101; Rantanen 2022a, 11)

Markkinoinnin AIDA-mallia voi käyttää myös rekrytointiviestinnän ja -markkinoinnin toimenpiteiden suunnittelussa. Jotta potentiaalinen hakija saadaan jättämään hakemus, häntä on kuljetettava rekrytointipolulla eteenpäin aina huomion voittamisesta työhakemuksen jättämiseen. Seuraavaksi käydään läpi tarkemmin, miten rekrytointiviestinnällä ja -markkinoinnilla voidaan tukea rekrytointiprosessin eri vaiheita. AIDA-mallissa rekrytointipolun vaiheet olisivat hakuilmoituksen lukeminen (Attention), tiedonhakuvaihe (Interest), hakuaikomus (Desire) ja hakemuksen lähettäminen (Action). (Korpi ym. 2012, 98–101.)

Rekrytointipolun huomion voittamisen vaiheessa tulee vastata kysymykseen, miten tieto avoimesta tehtävästä saadaan jaettua potentiaalisille hakijoille. Sosiaalinen media tavoittaa laajasti ja sopii hyvin sekä rekrytointiviestinnälle että -markkinoinnille. Viestin sisällön tulee

herättää huomiota ja kiinnostusta lähteä etsimään lisätietoa. Mielenkiinnon herättämiseen varattu aika on hyvin lyhyt, ja jos hakijaa ei tässä vaiheessa saada houkutelua tutustumaan työtehtävään tarkemmin, hän käy AIDA-ketjun läpi vain muutamassa sekunnissa. Rekrytointipolun tässä vaiheessa rekrytointiviestintää ovat muun muassa rekrytointi-ilmoituksen tekstin muotoilu ja avoimesta tehtävästä kertova julkaisu sosiaalisessa mediassa. Rekrytointimarkkinointi on puolestaan tehokas tapa saada hakemus suuren yleisön tietoisuuteen. Valitsemalla oikeat sosiaalisen median kanavat, markkinointi sosiaalisessa mediassa on kustannustehokasta ja nopeaa. (Korpi ym. 2012, 99.)

Jos hakijan mielenkiinto herää, hän siirtyy tietoisuuden kasvattamisen vaiheeseen. Kun huomion voittamisen vaiheessa potentiaalinen hakija on huomannut rekrytointi-ilmoituksen, tietoisuuden vaiheessa mielenkiintoinen sisältö houkuttelee häntä lukemaan rekrytointi-ilmoituksen. Rekrytointiviestinnällä pyritään saamaan hakija tutustumaan rekrytointimahdollisuuteen ja herättämään kiinnostusta. Rekrytointiviestinnän avulla tarjotaan niin yleistä tietoa yrityksestä, joka vie hakijaa lähemmäksi työhakemuksen jättämistä, kuin yksityiskohdista tietoa tehtävästä, joka edesauttaa hakupäätöksen syntymistä. (Korpi ym. 2012, 99–100.)

Kun hakijan mielenkiinto on herätetty, hän siirtyy AIDA-mallissa Desire-kohtaan (Korpi ym. 2012, 100). Desire ja hakijan polun mieltymyksen vaiheen kuvaukset eroavat eniten toisistaan. Siinä missä Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 100) kertovat Desire-vaiheen olevan rekrytointiprosessissa se vaihe, jossa hakija janoaa ja etsii tietoa eniten, Rantasen (2025, luku 12) mukaan hakijan polulla mieltymyksen vaihe on kohta, jossa hakija alkaa tunnetasolla ihastua ajatukseen siitä, millaista yrityksessä olisi työskennellä. Rekrytointiprosessin vaiheet ovat kuitenkin lyhyempiä kuin työnantajabrändin rakentamisessa, ja tunnesiteiden luominen onnistuu vain pitkäaikaisella työllä.

Desire-vaiheessa päätöksentekoprosessia hakija janoaa eniten tietoa, ja tietoa etsitään niin internetistä, sosiaalisen median kanavista kuin tutuilta kyselemällä. Sosiaalinen media toimii erinomaisena kanavana rekrytointiviestinnälle. Siellä jaettu sisältö säilyy ja hakija voi hakea tietoa myös yrityksen aiemmista julkaisuista. Desire-vaiheessa hakija etsii autenttista sisältöä. Liiallinen markkinointi tai yritysimagollinen sisältö eivät puhuttele hakijaa, ja tässä vaiheessa kannattaakin rekrytointimarkkinoinnin sijaan hyödyntää sisällöntuotannollista rekrytointiviestintää mieltymyksen vahvistamiseksi. Tässä vaiheessa hakijaa kiinnostaa mahdollisimman tarkka tieto työpaikasta sekä työntekijöiden suosittelut. (Korpi ym. 2012, 100–101.)

Kun hakija on tehnyt päätöksen jättää hakemuksen, hän on siirtynyt rekrytointipolulla viimeiseen vaiheeseen. Rekrytointiviestintä tässä vaiheessa pitää sisällään muun muassa tietoa hakemisesta. (Korpi ym. 2012, 101).

### **Oppilaitosyhteistyö osana työnantajabrändin rakennusta**

Oppilaitosyhteistyö kuuluu useiden yritysten työnantajabrändityön taktiikoihin. Oppilaitosyhteistyö voidaan jakaa joko itse oppilaitosten kanssa tehtävään yhteistyöhön tai suoraan opiskelijoiden kanssa tehtävään opiskelijayhteistyöhön. Oppilaitosyhteistyön taustalla on ajatus, että siitä hyötyvät niin yritys, oppilaitos kuin opiskelijat. (Huhta & Myllyntaus 2021, 381.)

Jos yrityksen pääkohderyhmänä ovat nuoret, oppilaitosyhteistyö tarjoaa yritykselle kanavan, jonka kautta voidaan tarkasti ja tehokkaasti kohdentaa viestejä kohderyhmän edustajille. Kun oppilaitos valitaan vielä alan ja kohderyhmän opintojen perusteella, voidaan yhdestä paikasta tavoittaa useita kohderyhmän osajia ennen kuin he jakaantuvat eri työnantajien palvelukseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 382.)

Nuoret ovat yleensä vastaanottavaisempia työnantajaviestinnälle kuin jo pidempään työelämässä olleet. Nuorilla herää yleensä jo opintojen aikana kiinnostus erilaisiin työmahdollisuuksiin, tehtäviin ja työnantajiin. Oppilaitosyhteistyö on hyvä väylä tuoda nuorille tietoisuutta yrityksestä työnantajana ja luoda jo opintojen aikana pitkäkestoista suhdetta. (Huhta & Myllyntaus 2021, 382–383.)

Oppilaitosyhteistyölle on hyvä asettaa tavoitteet. Sille voidaan asettaa sekä lyhyempiä, taktisia, tavoitteita kuten kesätyöntekijöiden palkkaus, että pidemmän aikavälin strategisempia tavoitteita. Työnantajabränditavoitteena oppilaitosyhteistyö konkretisoituu usein vasta vuosien päästä, kun opiskelija on astumassa työelämäänsä tai on jo kerryttänyt muutaman vuoden työkokemusta alalta. Pitkäjänteinen ja suunnitelmallinen yhteistyö valittujen oppilaitosten kanssa tuottaa siihen varatuille resursseille parhaimmat tulokset. (Myllyntaus & Huhta 2021, 386–387.)

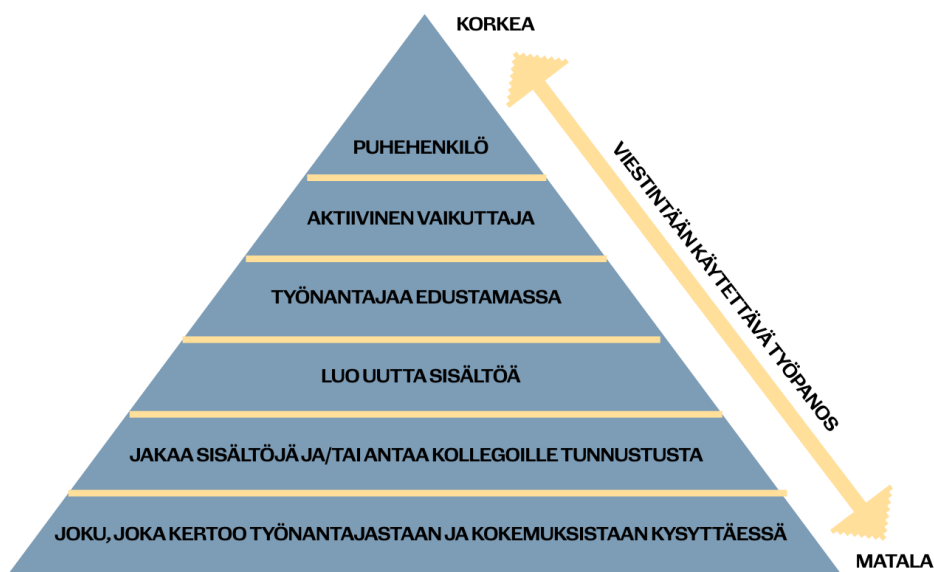
### **Sisäinen viestintä**

Yrityksen työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva muodostuu siitä, miten yrityksen nykyiset työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen työnantajana. Ulkoinen työnantajakuva kertoo puolestaan siitä, millainen mielikuva yrityksestä työnantajana on ulkopuolisilla henkilöillä. (Korpi ym. 2012, 67.) Yrityksen kaikki työntekijät luovat ulkoista työnantajakuvaa, kun he kertovat eteenpäin millainen yrityksessä on työskennellä. Työntekijöiden kertomilla tarinoilla on myös vahvempi painoarvo vastaanottajalle kuin yrityksen kertomana. (Myllyntaus & Huhta 2021, 371–372.)

Rantanen (2025, luku 1) korostaa kirjassaan, että yrityskulttuuri on työnantajabrändin DNA. Työnantajabrändiviestintä on keino kertoa siitä todellisuudesta, mitä työpaikalla koetaan. Yrityskulttuuri ja työntekijäkokemus ovat siis työnantajaviestinnän lähtökohtia. Kulttuurin avulla myös kilpailevat yritykset erottautuvat toisistaan, sillä vaikka tuotteita ja palveluita voi kopioida, yrityskulttuuria ei. Vahva yrityskulttuuri auttaa houkuttelemaan alan parhaita osajia, sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä ja kasvattaa liikevaihtoa.

Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 16) mukaan työntekijäkokemustyö on vahva työkalu, jolla vahvistetaan työnantajabrändiä, toteutetaan yrityksen strategiaa ja sitoutetaan työntekijöitä. Työntekijäkokemusta kehittämällä ja siitä viestimällä kohderyhmille, parannetaan työnantajabrändiä. Hyvästä työntekijäkokemuksesta on helppo viestiä niin sisäisesti kuin ulkoisesti.

Yrityksen työntekijät ovat kaikki työnantajabrändin viestijöitä, mutta heitä on eri tasoilla. Kuvio 15 kuvastaa viestintään osallistumisen eri tasoja. (Huhta & Myllyntaus 2021, 371–372.)



Kuvio 15. Työntekijäviestinnän eri osallistumisen tasoja (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2021, 372)

Suurin osa työntekijöistä on työnantajakuvan viestijöitä vain tilanteissa, joissa joku kysyy heiltä työpaikastaan tai kokemuksistaan. Työntekijälähettiläsohjelmaa rakentamalla voidaan saada työntekijöitä osallistettua mukaan työnantajaviestintään. Työntekijälähettiläsohjelmien avulla voidaan myös valjastaa työntekijöitä mukaan sisällöntuotantoon, esimerkiksi esittelemällä omaa työpäivää sosiaalisessa mediassa. Työntekijöiden julkaisemat tarinat parhaimmillaan tukevat niitä mielikuvia, joita yritys haluaa kohderyhmilleen välittää itsestään työnantajana. (Myllyntaus & Huhta 2021, 371–373.)

On kuitenkin muistettava, että ilman hyvää työntekijäkokemusta ei voida rakentaa vahvaa työnantajabrändiä, vaikka viestintää tehostettaisiin erilaisin kampanjoin ja viestinnän keinoin (Rantanen 2025, luku 3). Hyvä sisäinen työnantajakuva antaa perustan hyvälle ulkoiselle työnantajakuvalle (Korpi ym. 2021, 69).

## 4 Menetelmät ja kehittämishankkeen kulku

### 4.1 Menetelmät

Kehittämishankkeessa työntekijäymmärrystä kartutettiin sekä määrällisillä että laadullisilla tutkimusmenetelmillä. Huhta ja Myllyntaus (2021, 76) tuovat esiin, että työntekijäymmärrys edellyttää sekä faktoja, tulkintaa että kykyä asettua kohderyhmän asemaan, ja siksi työnantajabrändistrategian rakentaminen vaatii usein niin määrällisten, eli kvantitatiivisten, kuin laadullisten, eli kvalitatiivisten, tutkimusmenetelmien käyttöä. Myös Vuori (2021) tuo esiin, että toisinaan tutkimukseen on syytä yhdistellä sekä laadullisia että määrällisiä tutkimusmenetelmiä.

Määrällisissä tutkimusmenetelmissä tietoa käsitellään numeerisesti, ja ne vastaavat kysymyksiin kuten kuinka moni tai kuinka paljon. Määrällisissä tutkimuksissa tutkija ei vaikuta analysointiin eli tutkimustulokseen. (Vilka 2007, 13–14.) Verkkokyselytutkimukset mahdollistavat kustannustehokkaan tavan kerätä suuria otoksia vastauksia. Yritys voi tuottaa kyselyitä itse tai ostaa tutkimuksen ja toteutuksen ulkopuoliselta kumppanilta. Kokonaiskyselyt, jotka koskevat koko henkilökuntaa, ovat tavallisin tapa kysyä henkilöstön mielipidettä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 80–82.)

Laadulliset menetelmät painottuvat usein ihmisten kokemusten, mielipiteiden ja merkitysten esiin tuomiseen (Juhila 2021), ja niiden avulla voidaan tuottaa monipuolista ja rikasta tietoa työnantajakuvasta, yrityskulttuurista ja työntekijäkokemuksesta (Huhta & Myllyntaus 2021, 106). Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) korostavat, että laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei ole tilastollinen yleistettävyyden, vaan että sen avulla saadaan esille, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mahdollisesti toistettavaa. Vaikka tutkimuksessa ei pyritä tekemään aineistosta tilastollisia yleistyksiä, sen avulla voidaan tuottaa syvällistä tietoa, joka voi olla siirrettävissä muihin, samankaltaisiin tapauksiin tai ilmiöihin.

Vaikka määrällisesti kerätty dataa pidetään tarkkana, niin sen avulla voi olla vaikeaa ennustaa tulevaa. Laadullisten menetelmien kenttätyöstä kerätyillä tiedoilla ja havainnoilla voidaan lisätä ymmärrystä siitä, miksi ja miten ihmiset toimivat ja käyttäytyvät. Työntekijäbrändin ja työntekijäkokemusten teemat ovat monimutkaisia ilmiöitä, joita on vaikea tutkia ja tulkita pelkän määrällisen aineiston avulla. Työntekijäbrändityötä tehdessä on perusteltua yhdistellä määrällisiä ja laadullisia menetelmiä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 106–107.)

Kehittämishankkeessa kerättiin tietoa ja syvennettiin ymmärrystä työpajojen ja haastatteluiden avulla. Haastattelut ovat yksi Suomen yleisimpiä laadullisen aineiston tiedonkeruumenetelmiä (Eskola & Suoranta 1998, luku 3). Niiden tavoitteena on lisätä ymmärrystä ja tietoa, joiden avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. Haastattelussa ei kuitenkaan

koskaan kysytä suoraan tutkimuskysymyksiä, vaan aihetta lähestytään ymmärrystä ja tietoa kartuttaen ilmiöstä tai aiheesta. (Hyvärinen ym. 2021.) Laadullisia menetelmiä käyttäen tutkija vaikuttaa aineistojen analyysiin ja arviointiin enemmän kuin määrällisissä tutkimustuloksissa (Eskola & Suoranta 1998, luku 5). Kehittämishankkeessa hyödynnettiin puolistrukturoituja haastatteluita. Puolistrukturoiduissa haastatteluissa haastattelukysymykset ovat kaikille samat, tai melkein samat, ja jossa haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin (Eskola & Suoranta 1998, luku 3; Huhta & Myllyntaus 2021, 109).

Työpajat ovat fasilitoituja keskusteluita tiettyyn teemaan liittyen ja ne tarjoavat hyvän tavan kerätä syvempää ymmärrystä aiheesta. Työpajaan voidaan osallistaa työntekijöitä eri rooleista, mutta siihen voi osallistua myös yrityksen ulkopuolisia henkilöitä. Työpajalla tyypillisesti pyritään ratkaisemaan jokin ongelma tai sillä tavoitellaan päätöstä tai päätösehdotusta, johon osallistujat voivat sitoutua. Työpajoja voidaan myös hyödyntää havaintojen tekemiseen ja tutkimustiedon kartuttamiseen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 111–112.)

Strategiatyössä on tyypillistä edetä vaihe vaiheelta eteenpäin kohti uudenlaista toimintaa. Huhta ja Myllyntaus jakavat työntajabrändiprosessin neljään vaiheeseen. Ensimmäisessä vaihe kattaa strategisen aseman analyysin, jossa analysoidaan osaajahaasteita, kohderyhmiä, toimintaympäristöä, kilpailijoita ja yrityksen omia vahvuustekijöitä. Toisessa vaiheessa tunnistetaan vaihtoehtoja, arvioidaan ja tehdään strategisia valintoja. Kun työntajabrändistrategian palikat on määritelty, siirrytään strategian toimeenpano -vaiheeseen, jossa suunnitellaan ja toteutetaan valittuja toimenpiteitä. Neljäs vaihe on strategian toteutuksen ja onnistumisien seuranta, sekä strategian päivitystarpeen arviointi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 60–61.)

#### 4.2 Kehittämishankkeen kulku

Leijona Cateringin työntajabrändin strategiatyö käynnistyi keväällä 2023. Yritys oli vuonna 2021 määritellyt työntajalupauksen, jonka muotoilua varten oli muun muassa haastateltu yrityksen työntekijöitä työnmotivaatiotekijöistä ja tehty kilpailija-analyysejä vetoimatekijöiden tunnistamista varten (Santaniemi 2021). Työntajalupaus on yksi työntajabrändin työkaluista (Huhta & Myllyntaus 2021, 237), sillä se kiteyttää sen, mitä arvoa (aineellinen, aineeton, maine) yritys tarjoaa työntekijöille vastineeksi heidän työpanoksestaan (Luukka 2019, 12). Pelkkä työntajalupaus ei kuitenkaan riitä strategisen työntajabrändin rakentamiseen, vaan työlle on asetettava selkeät tavoitteet ja luotava konkreettiseen ohjaava toimenpidesuunnitelma strategian toteuttamista varten.

Ennen kevättä 2023 Leijona Catering ei ollut määritellyt työntajakuvatyöhön kohderyhmiä, pääviestejä, tavoitteita tai mittareita. Toimenpiteitä toteutettiin ilman

pitkäaikaissuunnittelua ja kohdentamatta niitä millekään tietylle kohderyhmälle. Jotta työnantajakuvatyöstä saataisiin tavoitteellista ja vaikuttavampaa, syntyi tarve työnantajabrändistrategialle, jota lähdettiin rakentamaan kehittämishankkeen avulla. Kuviossa 16 on esiteltynä Leijona Cateringille muokattu pohja Huhdan ja Myllyntauksen (2023) esittelemästä työnantajabrändin strategiatyökalusta, jota käytettiin Leijona Cateringin työnantajabrändistrategian muotoilun lähtökohtana.

## LEIJONAN TYÖNANTAJABRÄNDISTRATEGIA SELVITÄ & VALITSE



Kuvio 16. Leijona Cateringin työnantajabrändistrategiatyökalun pohja (mukaillen Huhta & Myllyntaus 2023)

Kehittämishanke käynnistyi analysoimalla yrityksen työnantajakuvaan ja liiketoimintastrategiaan liittyvät aiemmat aineistot ja materiaalit. Keväällä 2023 tietoa rikastettiin järjestämällä kahden tunnin Teams-työpaja liiketoiminnalle. Työpajaan osallistui operatiivinen johtaja, neljä asiakkuuspäällikköä ja henkilöstöpäällikkö. Työpajan tavoitteena oli lisätä työntekijäymmärrystä ja kerätä tietoa yrityksen työnantajamielikuvien nykytilasta, keskeisistä osajahaasteista, työnantajakuvan kohderyhmistä ja rekrytointikilpailijoista. Kvantitatiivista tietoa työntekijöiden motivaatiotekijöistä ja työpaikan erottautumistekijöistä kerättiin tutkimalla Great Place To Work (2023) -henkilöstötyytyväisyystuloksia. Potentiaalisten työntekijöiden mielikuvia ja motivaatiotekijöitä kerättiin T-median (2023a; 2023b) Luottamus & Maine -tutkimustulosten avulla ja avoimien työpaikkailmoitusten houkuttelevuutta Duunitorin (2023)

analytiikkaa hyödyntäen. Näiden tietojen pohjalta hahmoteltiin työnantajabrändistrategian ensimmäinen versio.

Kun kohderyhmät olivat valikoituneet, haluttiin syventää työntekijäymmärrystä kohderyhmien tarkempaa osaajaprofilointia varten. Profiloointia varten toteutettiin syksyllä 2023 neljä työntekijähaastattelua ja haastateltavat valikoituivat ravintolapäälliköiden suositusten perusteella. Ravintolapäälliköt saivat ehdottaa oman ravintolansa ideaalityöntekijöitä, jotka olivat olleet yrityksessä töissä korkeintaan vuoden. Haastatteluihin haluttiin suhteellisen tuoreita työntekijöitä, jotta heiltä saatiin kerättyä tietoa siitä, miksi he valitsivat juuri Leijona Cateringin työnantajakseen. Haastateltavat olivat ravintolapäälliköiden mielestä sopeutuneet hyvin yrityskulttuuriin ja olivat juuri sellaisia työntekijöitä, joiden rekrytointi oli heidän mielestään onnistunut.

Haastattelut toteutettiin erillisinä Teams-haastatteluina, ja jokainen haastattelu kesti noin tunnin. Ennen haastatteluja osallistujat täyttivät ennakkokyselyn, jossa he arvioivat heille itselleen tärkeitä työpaikan houkutusfaktoreita. Haastattelut auttoivat syventämään kohderyhmäymmärrystä. Haastatteluiden, työpajojen ja aiempien tietojen analyysin perusteella kohderyhmien edustajista muotoiltiin ensimmäiset versiot osaajapersoonien profiileista. Kuviossa 17 on esitetty haastateltaville ennakkoon lähetetty kysely, jota käytettiin haastatteluiden pohjana, ja jonka avulla selvitettiin taustatietoja sekä työn motivaatiotekijöitä.

LEIJONAN TYÖANTAJABRÄNDIN KOHDERYHMÄN PROFILOINTIA		
Nimi:		
Ikä:		
Siviilisääty:		
Missä asut:		
Kenen kanssa asut:		
Onko sinulla lemmikkejä:		
Koulutus:		
Kuinka pitkä työmatka sinulla on?		
Omistatko auton:		
Ammatti:		
Aiempi työkokemus:		
TYÖPAIKAN HOUKUTTELEVUUSTEKIJÄT	merkitse x, jotka koet sinulle tärkeiksi	merkitse sinulle top 6 tärkeintä numerojärjestykseen
Asiakkaat ja toimintaympäristö		
Etenemismahdollisuus		
Hyvä esihenkilö ja johtaminen		
Hyvät työsuhte-edut		
Kehittymismahdollisuus		
Mielekkäät työtehtävät		
Mahdollisuus vaikuttaa omaan työhöni		
Osallistuminen päätöksen tekoon		
Reilu palkka		
Riittävät resurssit työn tekemiseen		
Selkeä työnkuva		
Työaikojen ennakoitavuus/ säännöllisyys		
Työaikojen joustavuus		
Työhyvinvoinnista huolehtiminen		
Työkaverit ja -ilmapiiri		
Työn ja vapaa-ajan yhteensovittaminen		
Työn laadukkuus		
Työn merkityksellisyys		
Työnantajan tunnettuus ja maine		
Työntekijän arvostus		
Työpaikan sijainti		
Työturvallisuus		
Vaihtelevat ja monipuoliset työtehtävät		
Vaihtelevat työajat		
Vakaus ja varma työpaikka		
Vastuullisuus		
Yrityksen arvomaailma		
Yrityksen halu kehittyä		
Yrityksen innostava päämäärä ja tavoite		
Muu, mikä?:		

Kuviossa 17. Haastateltaville lähetetty ennakkotehtävä

Osaajapersoonien profiloinnin yhteydessä hahmottuivat myös ne pääkanavat, joissa yrityksen tulisi toteuttaa työnantajakuvaviestintäänsä. Kohderyhmien osaajapersoonien profilointia ja työnantajabrändin kanavavalintoja työstettiin vielä syksyllä 2023 HR- ja viestintätiimin työpajassa.

Valinta sosiaalisen median käytöstä työnantajakuvaviestinnässä nosti tarpeen määritellä Leijona Cateringin sosiaalisen median kanaville omat tavoitteet, kohderyhmät, viestisisällöt ja julkaisurytmi. Yritykselle tehtiin sosiaalisen median strategia yhteistyössä Neam Business Societyn kanssa loppuvuodesta 2023.

Seuraavassa vaiheessa lähdettiin selvittämään Leijona Cateringin vahvuuksia ja erottautumistekijöitä suhteessa kilpailijoihin. Erottautumistekijöiden tunnistamiseen hyödynnettiin aiempaa tutkimustietoa, jota yritykselle oli kerätty työnantajalupauksen muotoilua varten (Santaniemi 2021). Lisäksi hyödynnettiin T-median (2023a; 2023b; 2024) tuottamia

Luottamus & Maine -tutkimustuloksia sekä potentiaalisille työntekijöille että suurelle yleisölle. Näitä tietoja analysoitiin aiempien työpajojen ja keskusteluiden valossa. Vahvuuksien ja erottautumistekijöiden tunnistamisen jälkeen aloitettiin muotoilemaan Leijona Cateringin työnantajabrändille pääviestiteemat, jotka tukivat työnantajalupausta. Kun pääviestiteemat olivat hahmottuneet, niitä vielä sparrailtiin yhdessä Emine Employer Branding Agencyn ja Neam Business Societyn kanssa loppuvuodesta 2023 ja alkuvuodesta 2024.

Työnantajabrändin strategiset valinnat loivat pohjan toimenpidesuunnitelmalle, jossa määriteltiin keskeiset kohtaamispisteet ja konkreettiset toimenpiteet. Työnantajabrändistrategia ja sen toimenpidesuunnitelma esiteltiin keväällä 2024 yrityksen hallitukselle ja henkilöstölle. Työnantajabrändin ensimmäisiä toimenpiteitä aloitettiin toteuttamaan jo heti keväällä 2024. Ensimmäiset toimenpiteet kohdistuivat sosiaalisen median ja rekrytointiviestinnän sisällöntuotannon kehittämiseen.

Leijona Cateringin toimitusjohtajan vaihtuminen vuoden 2024 alussa käynnisti yrityksen strategian tarkastelun ja uuden vision kirkastamisen. Liiketoimintastrategian päivityksen yhteydessä Leijona Cateringille määriteltiin tavoitekulttuuri ja uudet arvot, jotka tukisivat työntekijäkokemusta ja uuden strategian toteutumista. Strategia, kulttuuri ja arvot lanseerattiin työntekijöille syksyllä 2024. Lanseerauksen yhteydessä henkilökunnalle kerrottiin myös, että yritys aikoo uudistaa brändiään vastamaan paremmin uutta strategiaa ja tavoitekulttuuriaan.

Leijona Cateringin työnantajabrändistrategiaa päivitettiin ja muokattiin kehittämishankkeen toteuttamisen yhteydessä vielä keväällä 2025. Yrityksen sisäiset uudistukset tukivat työnantajabrändistrategian päivittämisen tarvetta. Keväällä 2025 kehittämishankkeessa hyödynnettiin yrityksen tuoreimpia tutkimustuloksia (Great Place To Work 2024; Duunitori 2024b; T-media 2025) nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden työmotivaatiotekijöistä sekä rekrytointi- että ravintola-alan tutkimuksia (PAM 2024; Duunitori 2025). Lisäksi kehittämishankkeen yhteydessä tehtiin tarkempaa kilpailija-analyysia rekrytointikilpailijoista (Antell a; Antell b; Fazer a; Fazer b; Compass Group a; Compass Group b; Sodexo) ja näistä kerättyjä tietoja analysointiin ristiin alan tutkimuksien ja työntekijöiden motivointitekijöiden kanssa, jotta tunnistettiin Leijona Cateringille työnantajabrändityön kohderyhmiä puhuttelevat ja kilpailijoista erottuvat pääviestiteemat. Pääviestiteemat sanoitettiin yrityksen uudistuneen brändiäänensävyn ja puhetyylin mukaiseksi. Kuviossa 18 havainnollistetaan työnantajabrändistrategian eteneminen ja merkittävimmät seikat, jotka ovat vaikuttaneet työnantajabrändistrategian muotoiluprosessiin.



Kuvio 18. Leijona Cateringin työnantajabrändistrategian aikajana

Siinä missä määrälliset tutkimusmenetelmät auttoivat kuvaamaan tämän kehittämishankkeen ilmiötä, kuten työntekijäkokeumusta ja potentiaalisten työntekijöiden motivaatiotekijöitä, laadullisten menetelmien avulla saatiin syvennettyä ymmärrystä näistä ilmiöistä. Työpajojen ja työntekijähaastatteluiden avulla on muun muassa pystytty profiloimaan osaajapersononia ja muotoilemaan Leijona Cateringille kilpailijoista erottuvat ja kohderyhmää puhuttelevat pääviestiteemat. Kuviossa 19 on esiteltyä kehittämishankkeen erilaisten menetelmien ja työkalujen käyttöä Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 60–61) esittelemän nelivaiheisen strategiaproessin mukaisesti.



Kuvio 19. Kehittämishankkeen strategiaproessi, menetelmät ja työkalut

## 5 Leijona Cateringin työnantajabrändi ja toimenpidesuunnitelma

### 5.1 Strategiatyökalun täyttö

Leijona Cateringin työnantajabrändityön pohjaksi valittiin Huhdan ja Myllyntauksen (2023) esittelemä strategiatyökalu. Valinta tehtiin, koska työkalu tarjosi selkeät vaiheet työnantajabrändistrategian rakentamiseen ja siihen liittyvän toimenpidesuunnitelman laatimiseen.

Kehittämishanke eteni työkalun ohjaamana vaihe vaiheelta, ja strategiset valinnat tehtiin loogisessa järjestyksessä, perustuen aina edellisen vaiheen havaintoihin ja päätöksiin. Työkalu ohjasi selvittämään Leijona Cateringin haasteet, nykytilanteen ja kilpailijat sekä tekemään valinnat tavoitetilasta, kohderyhmistä, tavoitteista ja pääviestiteemoista.

Kuviossa 20 on esitetty Leijona Cateringin työnantajabrändistrategia. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan työnantajabrändistrategian rakentamista vaihe vaiheelta.

## LEIJONAN TYÖNANTAJABRÄNDISTRATEGIA SELVITÄ & VALITSE

<p><b>HAASTE</b></p> <p>Mitkä ovat Leijonan osajaahaasteet, ja juurisyyt niiden takana?</p> <p><b>Kokki:</b> Kokeneita ja ammattitaitoisia kollektiveja on alalla niukasti.</p> <p><b>Tunnettuus:</b> Leijona Catering on työnantajana tuntematon ravintola-alan työntekijöiden sekä nuorten keskuudessa.</p> <p><b>Houkuttelevuus:</b> Leijona ei saa tarpeeksi laadukkaita hakemuksia avoimiin tehtäviin. Hakijoilta puuttuu näkemystä siitä, millaista Leijonalla on työskennellä ja miten se eroaa alan muista yrityksistä työnantajana.</p> <p><b>Pitovoima:</b> Sitouttaminen ja työtyytyväisyyden parantaminen</p>	<p><b>NYKYTILA</b></p> <p>Mitä Leijonasta ajatellaan työpaikkana?</p> <p>Valtion omistama suomalainen yritys, joka tuottaa ruokapalveluita armeijalle. Vakaa ja luotettava työnantaja.</p> <p><b>TAVOITETILA</b></p> <p>Mistä meidän pitäisi tai haluaisimme tulla tunnetuksi työnantajana?</p> <p>Hyvän ruuan erikoisjoukot, jotka tekevät merkityksellistä työtä Suomen ruokahuollon ja turvallisuuden ytimessä.</p> <p>Työpaikka, jossa jokainen työntekijä toimii leijonalaisten lupauksien mukaisesti, ja on näin itse aktiivisesti luomassa tavoitekuultuuria.</p>	<p><b>KOHDERYHMÄ</b></p> <p>Mitkä työntekijäryhmät ovat meille tärkeimpiä? Millainen on ideaali työnhakijamme?</p> <p><b>Nykyiset työntekijät:</b> Pitovoima ja sitouttaminen Johtamisen tasalaatuisuus</p> <p><b>Nuori ravintolatyöntekijä:</b> Työkokemusta kaupan tai ravintola-alalta jonkin verran. Koulutusta / kokemusta tärkeämpää on reipas töihin tarttuva asenne ja halu oppia. Arvostaa Leijonassa: työkaverit &amp; ilmapäiri, työn monipuolisuus, työ mahdollistaa vapaa-ajan</p> <p><b>Ravintola-alan konkari:</b> Kokki, jolta löytyy aikaisempaa työkokemusta ravintola-alalta. Työelämätaidot hallussa. Halu kehittää omaa työtään ja ottaa vastuuta, käytännön läheinen ja tiimityötaiteinen. Arvostaa Leijonalla: Vakaa ja vakaa työpaikka, työn merkityksellisyys ja hyvät edut</p>	<p><b>KILPAILIJAT</b></p> <p>Kenen kanssa kilpailimme osajista? Miten erottaa meidät heistä?</p> <p>Kilpailijoita: Fazer, Antell, Sodexo, Compassa Group ja kuntien päiväkodit &amp; koulut. Työn merkityksellisyys, uniikki työympäristö, leijonalaisten lupaukset, vakaa ja varma työpaikka.</p> <p><b>TAVOITTEET</b></p> <p>Miltä onnistuminen näyttää?</p> <p>Positiivista muutosta haetaan työntekijäkokemukseen, suositeluun, maineeseen ja rekrytoinnin helpottamiseen.</p> <p>Muutosta seurataan: T-median mainetutkimus, Some-viestien orgaaninen näkyvyys, rekryviestien kattavuus, urasivukävijät ja GPTW-tulokset</p>	<p><b>PÄÄVIESTIT</b></p> <p>Minkä teemojen alla viestimme Leijonasta työnantajana?</p> <p><b>Hyvän ruuan erikoisjoukot -</b> uniikki työ ja työympäristö turvallisuuden ytimessä</p> <p><b>Tärkeää työtä Suomelle -</b> merkityksellisyttä ja ylpeyttä ruokahuollon erikoisjoukoissa</p> <p><b>Joka päivä, joka ikinen syö -</b> vakaus ja varmuus Leijonan ytimessä</p> <p><b>Hyvin maustetut työpäivät -</b> #rintarottingilla #ketteräkehittäjä #keitämme yhdessä</p>
---	--	--	---	--

Kuvio 20. Leijona Cateringin työnantajabrändin strategiastyökalu

### 5.2 Osaamishaasteiden analyysi ja nykytilan kartoitus

Työnantajabrändistrategiastyökalu ohjaa ensimmäiseksi selvittämään osajaahaasteiden taustan ja kartoittamaan työnantajabrändin nykytilan. Nämä teemat toimivat keskustelun pohjana liiketoiminnan työpajassa. Osaajahaasteiden käsittelyssä strategiastyökalu ohjaa

etsimään juurisyitä haasteiden taustalla. Nykytilan kartoituksessa selvitetään, millaisia mielikuvia yrityksen työnantajabrändiin liitetään tutkimushetkellä.

Liiketoiminnan työpajassa nousi esiin, että ravintola-alan osaajapula koronapandemian jälkeen, on vaikeuttanut osaavan työvoiman, ja erityisesti kokkien, palkkaamista. Ennen pandemiaa Leijona Catering sai hyvin hakemuksia avoimiin tehtäviin ilman isompia työnantajakuvan toimenpiteitä tai markkinointia.

Kilpailu ravintola-alan osaajista on ollut tiukkaa jo usean vuoden ajan, ja alan houkuttelevuus on heikentynyt työnhakijoiden silmissä. Syinä tähän ovat muun muassa alan hidas palkkakehitys, työn fyysinen kuormittavuus sekä koronapandemian vaikutukset. (Salo 2023.) Ravintola-ala ei houkuttele nuoria samalla tavalla kuin aiemmin, mikä näkyy esimerkiksi täyttämättöminä koulutuspaikkoina (Lith 2021). Nuoret arvostavat työelämässä erityisesti hyvää ja kannustavaa työyhteisöä, laadukasta esimiestyötä sekä mahdollisuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen (Pohjola 2018). Samalla suuri ikäpolvi on siirtymässä eläkkeelle, mikä lisää työvoiman saatavuuden haasteita entisestään (Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry 2022, 25).

Vaikka Leijona Catering oli liikevaihdoltaan (79 milj. €) Suomen toiseksi suurin ravitsemisalan yritys vuonna 2021 (Kaiholta 2023, 42), se ei ole laajasti tunnettu alan työntekijöiden keskuudessa. Koska yritys ei toimi kuluttajamarkkinoilla eikä ollut aiemmin viestinyt systemaattisesti työnantajakuvastaan, monet alan työntekijät eivät ole kuulleet yrityksestä.

Tätä havaintoa tukee myös T-median mainetutkimus, joka toteutettiin ravintola-alan potentiaalisille työntekijöille keväällä 2024. Tutkimuksessa jouduttiin kontaktoimaan 885 hotellija ravintola-alan (HoReCa) työntekijää, jotta saatiin kerättyä 200 relevanttia vastausta (T-media 2024). Tämä viittaa siihen, että Leijona Catering ei ole alan työntekijöille kovin tunnettu. Myös rekrytointitapahtumissa mukana olleet työntekijät ovat raportoineet, että monet alan työntekijät, erityisesti nuoret, eivät olleet aiemmin kuulleet Leijona Catering yrityksestä. Sama havainto on tullut esiin myös uusien työntekijöiden kertomuksissa.

Duunitorin Employer Attractiveness Index (EAI), joka mittaa työnhakijoiden kiinnostusta työnantajia kohtaan, vahvistaa käsitystä matalasta tunnettuudesta. Koska työnhakijat avaavat todennäköisemmin tuttujen työnantajien työpaikkailmoituksia, matala tunnettuus heikentää Leijona Cateringin houkuttelevuutta. Myös yrityksen Conversion Rate (CR%) Duunitorin tutkimuksessa on ravintola-alan keskiarvoa matalampi, mikä viittaa siihen, että työpaikkailmoitukset eivät herätä tarpeeksi kiinnostusta tai tarjoa riittävästi tietoa työstä ja työympäristöstä. (Duunitori 2024b).

Työpajoissa keskusteltiin myös siitä, että suurtalouskeittiöt eivät ole monelle ravintola-alalle hakeutuvalla ensisijainen työpaikkavalinta. Hakijoilla arveltiin olevan myös virheellisiä tai vanhentuneita mielikuvia yrityksestä. Valtion omisteisuus ja toimintaympäristöt, kuten varuskunnat tai vankilat, voivat synnyttää mielikuvia jäykkyydestä, vakavuudesta tai epäinnovatiivisuudesta. Vankilan keittiöihin liitetään usein elokuvista syntyneitä pelottavia mielikuvia, jotka eivät vastaa todellisuutta. Great Place To Work -tutkimuksen mukaan 98 % vankilan ravintolassa työskentelevistä pitää työpaikkaansa fyysisesti turvallisena ja tämä väitelmä saa vankilan ravintoloissa työskenteleviltä korkeamman arvosanan kuin varuskuntaravintoloiden työntekijöiltä (Great Place To Work 2024).

Liiketoiminnan työpajojen ja henkilöstön kanssa käytyjen keskustelujen pohjalta Leijona Cateringin keskeisiksi rekrytoinnin haasteiden juurisyiksi tunnistettiin osaavan työvoiman houkuttelu ja tunnettuuden puute alan työntekijöiden keskuudessa. T-median ja Duunitorin tutkimusdata tukevat tätä käsitystä. Tunnettuuden ja houkuttelevuuden kasvattaminen nähtiin keskeisenä keinona saada enemmän potentiaalisia hakijoita avoimiin tehtäviin.

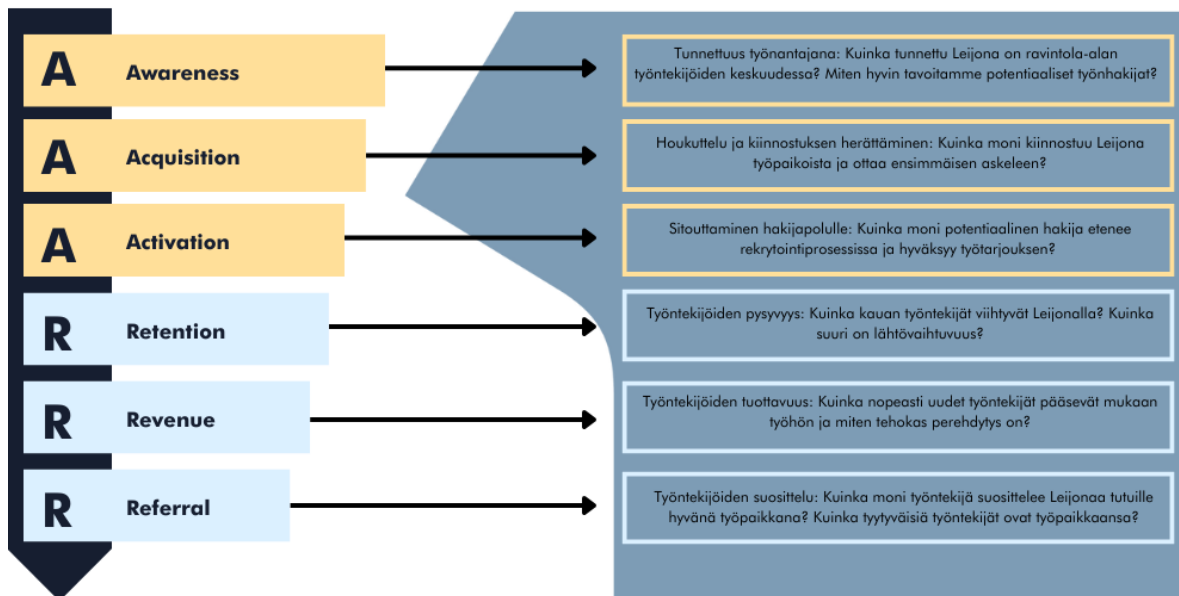
Yrityksen työpajoissa ja keskusteluissa on lisäksi tunnistettu nykyisten työntekijöiden pitovoiman vahvistaminen yhdeksi työnantajabrändityön tavoitteista. Työtyytyväisyyden ja johtamisen tasalaatuisuuden kehittäminen nousivat esiin keskeisinä kehityskohteina, mutta niiden tarkempi käsittely jää tämän kehittämishankkeen rajauksen ulkopuolelle.

Leijona Cateringin osaamishaasteita analysoitiin myös Pirate Metrics -mallin (AAARRR) avulla. Malli on alun perin kehitetty asiakashankinnan ja -pysyvyyden analysointiin, mutta Nea Raaski esitteli Talent Acquisition -rekrytointiprosessissa, kuinka TalentBee on soveltanut sitä työnantajakuvan kehittämiseen (Raaska 2022). Nimi tulee mallin vaiheista: awareness, acquisition, activation, retention, revenue ja referral (TalentBee 2024).

Kehittämishankkeessa keskityttiin erityisesti AAA-vaiheisiin (awareness, acquisition, activation), jotka liittyvät potentiaalisten osaajien tavoittamiseen ja kiinnostuksen herättämiseen. RRR-vaiheet (retention, revenue, referral), jotka liittyvät jo palkattujen työntekijöiden sitouttamiseen, jäivät tämän hankkeen rajauksen ulkopuolelle. Kuviossa 21 havainnollistetaan mallin soveltamista rekrytointiprosessiin.

## AAARRR-MALLI

Mitkä ovat Leijonan osajahaasteet ja mitkä ovat juurisyyt niiden takana?



Kuviossa 21. Rekrytoinnin vaiheet kuvattuna Pirate Metrics -mallin avulla (mukailien Raaska 2022; TalentBee 2024)

Pirate Metrics -analyysi tukee käsitystä siitä, että Leijona Cateringin suurimmat rekrytoinnin pullonkaulat ovat matala tunnettuus ja heikko houkuttelevuus. Jos yritystä ei tunneta työnantajana ravintola-alalla, se vaikeuttaa kiinnostuksen herättämistä ja hakemusten saamista. Tietoisuutta tulee lisätä viestimällä työnantajuudesta ja avaamalla, millaista työ eri kohteissa on. Ennakkoluulot ja väärät mielikuvat voivat estää hakemasta yritykseen.

Tutkimustulosten, työpajojen ja Pirate Metrics -analyysin perusteella Leijona Cateringin keskeisiksi kehittämiskohteiksi on tunnistettu tunnettuuden lisääminen valituissa kohderyhmissä, työnantajamielikuvien kirkastaminen yhtenäisellä viestinnällä sekä työpaikkailmoitusten uudistaminen. Jotta Leijona Catering voi houkuttaa riittävästi osaajia hakijan polulle, on panostettava pitkäjänteiseen ja systemaattiseen työnantajakuvan kehittämiseen ja viestintään.

### 5.3 Työnantajakuvan kohderyhmät

Leijona Cateringin työnantajakuvan kohderyhmät määriteltiin tukemaan yrityksen strategisia tavoitteita ja turvaamaan liiketoiminnan jatkuvuutta pitkällä aikavälillä. Valinnat tehtiin yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja liiketoimintajohdon kanssa. Kohderyhmät perustuvat yrityksen tuleviin osaamistarpeisiin ja tukevat tavoitekulttuurin mukaista toimintaa. Työnantajabrändin näkökulmasta Leijona Cateringille tunnistettiin kolme keskeistä kohderyhmää: nykyiset työntekijät, ravintola-alan konkarit ja nuoret ravintolatyöntekijät.

Kohderyhmien syvempää ymmärtämistä varten toteutettiin neljä työntekijähaastattelua, joiden avulla rakennettiin tarkennetut osaajapersoonakuvaukset. Haastattelun ja kysymysrungon avulla kerättiin tietoa työn motivaatiotekijöistä sekä haastateltavien kokemista merkityksellisistä työelämätekijöistä. Lisäksi kartoitettiin haastateltavien odotuksia, kiinnostuksen kohteita ja käyttäytymiseen vaikuttavia tekijöitä myös työelämän ulkopuolelta. Haastattelut täydensivät aiempaa tietoa ja oletuksia kohderyhmien käyttäytymisestä ja motivaatiotekijöistä.

Osaajapersoonien profilointiin hyödynnettiin Nea Raaskan (2022) luennolla esittelemää mallia, jota mukautettiin Leijona Cateringin tarpeisiin. Keväällä 2025 kuvauksia täydennettiin yrityksen päivitetyn strategian, yrityskulttuurin ja arvojen pohjalta. Koska kehittämissankkeen rajauksena on ulkoisen vetovoiman kehittäminen, seuraavassa käsitellään tarkemmin vain kahden ulkoisen kohderyhmän osaajapersoonat.

### **Ravintola-alan konkari**

Kokit ovat keskeisessä roolissa Leijona Cateringin toiminnassa myös tulevaisuudessa, sillä heidän ammattitaitonsa on edellytys toiminnan jatkuvuudelle. Vuonna 2024 Leijona Catering julkaisi 105 työpaikkailmoitusta, joista 45 oli kokin tehtävään. Kokki oli samalla yleisin tehtävänimike kyseisenä vuonna yrityksessä (Leijona Catering 2025, 26). Kansainvälisten asiakkaiden määrän kasvaessa ravintola-alan konkari edellytetään myös englannin kielen asiakaspalvelutaitoa. Leijona Cateringin tavoitekulttuurin mukaisesti häneltä odotetaan lisäksi halua kehittää työympäristöä, tuoda aktiivisesti esiin ideoita ja halua vaikuttaa työyhteisöön positiivisesti.

Ravintola-alan konkarin osaajapersoonan profilointi auttaa ymmärtämään kokeneiden ammattilaisten toiveita, työnhaun motivaatiotekijöitä ja työnantajaviestinnän kannalta keskeisiä sisältöteemoja. Profilointi tuo esiin myös piileviä tarpeita, jotka ratkaisemattomina voivat johtaa siihen, että ravintola-alan konkari alkaa harkita työpaikan vaihtoa. Näitä ovat esimerkiksi halu pysyvään työhön ilman lomautusuhkaa, toive kokoaikaisesta päivätyöstä ja tarve kokea suurempaa merkityksellisyyttä työssään.

Ravintola-alan konkari on kokin koulutuksen saanut ammattilainen, joka arvostaa työelämän vakautta ja mutkatonta arkea. Hän kokee, että Leijona Catering työnantajana tarjoaa nämä elementit. Yrityksen arvot, keitämme yhdessä, ketterä kehittäjä ja rinta rottingilla, puhuttelevat häntä. Hän etsii työnantajaa, jonka palveluksessa voi työskennellä pitkään ja joka panostaa työntekijöiden hyvinvointiin ja tukee onnistumisia työarjessa. Hän kokee tekevänsä työtä rinta rottingilla, sillä työskentely isänmaallisesti ja yhteiskunnallisesti merkittävässä ympäristössä tuo erityistä merkityksellisyyttä hänelle. Kuviossa 22 on esitelty ravintola-alan konkarin osaajapersoonaa.

## RIITTA - RAVINTOLA-ALAN KONKARI

### Kuka?

- 40-50 v
- Lapsset +10 v. Tulevien varusmiesten äiti tai isä
- Omistaa puolisonsa kanssa asunnon
- Kulkee autolla töihin
- Hyväksytty turvaseelvitys

### Millainen henkilö hän on: ajatusmaailma & arvot?

- Arvostaa rehellisyyttä, avoimuutta, perhettä ja ystäviä
- Ystävät kuvailevat luotettavaksi, huumorintajuiseksi ja muut huomioon ottavaksi.
- On elänyt ja nähnyt elämää. Arvostaa nyt arjen helppoutta ja mutkattomuutta, vakautta ja ennustettavuutta
- Nauraa "huonollekin" huumorille
- On aamulhminen ja pitää aamuvuoroista, sillä silloin jää päivään hyvin aikaa arjen muihin askareisiin

### Kiinnostuksen kohteet, harrastukset, some-kanavat?

- Hyvä fyysinen kunto. Pitää huolta itsestään liikumalla luonnossa, jumppaamalla lähikoululla naapurin kanssa ja lenkkeilemällä koiran kanssa.
- Kiinnostunut ruoanlaitosta ja leivonnasta
- Toivoo vapaa-ajalta etenkin rentoutumista ja pitää kotona olemisesta
- Sana tavoittaa heidät tututun kautta ja somesta: FB ja IG.

### Missä hän on nyt urallaan ja mitä toiveita hänellä on?

- Ravintola-alan koulutus
- Työkokemusta yli 5 vuotta ravintola-alalta
- Pitää suurtaolouskeittöön työstä, ei haaveita a la carte-puolelle
- Työssäoppiminen korostuu: halu kehittää omaa työtään
- Palvelee rohkeasti asiakkaita myös englanniksi
- Käytännön ihminen: ei tykkää säätämisestä ja syttyy kun prosessit on kunnossa
- Perus työelämätaidot hallussa: itseohjautuvuus, vastuunotto omasta työstä, tiimityötaidot
- Haluaa kokea tekevänsä merkityksellistä työtä, työ ei ole vain työtä
- Arvostaa suomalaista, varmaa ja vakaata työpaikkaa
- Etsii työnantajaa, joka pitää huolta työntekijöistään. Haluaa työskennellä samassa yrityksessä pitkään
- Palkka ei ole pääasia, mutta haluaa saada oikeudenmukaiset ja riittävän korvauksen työstään. Arvostaa myös muita työsuhte-etuja, kuten hyvää työterveyshuoltoa ja e-passietua
- Hyvä johtaminen korostuu. Toivoo, että työntekijöitä pysähdytään kuuntelemaan aidosti ja että pääsee osallistua päätöksentekoon #ketteräkehittäjä
- Kuulee uudesta työpaikasta tutun kautta. Etsii avoimia paikkoja työnhakupalveluiden kautta: duunitori, te-toimisto
- Päätöksenteossa korostuu tutun, tutututun tai kumminkaiman suositukset
- Ammatillista itsetuntoa nostattaa suorakontaktointi
- Ammatillinen tulevaisuudenhaave: säännöllinen ja turvallinen työ, jossa viihdytään pitkään

### Leijonan top 3:

- Varma ja vakaa työpaikka. Täydet tunnit, ei sesonkivaihteluita tai lomautuksia.
- Työn merkityksellisyyden kokeminen: tekee isänmaallista ja yhteiskunnallisesti tärkeää työtä #rintarottingilla
- Arvostaa hyvää työilmapiiriä, jossa hurtille huumorille on tilaa. Arvostaa yhteisiä lounas- ja kahvihetkiä työkavereiden kanssa, #keitämme yhdessä



Kuvio 22. Ravintola-alan konkarin osaajapersoonan esittely

### Nuori ravintolatyöntekijä

Leijona Cateringin henkilöstön ikäjakaumassa nuorten työntekijöiden osuus on pieni. Vuonna 2023 alle 30-vuotiaita työskenteli yrityksessä vain 11,9 %, kun taas yli 50-vuotiaiden osuus oli 38,4 % (Leijona Catering Oy 2024a, 25). Merkittävä osa henkilöstöstä siirtyy eläkkeelle seuraavan 5–10 vuoden aikana, mikä lisää alueellisia rekrytointipaineita. Nuorten houkuttelevuus työyhteisöön on keskeistä toimintaedellytysten turvaamiseksi.

Nuoren ravintolatyöntekijän osaajapersoonan profilointi auttaa ymmärtämään nuorten työelämäodotuksia, työnhaun motivaatiotekijöitä ja työnantajaviestinnän kannalta merkityksellisiä teemoja. Tämä tukee viestintää, jossa työ näyttyy houkuttelevana ja työnantajakuva kiinnostavana ja erottavana.

Nuorta ravintolatyöntekijää kiinnostaa Leijona Cateringin uniikki toimintaympäristö ja vaihtelevat työtehtävät. Hän saa mahdollisuuden kartuttaa arvokasta työkokemusta, mutta samalla työ joustaa elämänvaiheeseen sopivalla tavalla esimerkiksi koulun ja työn yhdistämisellä. Nuori ravintolatyöntekijä ei välttämättä ole suorittanut alan tutkintoa, mutta hänellä on asiakaspalveluhenkisyys ja jonkin verran kokemusta kaupan tai ravintolan asiakaspalvelutehtävistä. Hän palvelee mielellään myös kansainvälisiä asiakkaita englanniksi. Häntä puhuttelevat Leijona Cateringin arvot, rinta rottingilla, ketterä kehittäjä ja keitämme yhdessä, ja hän haluaa omalla energisellä ja positiivisella asenteellaan olla rakentamassa tätä kulttuuria. Hän etsii työpaikkaa, joka tarjoaa uusia työelämäkokemuksia ja mahdollistaa

tasapainon vapaa-ajan kanssa. Hän arvostaa monipuolisia tehtäviä, mahdollisuutta oppia ja kehittyä, sekä positiivista työilmapiiriä ja hyvää esihenkilötyötä. Kuviossa 23 on esiteltyä nuoren ravintolatyöntekijän osaajapersoonan.

## EMPPU - NUORI RAVINTOLATYÖNTEKIJÄ

**Kuka?**

- 18-25 v
- Asuu yksin tai tyttö-/poikaystävän kanssa vuokralla keskustassa.
- Kulkee julkisilla / pyörällä töihin
- Ei vielä omia lapsia
- Hyväksytty turvaseiväty

**Millainen henkilö hän on: ajatusmaailma & arvot?**

- Arvostaa ystäviä & perhettä, positiivista asennetta ja sujuvaa arkea
- Ystävät kuvailevat aurinkoiseksi, helposti lähestyttäväksi ja luotettavaksi
- Huumorintajuinen ja pilkettä silmäkulmassa
- Arvostaa vapaa-aikaa ja tekee työtä rahoittaakseen menojaan
- Iltaihminen: aikaiset aamut eivät sovi luontaiseen rytmiin ja pitää siitä, että työvuoroissa on vaihtelua.
- Tulevaisuudenhaaveet: kokea uusia elämyksiä ja mahdollisesti armeijan käymisen.

**Kiinnostuksen kohteet, harrastukset, some-kanavat?**


- Pitää huolta itsestään liikkumalla, jumppaamalla ja lenkkeilemällä koiran kanssa.
- Toivoo vapaa-ajalta ystävien näkemistä ja uusien elämyksien kokemista. Rentoutuu myös kotona ollessaan.
- Kiinnostunut ruoanlaitosta ja leivonnasta
- Käyttää IG ja Tiktok -somekanavia
- Emppuille voi viestiä somessa (viihdyttävä sisältö), festareilla / tapahtumissa, oppilaitoksissa, varuskunnissa

**Missä hän on nyt urallaan ja mitä toiveita hänellä on?**

- Ammatillinen koulutus
- Kiinnostunut ravintola-alasta. Työskennellyt aiemmin kaupan alalla ja/tai tarjoilijana. Tehnyt ravintola-alalla keikkoja työnvälitysfirman kautta.
- Kaipaa opiskeluiden oheen ilta- ja viikonloppuvuoroja.
- Tekijä: toimeen tarttuva ja reipas Can do -asenne töihin.
- Työviihtyvyydessä on erityisen tärkeä hyvät työkaverit ja -ilmapiiri: työpaikalla pitää olla kivaa, ei kiusaamista. Arvostaa myös mielenkiintoisia ja vaihtuvia työtehtäviä ja reilua palkkaa tekemästä työstä.
- Työelämätaidot: yhteistyö ja asiakaspalvelu, vastuunotto omasta työstä, itsensä kehittäminen (halu oppia uutta).
- Johtaminen on ihmisläheistä: esihenkilö on läsnä ja häneltä on mahdollisuus kysyä ja hänelle voi esittää omia kehitysideoita. #ketteräkehittäjä
- Työnteko mahdollistaa vapaa-ajan tekemiset: palkka, ennustettavat työajat, vakituinen työsuhde ja mahdollisuus vaikuttaa työvuoroihin
- etsii avoimia tehtäviä somesta ja netin työnvälityssivustoilta.
- Ammatillinen tulevaisuudenhaave: Pohtii vielä unelma-ammattiaan. Halu kehittää omaa osaamista ja kokeilla uusia tehtäviä.
- Trainee-ohjelma voi olla mahdollisuus löytää oma ala ja vakituinen työ.

**Leijonan top 3:**

- Kivat työkaverit ja hyvä työilmapiiri. #keitämme yhdessä
- Uniikki työympäristö kiinnostaa ja työn monipuolisuus. Työpäivät ja työtehtävät ovat vaihtelevia: maastopakkaus, edustustilaisuudet, harjoitukset jne. #hyvänruuanerikoisjoukot
- Työ mahdollistaa vapaa-ajan elämykset: palkka, vakkarisoppi, työvuorot tiedossa ennakoon, ei yötyötä.



Kuvio 23. Nuori ravintolatyöntekijä osaajapersoonan esittely

## 5.4 Kilpailija-analyysi ja vetovoimatekijöiden tunnistaminen

Leijona Catering kilpailee samoista tekijöistä useiden ravintola-alan yritysten kanssa. Keskeisiä valtakunnallisia kilpailijoita ovat Fazer, Antell, Compass Group ja Sodexo. Lisäksi kilpailua käydään myös kuntien suurtalouskeittiöiden, kuten päiväkotien ja koulujen keittiöiden, kanssa.

Leijona Cateringin työnantajabrändistrategian kehittämistä varten tarkasteltiin lähemmin Fazerin, Antellin, Compass Groupin ja Sodexon työnantajakuvaa analysoimalla näiden yritysten urasivujen sisältöjä. Yhteenvedo kilpailija-analyysistä ja tunnistetuista erottautumistekijöistä löytyy kuviossa 24. Erottautumistekijöiden analyysin koostamiseen hyödynnettiin ChatGPT-tekoälytyökalua.

**Fazer**

**"Northern Magic. Teemme taiaista totta"**

Fazerin työnantajamielikuva rakentuu **vakaan, vastuullisen ja modernin työympäristön** ympärille, jossa työntekijöille tarjotaan **monipuolisia uramahdollisuuksia ja kehittymismahdollisuuksia**.

Työnhakija voi valita Fazerin, jos hän:

- Haluaa työpaikan, jossa voi kehittää itseään ja kokeilla uutta. Fazer kannustaa luovuuteen ja oppimiseen.
- Arvostaa työhyvinvointia ja perheystävällisyyttä. Fazer tukee työntekijöidensä jaksamista kattavilla eduilla ja omalla päiväkodilla.
- Etsii vakaata ja kansainvälistä työnantajaa. Fazerin pitkä historia ja globaalit uramahdollisuudet tarjoavat turvallisuuksia ja kasvua.

Fazer erottautuu työnantajana erityisesti **luovuuden, työhyvinvoinnin ja kansainvälisten mahdollisuuksien kautta**.

**COMPASS GROUP**

**"Meidän Compass - Laumaannu kanssamme"**

Compass Groupin työnantajamielikuva perustuu **yhteisöllisyyteen, monipuolisiin uramahdollisuuksiin ja työntekijöiden hyvinvointiin**.

Työnhakija voi valita Compass Groupin, jos hän:

- Arvostaa tiivistä työyhteisöä ja vahvaa tiimihenkeä. Yritys panostaa yhteistyöhön ja säännölliseen esihenkilötukeen.
- Hakee pitkäaikaisia uramahdollisuuksia. Compass Group tarjoaa sisäisiä etenemismahdollisuuksia ja työnkiertoa eri kohteissa.
- Haluaa työnantajan, joka huolehtii hyvinvoinnistaan. Laajat henkilöstöedut, työterveyshuolto ja palkitsemiskulttuuri tukevat työntekijöiden jaksamista.

Compass Group erottautuu työnantajana **vahvan yhteisöllisyyden, monipuolisten urapolkujen ja kattavien työntekijäetujen kautta**.

**sodexo**

**"Enemmän kuin työpaikka: meillä olet osa jotain suurempaa"**

Sodexon työnantajamielikuva perustuu **merkityksellisyyteen, yhteisöllisyyteen ja työntekijöiden hyvinvointiin**.

Työnhakija voi valita Sodexon, jos hän:

- Haluaa tehdä työtä, jolla on suurempi merkitys. Sodexo painottaa työntekijöidensä roolia osana yhteisöä ja positiivista vaikutusta asiakkaiden arkeen.
- Arvostaa tasa-arvoista ja arvostavaa työyhteisöä. Yritys tarjoaa työntekijöille tasapuolisen kohtelun ja mahdollisuuden menestyä omalla tavallaan.
- Hakee työnantajaa, joka panostaa hyvinvointiin ja kehittymiseen. Sodexo tukee työntekijöitään ePassi-henkilöstöedulla, kattavalla työterveydellä ja bonusjärjestelmällä.

Sodexo erottautuu työnantajana **merkityksellisellä työllä, vahvalla tiimihengellä ja hyvinvointia tukevilla eduilla**.

**Antell**  
1880

**"Monien mahdollisuuksien Antell"**

Antellin työnantajamielikuva rakentuu lämpimän **työyhteisön, uramahdollisuuksien ja vastuullisen ruokakulttuurin ympärille**.

Työnhakija voi valita Antellin, jos hän:

- Arvostaa perheyhteyksien läheistä ja välittävää työilmapiiriä. Antell tarjoaa avoimen ja itsenäisyyttä tukevan ympäristön, jossa työntekijöihin luotetaan ja heidän panoksensa arvostetaan.
- Haluaa kehittyä ja edetä urallaan. Antell tukee työntekijöidensä osaamisen kehittämistä koulutuksilla, työnkierrolla ja mahdollisuudella kasvaa talon sisällä.
- On kiinnostunut laadukkaasta, vastuullisesti tuotetusta ruoasta. Antellin arvot keskittyvät itse tehtyyn ruokaan ja ympäristöystävällisyyteen, mikä houkuttelee ruokaan intohimoisesti suhtautuvia ammattilaisia.

Antell erottautuu työnantajana **lämpimällä perheyhteyksillä, vastuullisella ruokatuotannolla**.

Kuvio 24. Yhteenveto kilpailija-analyysistä

Kilpailijoiden urasivuilla korostettuja keskeisiä teemoja ovat kansainvälisyys, vastuullisuus, työhyvinvointi ja työyhteisöllisyys (Antell a; Antell b; Fazer a; Fazer b; Compass Group a; Compass Group b; Sodexo). Koska kilpailijat viestivät hyvin samankaltaisista vetovoimatekijöistä, työnhakijoiden voi olla vaikea hahmottaa, miten työskentely eri yrityksissä käytännössä eroaa toisistaan. Monet näistä teemoista, kuten vastuullisuus, tiimihenki ja yhteisöllisyys, on tunnustettu tärkeiksi myös Leijona Cateringille.

Jotta työnantajamielikuva olisi vaikuttava ja puhuttelisi kohderyhmiä aidosti, sen tulee erottua kilpailijoiden tarjoamasta viestinnästä. Leijona Cateringin on siksi tärkeää löytää omat aidot vetovoimatekijänsä ja rakentaa niistä viestintää, joka tuo esiin yrityksen erityispiirteet ja vahvuudet työnantajana.

## 5.5 Leijona Cateringin erottautumistekijät työnantajana

Syksyllä 2024 Leijona Catering päivitti useita työnantajabrändistrategian reunaehdoja, kuten strategian, tavoitekulttuurin ja visuaalisen ilmeen. Yrityksen perustehtävä on tuottaa ruokahuoltoa valtion turvallisuuskriittisille toimijoille kaikissa olosuhteissa. Tätä tehtävää ohjaavat uudet arvot eli leijonalaisten lupaukset, joita ovat rinta rottingilla, ketterä kehittäjä ja keitämme yhdessä. T-median tutkimusten mukaan Leijona Catering erottuu ravintola-alan työnantajien joukossa erityisesti vakautensa ja luotettavuutensa ansiosta (T-media 2025). Brändiuudistuksen myötä yritys on ottamassa käyttöön uuden visuaalisen ilmeen ja bränditarinan, jotka muodostavat kehyksen myös työnantajabrändin visuaaliselle ilmeelle ja viestinnän äänensävyille.

Leijona Cateringin vetovoimaisen ja kohderyhmälle merkityksellisen työnantajabrändin rakentamiseksi on tunnistettu neljä keskeistä teemaa, jotka muodostavat yrityksen työnantajamielikuvien ja erottautumistekijöiden ytimen. Työnantajabrändiviestinnän avulla vahvistetaan näitä mielikuvia, joista Leijona Catering haluaa tulla tunnetuksi työnantajana.

### **Uniikki työympäristö ja työtehtävät**

Leijona Catering tarjoaa työmahdollisuuksia ja työelämäkokemuksia, joita kilpailijat eivät voi tarjota. Se on ainoa ravintola-alan työpaikka, jossa voi työskennellä varuskunnissa, vankiloissa ja muissa valtion turvallisuuskriittisissä kohteissa. Leijona Cateringin asiakkaat tuovat työympäristöön ja työhön erottautumistekijöitä. Yrityksen ravintolat sijaitsevat asiakkaiden alueella, joihin pääsy edellyttää kulkulupaa ja hyväksyttyä turvallisuusselvitystä. Asiakkaille tarjotaan räätälöityjä ateriaratkaisuja, kuten taistelumuonapakkauksia, kenttäkeittimellä maastossa valmistettua ruokaa sekä varuskuntien ja vankiloiden erityistarpeisiin valmistettuja ruokaratkaisuja. Yritys harjoittelee poikkeustilanteita varten säännöllisesti yhdessä asiakkaidensa kanssa, mikä korostaa sen roolia turvallisuuden ja valmiuden ammattilaisena.

### **Aidosti merkityksellinen työ**

Asiakkaat tuovat työhön merkityksellisyyttä. Leijona Cateringin työntekijät valmistavat hyvää ruokaa yhteiskunnallisesti merkittävässä ympäristöissä, kuten varuskunnissa ja vankiloissa. Työntekijät kokevat työnsä palvelevan tärkeää tarkoitusta ja puhuvat varusmiehispalvelusta suorittavista henkilöistä meidän tyttöinä ja poikina. Työntekijät tekevät tiivistä työtä myös asiakkaidensa kanssa ja esimerkiksi Puolustusvoimien ja Rikosseuraamuslaitoksen henkilökunta tunnetaan lähes yhtä hyvin kuin oma työporukka.

### **Vakaa ja turvallinen työnantaja**

Leijona Cateringin on 100 % suomalainen ja valtion omistama yritys, ja luo myös työntekijöille vakautta ja turvaa. Työpaikkaan voi luottaa kuin muuriin, työajat ovat kalenterissa ja palkka ajoissa tilillä. Leijona Cateringin työntekijät valmistavat vuoden jokaisena päivänä noin 80 000 annosta ruokaa, ja sen ruokailijat ovat riippuvaisia yrityksen palveluista. Toimintaa ei voi keskeyttää edes poikkeusoloissa, ja esimerkiksi koronapandemian aikana keittiöt toimivat keskeytyksettä. Leijona Catering ei ole riippuvainen kuluttajakysynnän vaihteluista, kausivaihteluista tai kesälomautuksista. Työ painottuu päiväaikaan, eikä yrityksessä tehdä yötyötä, mikä parantaa työn ja vapaa-ajan tasapainoa.

### **Panostus työntekijäkokemukseen ja johtamiseen**

Leijona Catering panostaa tasalaatuisen johtamiseen ja hyvään työntekijäkokemukseen. GPTW-tulosten mukaan yritys on Suomen 10. paras ja Euroopan 63. paras työpaikka suurten yritysten sarjassa. Syksyllä 2024 muotoiltiin yritysstrategiaan Oma työpaikka -strateginen tavoite, jonka yhteydessä määriteltiin myös tavoitekulttuuri ja työtä ohjaavat arvot. Yrityksen johto on antanut työntekijöille mandaatin toimia arvojen mukaisesti, mikä vahvistaa osallistavaa ja yhteisöllistä kulttuuria. Yritys haluaa olla tunnettu työnantajana, jonka riveissä työntekijät viihtyvät ja kokevat työnsä merkitykselliseksi.

#### **5.6 Pääviestiteemojen muotoilu**

Leijona Cateringin työnantajaviestintä on perustunut vuonna 2021 muotoiltuun työnantajalupaukseen - varmasti ainutlaatuiselta maistuvaa työtä. Työnantajalupauksen jalkautus jäi kuitenkin vähäiseksi, ja sen viestintää hyödynnettiin lähinnä työpaikkailmoituksissa. Työnantajabrändistrategian laatimisen yhteydessä työnantajalupauksen sisältöjä verrattiin kehittämistyössä esiin nousseisiin erottautumistekijöihin ja kohderyhmien työn motivaatiotekijöihin. Vuosien 2021 ja 2025 välillä muuttunut maailmanpoliittinen tilanne on vahvistanut Leijona Cateringin roolia isänmaallisen ja yhteiskunnallisen ruokahuollon turvaajana, ja lisännyt näiden teemojen merkityksellisyyttä myös potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Myös päivitetty strategia ja tavoitekulttuuri eivät enää heijastu vuoden 2021 työnantajalupauksesta.

Kehittämishankkeen pääviestiteemojen uudelleen muotoilun yhteydessä keväällä 2025 päätettiin, ettei yritykselle laadita uutta työnantajalupausta. Rantasen (2025, luku 7) oppien mukaan työnantajaviestintä keskittyy jatkossa jatkuvaan sisällöntuotantoon valituista pääviestiteemoista. Koska kohderyhmät arvostavat eri asioita, yksi työnantajalupaus ei riittäisi puhuttelemaan kaikkia ryhmiä. Sen sijaan viestintä pääviestiteemoista mahdollistaa viestien sisällön kohdentamisen eri kohderyhmille sekä eri viestintäkanaviin ja -formaatteihin sopiviksi.

Pääviestiteemojen suunnittelussa hyödynnettiin valittuja työnantajamielikuvia, joiden avulla yritys haluaa viestiä itsestään ja erottautua kilpailijoista. Jokaiselle mielikuvulle muotoiltiin oma viesti, joka on linjassa yrityskulttuurin ja bränditarinan kanssa ja näin viesti on sisällöllisesti ja sävyltään juuri Leijona Cateringille tunnistettava ja ainutlaatuinen. Pääviestiteemat toimivat viestinnän sateenvarjoina, joiden alle kaikki työnantajakuullinen viestintä asettuu.

Pääviestiteemat eivät ole tarkoitettu toistettaviksi sellaisenaan, vaan niistä voidaan poimia viestintään sopivia lauseita tai ajatuksia. Pääviestiteemat ohjaavat koko työnantajabrändiviestintää vahvistamaan haluttuja mielikuvia. Sisällöntuotannon vaiheessa pääviestit saavat kohderyhmälähtöisesti muotonsa ja viestintäformaatin. Esimerkiksi joka päivä, joka ikinen syö -viestiteema resonoi eri tavoin ravintola-alan konkareihin ja nuoriin työntekijöihin. Ravintola-alan konkarille viesti korostaa työn jatkuvuutta ja vakautta, kun taas nuorelle ravintolatyöntekijälle viesti voidaan esittää lyhytvideona, joka tuo esiin mahdollisuuksia työskennellä eri puolilla Suomea saman työnantajan palveluksessa.

Seuraavissa kappaleissa esitellään Leijona Cateringin neljä pääviestiteemaa. Ne vahvistavat haluttuja työnantajamielikuvia, erottuvat kilpailijoista ja puhuttelevat kohderyhmien osaajapersoonia. Kolme ensimmäistä teemaa heijastavat yrityksen erottautumistekijöitä. Neljäs teema, työntekijäkokemus, sisältää eniten samankaltaisuutta kilpailijoiden kanssa, mutta sen viestinnässä korostuvat Leijona Cateringin ainutlaatuinen kulttuuri ja arvot. Teemojen sanoitukset on suunniteltu herättämään kiinnostusta ja ilmentämään vahvasti Leijona Cateringin toimintaympäristöä, eikä niitä voida sellaisenaan soveltaa kilpailijoiden viestintään.

### **Hyvän ruuan erikoisjoukot – uniikki työ ja työympäristö turvallisuuden ytimessä**

Leijona Cateringin työntekijä ovat ruokahuollon erikoisjoukkoja – poikkeaviin tehtäviin koulutettuja ammattilaisia, jotka työskentelevät uniikeissa työympäristössä, joihin harvalla on pääsy. Monipuoliset tehtävät ja asiakkaille räätälöidyt ateriaratkaisut tuovat työarkeen vaihtelua. Me olemme hyvän ruuan erikoisjoukot. Me olemme Leijona Catering.

### **Tärkeää työtä Suomelle - merkityksellisyyttä ja ylpeyttä ruokahuollon erikoisjoukoissa**

Tässä työssä ruokitaan enemmän kuin vatsaa - ruokitaan Suomen toimintakykyä, hyvinvointia ja turvallisuutta. Hyvän ruuan erikoisjoukot varmistavat, ettei armeija marssi tyhjällä vatsalla. Vankilan muurien sisällä valmistamme hyvää ja terveellistä ruokaa, joka tukee vankien hyvinvointia ja auttaa luomaan vartijoille rauhallisen työympäristön. Siksi tämä työ tuntuu meistä tekijöistä merkitykselliseltä – ja siksi teemme sen ylpeydellä, #rintarottingilla.

### **Joka päivä, joka ikinen syö – vakaus ja varmuus Leijonan ytimessä**

Hyvän ruuan erikoisjoukot valmistavat jopa 80 000 annosta hyvää ruokaa - vuoden jokaisena päivänä. Tarjoamme vakautta ja jatkuvuutta ravintola-alan muuten vaihtelevassa kentässä. Meillä on ravintoloita ympäri Suomea, ja ravintola-alle tyypilliset sesonkivaihtelut tai kesälomautukset eivät vaikuta toimintaamme. Ruokahuolto jatkuu keskeytyksettä, olipa sitten edessä kakkua tai rokkaa - joka päivä, joka ikinen syö.

### **Hyvin maustetut työpäivät - #leijonalaistenlupaukset**

Keittiössä tai kentällä – #keitämmeyhdessä päivän parhaat hetket. Olemme #ketteräkehittäjä, jolle ei ole perunaa liian pientä tai vuokaa liian suurta, ja nopeissa muutoksissa emme vedä hennettä nenään tai riennä nakkisuojaan. Me allekirjoitamme aikaansaannoksemme #rintarottingilla – erikoisjoukkojen tekemää HYVÄÄ ruokaa.

#hyvänruuanerikoisjoukot #rintarottingilla, #ketteräkehittäjä ja #keitämmeyhdessä

## 5.7 Tavoitetila, tavoitteet ja mittarit

Leijona Cateringin työnantajabrändityön tavoitteet on sidottu yrityksen strategiaan, ja niillä tuetaan myös tavoitekulttuurin toteutumista. Tavoitetilaa pohdittaessa lähdettiin liikkeelle kysymyksestä, mistä Leijona Catering haluaa olla tunnettu työnantajana ja miltä onnistuminen tämän tavoitetilan saavuttamisessa näyttäisi.

Leijona Catering haluaa profiloitua työnantajana, jonka hyvän ruuan erikoisjoukot tekevät merkityksellistä työtä Suomen ruokahuollon ja turvallisuuden ytimessä. Valituille kohderyhmille halutaan viestiä, että Leijona Cateringissa tehdään Suomelle merkityksellistä työtä aivanlaatuisessa työympäristössä, jota mikään muu ravintola-alan yritys ei voi tarjota.

Leijona Catering haluaa tarjota ravintola-alan osaajille työpaikan, jossa jokainen toimii leijonalaisten lupauksen mukaisesti ja on aktiivisesti mukana tavoitekulttuurin toteuttamisessa. Yrityksen johtoryhmä on linjannut, että strategiset tavoitteet saavutetaan yhdessä noudattamalla yrityksen arvoja arjessa.

Tavoitetilan saavuttaminen edellyttää työnantajabrändityöltä positiivista vaikutusta työntekijäkokemukseen, suositteluhaluuteen, maineeseen ja rekrytointiin. Näiden osa-alueiden kehitystä seurataan ennalta määriteltujen mittareiden avulla. Kuviossa 25 on esitetty Leijona Cateringin työnantajabrändin onnistumista seuraavat keskeiset mittarit.



Kuvio 25. Leijona Cateringin työntajabrändityön mittarit

Työntekijäkokemus muodostaa työnantajakuvan perustan, sillä se on ydin, josta sisältömarkkinoinnilla viestitään. Leijonalle on tärkeää, että työntekijät kokevat ylpeyttä työstään ja suosittelevat työnantajaa eteenpäin rinta rottingilla. Tällä hetkellä työtyytyväisyyttä ja suosittelemisluokkua mitataan vuosittain Great Place to Work -henkilöstökyselyllä. Lisäksi yrityksessä suunnitellaan pulssikyselyitä, joiden avulla työntekijäkokemuksen tilaa voidaan seurata useammin ja ketterämmin.

T-median Luottamus & Maine -tutkimusta on toteutettu suurelle yleisölle vuosina 2018–2024 ja potentiaalisille työntekijöille vuosina 2022–2025. Potentiaalisten työntekijöiden tutkimus kohdistuu matkailu- ja ravitsemisalun 15–65-vuotiaisiin ammattilaisiin. Tutkimusten avulla seurataan työnantajakuvan kehityssuuntaa kokonaismaineen ja työpaikkadimension näkökulmista. Lisäksi väittämä - suosittelin yritystä - antaa viitteitä ravintola-alan työntekijöiden näkemyksistä Leijona Cateringista työnantajana.

Rekrytointin osalta tavoitteita asetetaan sekä lyhyelle että pitkälle aikavälille. Työnantajakuvaviestinnällä pyritään lisäämään tunnettuutta ja houkuttelevuutta valittujen kohderyhmien keskuudessa. Rekrytointiviestinnän tavoitteena ei ole pelkästään lisätä hakemusten määrää, vaan parantaa hakemusten laatua ja kohdentuvuutta eli houkutellessa työnantajakuvaan ja kulttuuriin sopivia hakijoita sekä vahvistaa hakijakokemusta.

Lyhyen aikavälin tavoitteet liittyvät yksittäisiin rekrytointeihin ja niiden onnistumiseen. Rekrytointiviestinnällä ja -markkinoinnilla pyritään kasvattamaan avoimien tehtävien näkyvyyttä, herättämään kiinnostusta tutustua työpaikkailmoitukseen ja ohjaamaan hakija tutustumaan yritykseen työnantajana.

## 5.8 Toimenpidesuunnitelma

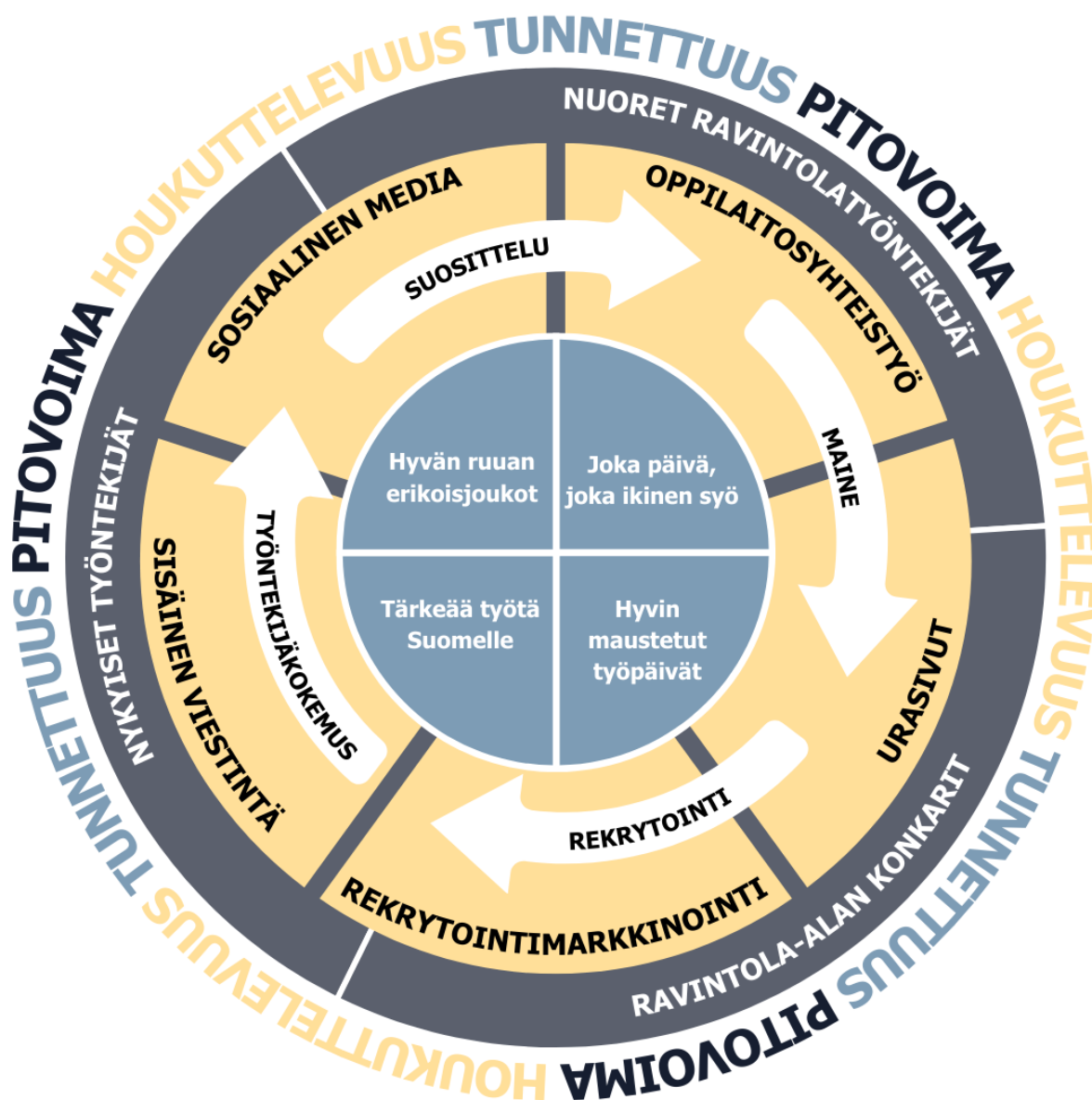
Leijona Cateringin työnantajabrändin kehittämistyössä on tunnistettu merkittävimmiksi haasteiksi tunnettuuden lisääminen, houkuttelevuuden parantaminen ja pitovoiman vahvistaminen. Näihin haasteisiin vastaamiseksi on laadittu toimenpidesuunnitelma, joka ohjaa Leijona Cateringin työnantajamielikuvatyötä kohti konkreettisia ja toteutettavissa olevia toimenpiteitä ja mitattavia tuloksia vuosien 2024–2028 aikana. Toimenpiteiden valinnassa on hyödynnetty Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 240–241) esittelemää tiekarttaa, jonka avulla on hahmoteltu erilaisia kohtaamispisteitä ja taktiikoita, joissa Leijona Catering voi vaikuttaa valittujen kohderyhmien käyttäytymiseen ja mielikuviin. Kuviossa 26 on esitetty Leijona Cateringin tiekartta toimenpidesuunnitelman laatimista varten.



Kuvio 26. Leijona Cateringin työnantajabrändityön tiekartta

Tiekartta auttaa täydennetään Leijona Cateringin työnantajabrändistrategiaa, ja sen avulla on suunniteltu tärkeimmät kohtaamispisteet ja toimenpiteet, joiden avulla pyritään vahvistamaan yrityksen työnantajamainetta, helpottamaan rekrytointia sekä parantamaan työntekijäkokemusta ja henkilöstön suositteluhalukkuutta.

Valitut kehittämiskohteet ovat sosiaalinen media, oppilaitosyhteistyö, urasivut, rekrytointimarkkinointi ja sisäinen viestintä. Pystyessään kehittämään näitä osa-alueita johdonmukaisesti ja suunnitelmallisesti, on mahdollista rakentaa vetovoimainen työnantajabrändi, joka puhuttelee strategisesti tärkeitä kohderyhmiä. Toimenpiteet on suunnattu kolmelle pääkohderyhmälle, jotka on määritelty työnantajabrändistrategiassa ja joiden sitouttaminen on kriittistä yrityksen tulevaisuuden osaajatarpeiden kannalta. Kuviossa 27 on esitetty kokonaisuudessaan Leijona Cateringin työnantajabrändistrategia ja sen toimenpidesuunnitelma.



Kuvio 27. Leijona Cateringin työnantajabrändistrategia ja sen toimenpidesuunnitelma

Työnantajabrändiviestinnän perustan muodostavat neljä pääviestiteemaa, joiden pohjalta tuotetaan sisältöä eri kanaviin ja eri formaatteihin. Näiden avulla pyritään luomaan kohderyhmille haluttuja mielikuvia Leijona Catering -yrityksestä työnantajana. Viestiteemat on muotoiltu siten, että ne tekevät yrityksestä erottuvan ja houkuttelevan työnantajan potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Pääviestiteemoja ei ole tarkoitus toistaa viestinnässä sellaisenaan, vaan ne tukevat haluttujen työnantajamielikuvien muodostumista. Sisällöntuotannon avulla viestit räätälöidään kohdeyleisöä puhutteleviksi. Viestintä toteutetaan monikanavaisesti ja johdonmukaisesti, hyödyntäen sosiaalista mediaa, rekrytointiviestintää, markkinointia ja urasivuja.

Leijona Cateringin työnantajabrändi-, yrityskulttuuri- ja brändiviestinnässä käytetään yhteistä puhetyyliä, joka ilmentää hyvän ruuan erikoisjoukkojen henkeä. Rouhea, kielikuvia hyödyntävä ja leikkisä kieli ei puhu yrityksestä itsestään, vaan muuntaa viestinnän kerronnalliseksi ja yksilöä puhuttelevaksi. Viestinnässä hyödynnetään hyvän ruuan erikoisjoukkoja, joiden kautta sisällöt tarinallistetaan, jotta potentiaalinen työntekijä voi helpommin samaistua ja nähdä itsensä osana joukkoa.

Toimenpiteiden vaikuttavuutta tuetaan sisällöntuotannollisella viestinnällä, mainonnalla ja tunnistettavalla visuaalisella ilmeellä. Leijonan työnantajabrändiviestinnän visuaalinen ilme on linjassa yrityksen brändiuudistuksen päivitetyn ilmeen kanssa. Visuaalisessa ilmeessä hyödynnetään yrityksen brändisävyjä, typografiaa ja liitoskulmaelementtiä. Työnantajabrändimateriaaleissa on kuvattuna hyvän ruuan erikoisjoukkolaisia heidän todellisessa työympäristössään. Materiaaleissa hyödynnetään liitoskulmaa, joka pohjautuu yrityksen logon N- ja J-kirjaimiin. Liitoskulmaa voidaan käyttää kuvakehyksenä, väripalkkina tai ääriiviivana kuvien päällä. Kuvassa 1 on esimerkki yrityksen visuaalisen brändi-ilmeen hyödyntämisestä työntäjä- ja rekrytointiviestinnässä sosiaalisen median julkaisun yhteydessä.



Kuva 1. Esimerkki visuaalisesta ilmeestä sosiaalisen median julkaisussa (Leijona Catering Oy 2025 b)

Työnantajabrändistrategian toimenpidesuunnitelman tavoitteena on varmistaa, että käytettävissä olevat resurssit kohdistuvat vaikuttavaan tekemiseen, joka tuottaa pitkäjänteistä arvoa Leijona Cateringin liiketoiminnalle. Vahvan työnantajabrändin rakentaminen ei ole irrallinen markkinointiprojekti, vaan osa strategista toimintaa, jonka vaikutukset ulottuvat työntekijäkokemuksesta rekrytointiin onnistumiseen ja yrityksen kilpailukykyyn osajamarkkinoilla.

Työnantajabrändityön kehittäminen on jatkuvaa tekemistä. Kuviossa 28 on esitetty Leijona Cateringin työnantajabrändin toimenpiteiden toteutusaikataulu vuosille 2024–2025.



Kuvio 28. Leijona Cateringin työnantajabrändin valitut toimenpiteiden toteutus esitettyinä aikajanaalla

Seuraavissa kappaleissa on lyhyesti kuvattu Leijona Cateringin työnantajabrändin valitut toimenpiteet, joita ovat sosiaalinen media, urasivut, rekrytointimarkkinointi, oppilaitosyhteistyö ja sisäinen viestintä. Kappaleissa tarkennetaan, miksi kukin toimenpide on valittu ja millaista vaikuttavuutta sillä tavoitellaan.

### Sosiaalinen media työnantajabrändin rakentamisessa

Sosiaalisen median käyttö on laajasti yleistä työikäisten keskuudessa (Tilastokeskus 2023), ja sen hyödyntämisessä havaittiin merkittävä mahdollisuus vahvistaa Leijona Cateringin tunnettuutta ja houkuttelevuutta työnantajana. Yrityksen käytössä ovat Instagram, Facebook, LinkedIn ja X, mutta julkaisuja tehtiin aiemmin satunnaisesti ja harvakseltaan ilman suunnitelmallista strategiaa.

Leijona Catering laati yhdessä Neam Business Societyn kanssa sosiaalisen median strategian, jossa työnantajakuvaviestintä määriteltiin yhdeksi keskeiseksi teemaksi. Facebook ja Instagram valikoituivat tärkeimmiksi työnantajakuvan rakentamisen kanaviksi, sillä ne tavoittavat tehokkaimmin yrityksen ensisijaiset kohderyhmät. Facebookin sisältö kohdennettiin kokeneille ravintola-alan konkareille, kun taas Instagramin viestinnässä keskityttiin nuoriin ravintola-alan työntekijöihin. Vaikka TikTok on suosittu erityisesti nuorten keskuudessa, sitä ei otettu käyttöön, koska sen tietoturva ei täytä yrityksen vaatimuksia. LinkedIniä

käytetään asiantuntijarekrytointien tukikanavana, mutta sen merkitys työnantajakuvaan rakentamisessa on vähäinen, koska se ei tavoita työnantajabrändin ensisijaisia kohderyhmiä.

Sosiaalisen median strategia ohjaa säännölliseen, suunnitelmalliseen ja tavoitteelliseen sisällöntuotantoon, joka auttaa luomaan ja vahvistamaan yrityksestä haluttua mielikuvaa työnantajana. Koska kaikki Leijona Cateringin ravintolat sijaitsevat asiakkaiden suljetuilla alueilla, sosiaalisen median kanavat ovat keskeinen tapa esitellä työympäristöä ja työtehtäviä ulkopuoliselle yleisölle.

Strategian mukaisesti sosiaalisen median sisältöjä räätälöitiin kohderyhmä- ja kanavakohtaisesti. Instagramissa alettiin hyödyntää lyhyitä videoformaatteja (Reels), jotka ovat viihdyttäviä ja leviävät tehokkaasti laajalle yleisölle. Nuorten kasvava kiinnostus viihteelliseen sisältöön huomioitiin sisällöntuotannossa, mikä lisäsi julkaisujen kiinnostavuutta ja katselukertoja.

Vuoden 2024 aikana Leijona Cateringin Instagram-tilin seuraajamäärä yli kaksinkertaistui, ja yrityksen julkaisut tavoittivat yli 1,3 miljoonaa käyttäjää. Suosituimmaksi julkaisuksi nousi viraaliksi levinnyt Reels-video, jossa testattiin, tarttuuko Leijona Cateringin puuro lautaseen sen kääntyessä ylösalaisin. Video keräsi 1,9 miljoonaa katselukertaa ja oli vuoden 2024 katsotuin julkaisu.

Sosiaalinen media on yksi keskeisimmistä kanavista työnantajabrändin tietoisuuden ja mielikuvan vahvistamisessa. Vuonna 2025 työnantajakuva sosiaalisen median viestinnässä keskitytään Facebook-sisältöjen kehittämiseen, jotta ravintola-alan konkari -kohderyhmälle voidaan tarjota entistä houkuttelevampaa ja kohdennetumpaa sisältöä.

### **Urasivujen kehittäminen strategisena osana työnantajabrändiä**

Urasivut ovat yksi harvoista työnantajabrändin kanavista, joita Leijona Catering voi täysin hallita ja kehittää omien tavoitteidensa mukaisesti. Hyvin rakennetut urasivut tarjoavat työnhakijoille kaiken olennaisen tiedon yrityksestä, sen kulttuurista ja työmahdollisuuksista. Ne tukevat hakijan päätöksentekoa, sillä laadukas ja informatiivinen sisältö vahvistaa luottamusta työnantajaan.

Leijona Catering on päättänyt uudistaa urasivunsa osana työnantajabrändistrategiaansa. Tavoitteena on tarjota sekä aktiivisille että passiivisille työnhakijoille entistä enemmän relevanttia ja kiinnostavaa sisältöä, joka vahvistaa yrityksen työnantajamielikuvaa. Nykyiset urasivut tarjoavat vain rajallisesti tietoa siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Jatkossa urasivujen roolia työnantajabrändin viestinnässä vahvistetaan, ja niitä päivitetään säännöllisesti tarjoamalla sisältöjä, jotka auttavat työnhakijaa muodostamaan selkeämmän käsityksen yrityksestä työnantajana.

Urasivujen rakenne suunnitellaan tukemaan hakijan etenemistä työnhakuprosessissa. Sivuston sisältö ohjaa kävijää loogisesti eri osioihin niin, että tarvittava tieto on helposti löydettävissä ja hakijan matka kohti työhakemuksen jättämistä on sujuva. Rekrytointi-ilmoituksesta ohjataan hakijat urasivuille, jotta he voivat tutustua syvemmin yrityksen toimintaan ja kulttuuriin ennen päätöksentekoa. Kuvassa 2 on suunnitelma urasivujen avoimet työpaikat -sivuston rakenteesta ja visuaalisesta ilmeestä.



Kuva 2. Urasivun rakennesuunnitelmasta havainnekuva (Leijona Catering Oy 2025c)

Alun perin urasivujen kehittämisen oli tarkoitus käynnistyä jo vuonna 2024, mutta projekti päätettiin siirtää vuoteen 2025, jotta yrityskulttuurin muotoilu ja brändiuudistus saatiin ensin päätökseen. Brändiuudistuksen yhteydessä Leijona Catering uudistaa koko verkkosivustonsa, ja uudet urasivut lanseerataan osana tätä kokonaisuutta syksyllä 2025. Urasivujen sisältösuunnitelma on laadittu yhteistyössä Emine Employer Branding Agencyn kanssa, jotta sivuston sisältö tukee mahdollisimman tehokkaasti yrityksen työnantajabrändistrategiaa ja rekrytointitavoitteita.

## Rekrytointiviestintä ja -markkinointi

Leijona Catering on alkanut kehittää rekrytointiviestinnän ja -markkinoinnin roolia osana työnantajabrändin rakentamista systemaattisemmin vuoden 2024 alusta. Rekrytointiviestinnän ensisijaisena tavoitteena on tukea lyhyen aikavälin rekrytointitarpeita, eli lisätä avoimien tehtävien näkyvyyttä ja houkutelua niihin sopivia hakijoita. Rekrytointimarkkinoinnilla pyritään erityisesti tavoittamaan aktiiviset työnhakijat ja ohjaamaan heitä jättämään hakemus.

Käytännön toimenpiteet käynnistyivät syksyllä 2024 työpaikkailmoitusten uudelleenmuotoilulla. Ilmoitukset räätälöitiin tehtävä- ja asiakkuuskohtaisesti, ja ne laadittiin Rantasen Instant Employer Brand Accelerator -ohjelmassa opetetun ilmoituspohjan mukaisesti (Rantanen b). Uudet ilmoitukset hyödyntävät sisältömarkkinoinnin keinoja ja kertovat houkuttelevalla tavalla, mitä lisäarvoa tehtävä tarjoaa työntekijän arkeen, samalla esitellen tarkemmin tehtävän sisältöä ja yrityskulttuuria, johon hakija olisi liittymässä.

Lisäksi ilmoituksista alettiin ohjata lukijoita Leijona Cateringin sosiaalisen median kanaviin, jotka on määritelty työnantajakuvatyön keskeisiksi viestintäkanaviksi. Jatkossa ohjaus ulotetaan myös uudistettaville urasivuille, jotta hakijat voivat syventyä yrityksen kulttuuriin ja arvoihin ennen hakemuksen jättämistä. Kuva 3 on esimerkki uudestaan kirjoitetun työpaikkailmoituksen alkuosasta (Leijona Catering 2025d).



### Kokki, Varuskuntaravintola Sahara, Helsinki

*Haluaisitko kokata hyvää ruokaa isänmaallisesti merkittävässä työympäristössä? Etsimme **KOKKIA** varuskuntaravintola Saharan hyvän ruuan erikoisjoukkoihin, jotka huolehtivat Kaartin jääkäriyhtymän ruokahuollosta Santahaminassa, Helsingissä!*

#### Mistä tässä on kyse?

Armeija ei marssi tyhjällä vatsalla ja ruoka on tärkeässä roolissa varusmiesten jaksamisen kannalta. Sinä ja kaikki muut varuskuntaravintola Saharan 20 työkaveriasi olette avainroolissa, jotta varusmiehille riittää puhtia suorittaa varusmiesspalvelusta. Asiakkaamme todella arvostavat kokin työtä - syövätään he neljästi päivässä sinun ja työkaveriesi tekemää hyvää ruokaa. Varusmiesruokailun lisäksi katamme lounaspöydän myös Puolustusvoimien henkilökunnalle.

Kokin työ varuskuntaravintolassa on monipuolista ja ruuat valmistamme isoissa padoissa Leijonan omaa reseptiikkaa käyttäen. **Teet joustavasti sekä aamu- että illtakokin vuoroja ja tehtäviisi kuuluu myös dieetti-, salaatti- ja esivalmistelukokin tehtäviä.** Olemme siellä missä asiakkaammekin, ja joskus se tarkoittaa myös eoppakauhaan tarttumista Puolustusvoimien harjoituksissa keskellä korpikuusimetsässä.

Meillä pöydät täyttyvät asiakkaista vuoden jokaisena päivänä, joten sinun ei tarvitse miettiä esonkivaihteluita tai kesäloimuautuksia. **Työaikasi vaihtelevat me-su klo 5-20 välillä.** Aikaisin aamuvuoroihin tullessasi et pääse Santahaminaan julkisilla, joten tarvitset omaa kulkuneuvon pystyäkseen tekemään kaikkia vuoroja.

### Kuva 3. Leijona Cateringin uudelleen muotoillun työpaikkailmoituksen alkuosa (Leijona Catering 2025d)

Vuonna 2025 rekrytointiprosessien kehittämisen painopiste on hakijakokemuksen parantaminen ja visuaalisten elementtien päivittäminen. Tämä tarkoittaa muun muassa hakemisen helppouden lisäämistä, selkeämpää viestintää prosessin etenemisestä sekä nopeampaa tiedonkulkua hakijoille. Hakijaystävällinen prosessi tukee paitsi rekrytointien onnistumista myös työnantajakuva myönteistä kehittymistä. Syksyllä 2025 rekrytointiviestinnässä otetaan käyttöön uusi brändi-ilmettä mukaileva visuaalinen tyyli.

Rekrytointiviestinnän ja -markkinoinnin tavoitteena ei ole pelkästään hakemusten määrän kasvattaminen, vaan ennen kaikkea oikeanlaisten hakijoiden houkutteleva. Tavoitteena on löytää sellaisia työnhakijoita, jotka jakavat Leijona Cateringin arvot ja näkevät hyvän ruuan erikoisjoukoissa itselleen merkityksellisen työpaikan. Tämä parantaa rekrytointien laatua ja tehostaa prosesseja pitkällä aikavälillä. Toimenpiteiden vaikuttavuutta seurataan muun muassa avoimien paikkojen täyttymisellä, hakijalaadulla ja rekrytointiviestien tavoitavuudella.

### **Oppilaitosyhteistyö nuorten osaajien tavoittamiseksi**

Leijona Cateringin työnantajabrändityön toisena ulkoisena kohderyhmänä ovat nuoret ravintolatyöntekijät, erityisesti toisen asteen opiskelijat. Tähän kohderyhmään kuuluvia nuoria pyritään tavoittamaan muun muassa sosiaalisen median kanavista ja oppilaitosyhteistyön kautta. Oppilaitosyhteistyö nähdään tärkeänä keinona tavoittaa ravintola-alasta kiinnostuneet nuoret ja vahvistaa Leijona Cateringin tunnettuutta houkuttelevana työnantajana.

Koska Leijonalla on ravintolatoimintaa eri puolilla Suomea, alueellinen yhteistyö oppilaitosten kanssa on erityisen tärkeää. Yhteydenpito paikallisiin oppilaitoksiin tapahtuu ensisijaisesti ravintolapäälliköiden kautta, jotka toimivat linkkinä koulujen ja työelämän välillä. Vuoden 2025 syksyllä Leijona Catering tulee konseptoimaan oppilaitosvierailut ja alueelliset rekrytointitapahtumat, jotta yhteistyötä voidaan toteuttaa yhtenäisesti ja työnantajamielikkävää rakentavasti.

Konseptiin sisältyvät työnantajabrändin visuaalisella ilmeellä suunnitellut esitysmateriaalit, osallistavat aktiviteetit ja jakotuotteet. Lisäksi käyttöön otetaan valmiita tapahtumakonsepteja, joita voidaan hyödyntää paikallisissa tilaisuuksissa, joissa opiskelijat ja työnantajat kohtaavat. Näiden valmiiden kokonaisuuksien tavoitteena on madaltaa ravintolapäälliköiden kynnystä osallistua oppilaitostapahtumiin sekä varmistaa, että Leijona Catering näytetään yhtenäisenä työnantajana kaikkialla Suomessa ja riippumatta siitä, kuka tilaisuuden toteuttaa tai missä se järjestetään.

Oppilaitosyhteistyön päätavoitteena on lisätä nuorten tietoisuutta yrityksestä potentiaalisena työpaikkana ja tarjota mahdollisuuksia tutustua ravintola-alaan osana hyvän ruuan erikoisjoukkoja. Samalla rakennetaan molemminpuolisia paikallisia verkostoja, jotka tukevat sekä nuorten ammatillista kehitystä että Leijonan kykyä löytää ja sitouttaa alasta kiinnostuneita osaajia. Tarjoamalla opiskelijoille esimerkiksi työharjoittelu- ja kesätyöpaikkoja Leijona Catering vahvistaa mainettaan vastuullisena ja koulutusta tukevana työnantajana. Näillä toimenpiteillä luodaan nuorten kohderyhmässä myönteistä ja pitkäjänteistä työnantajamielikuvaa, erityisesti paikallisella tasolla.

### **Sisäinen viestintä työntekijäkokemuksen vahvistajana**

Vaikka tämä kehittämishanke keskittyy ulkoisen vetovoiman vahvistamiseen, tarkastellaan tässä yhteydessä sisäistä viestintää sen vaikutusten kautta työnantajabrändin ulkoiseen rakentumiseen. Huhta ja Myllyntaus kiteyttävät työntekijäkokemuksen kehittämisen merkityksen työnantajakuvatyössä seuraavasti:

*Työntekijäkokemustyö on vahva työkalu, jolla toteutetaan organisaation strategiaa sekä parannetaan työntekijöiden arkea ja työnteon edellytyksiä (Huhta & Myllyntaus 2021, 16).*

Leijona Catering hyödyntää sisäistä viestintää niin yrityskulttuurin vahvistamiseen kuin työnantajakuvan tukemiseen. Yrityksellä on henkilöstölle suunnattu sisäinen sosiaalisen median ryhmä, jossa jaetaan arjen kuulumisia ja onnistumisia eri ravintoloista. Lisäksi monet työntekijät seuraavat aktiivisesti yrityksen virallisia sosiaalisen median kanavia ja osallistuvat keskusteluun myös niissä. Sisäisen viestinnän tavoitteena on kannustaa henkilöstöä toimimaan yrityksen arvojen mukaisesti ja jakamaan kokemuksiaan spontaanisti myös ulospäin esimerkiksi suosittelemalla yritystä työpaikkana tai jakamalla yrityksen julkaisuja omissa verkostoissaan.

Työntekijät pääsevät osallistumaan aktiivisesti Leijona Cateringin työnantajakuvan rakentamiseen myös some-verkoston kautta. Sosiaalisen median sisällöissä pyritään välittämään aitoja kokemuksia, ja jaettava materiaali kuvastaa hyvän ruuan erikoisjoukkolaisia todellisissa tilanteissa ja oikeassa toimintaympäristössä. Verkostoon kuuluu noin kymmenestä eri toimipisteestä tulevaa työntekijää, jotka ideoivat ja tuottavat sisältöä yhdessä viestinnän asiantuntijoiden kanssa, ja näin aidot työntekijäkokemukset saadaan osaksi ulkoista työnantajaviestintää.

Leijona Cateringin toimintaympäristö asettaa erityisvaatimuksia viestinnälle, sillä yritys toimii asiakkaiden suljetuilla alueilla, joihin liittyy tarkkoja rajoituksia valokuvaamisen sekä materiaalin ja tiedon jakamisen suhteen. Työntekijöitä halutaan kuitenkin rohkaista

osallistumaan turvalliseen työnantajaviestintään. Tätä varten yritys suunnittelee tuottavan syksyllä 2025 henkilöstölle suunnatut sosiaalisen median ohjeistukset ja esimerkkijulkaisuja, jotka tukevat vastuullista viestintää työntekijöiden omissa kanavissa.

Hyvä työntekijäkokemus on pohja uskottavalle ja vaikuttavalle työnantajaviestinnälle. Koska uskottava työnantajabrändi rakentuu todellisista kokemuksista, sisäiseen viestintään panostaminen on nostettu yhdeksi työnantajakuvan kehittämisen painopistealueista. Myönteinen työntekijäkokemus lisää halukkuutta suositella omaa työpaikkaa ja kertoa siitä positii-visesti eteenpäin.

## 6 Yhteenveto ja pohdinta

### 6.1 Pohdinta

Kehittämishankkeen tavoitteena oli tuoda Leijona Cateringin työnantajakuvatyöhön lisää strategisuutta, suunnitelmallisuutta ja mitattavaa vaikuttavuutta. Kehittämishankkeessa vastattiin kahteen pääkysymykseen laatimalla yritykselle työnantajabrändistrategia ja sen toteutusta tukeva toimenpidesuunnitelma. Leijona Cateringin työnantajabrändistrategian pohjana käytettiin Huhdan ja Myllyntauksen (2023) esittelemää strategiatyökalua, joka tarjosi jäsennellyn etenemismallin strategian rakentamiseen vaihe vaiheelta.

Hanke käynnistyi strategisen aseman analyysillä ja työnantajabrändin reunaehtojen selvittämisellä. Tätä vaihetta toteutettiin ensimmäisen kerran keväällä 2023 ja tarkasteltiin uudelleen keväällä 2025. Jälkimmäisellä kerralla analyysissä huomioitiin päivitetty yritysstrategia, visio, arvot, tavoitekulttuuri ja brändi-ilme sekä kohderyhmien ajankohtaiset työnantajamielikuvat ja odotukset työnantajalta.

Huhta ja Myllyntaus (2021, 76) ohjaavat hyödyntämään työnantajabrändityössä sekä määrällisiä, että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Kehittämishankkeessa nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden työntekijäymmärrystä kerättiin tutustumalla Great Place To Work (2023; 2024) henkilöstötyytyväisyystutkimuksien ja T-median (2023a; 2023b; 2024; 2025) maineanalyysien tuloksiin. Ravintola-alan vetovoimaa ja sen haasteita analysoitiin PAMin (2024; 2025) ja Työvoimabarometrin (a; b) lähteiden pohjalta. Työpajat sekä Duunitorin (2023) analytiikka auttoivat ymmärtämään paremmin juuri Leijona Cateringin osaamishaasteita ja nykytilaa ravintola-alan kilpailijoiden kontekstissa. Työntekijäymmärrystä syvennettiin työpajojen lisäksi työntekijähaastatteluilta. Monipuolisia tutkimusmenetelmiä hyödyntämällä Leijona Cateringin työnantajabrändiä analysoitiin systemaattisesti tutkittuun tietoon nojaten ja strategisia valintoja ei tehty pelkkiin oletuksiin perustuen.

Kehittämishankkeen toinen vaihe keskittyi strategisiin valintoihin kohderyhmästä, tavoitepositiosta, pääviestiteemoista sekä tavoitteista ja mittareista. Erottautumistekijöiden tunnistamiseksi toteutettiin kilpailija-analyysi, jossa tarkasteltiin Leijona Cateringin työnantajakuva suhteessa ravintola-alan valtakunnallisiin kilpailijoihin. Vertailussa kiinnitettiin erityisesti huomiota työntajalupaksiin, -mielikuviin ja -vahvuuksiin sekä erottautumistekijöihin. Työntekijähaastatteluiden avulla saatiin kerättyä tarkempaa tietoa valittujen kohderyhmien edustajien motivaatiotekijöistä ja työelämätoiveista. Analyysien ja haastatteluiden avulla saatiin profiloitua kohderyhmistä tarkemmat osaajapersoonat, jotka toivat kohderyhmäymmärrys tavoiteposition ja tavoitteiden asettamiseen. Leijona Cateringin pääviestiteemat muotoiltiin haluttuja työnantajamielikuvia tukemaan.

Duunitorin rekrytointitutkimuksen mukaan työnantajabrändityön suurimmat kompastuskivet liittyvät usein strategisten tavoitteiden puuttumiseen, viestinnän epäjohtonmukaisuuteen ja johdon sitoutumisen heikkouteen (Duunitori 2025, 16; Hyrkäs 2025, 17). Näihin riskeihin on pyritty vastaamaan kehittämällä Leijona Cateringin työnantajabrändiviestinnälle pääviestiteemat, jotka ohjaavat kaiken työntajaviestinnän vahvistamaan valittuja mielikuvia. Työnantajabrändiviestintä on ohjeistettu hyödyntämään yritysbrändin mukaista puhetyyliä ja visuaalista ilmettä, mikä luo yhtenäisen ja tunnistettavan viestintäkokonaisuuden, joka on linjassa muun yritysviestinnän kanssa.

Työnantajabrändistrategian pohjalta kehittämishankkeessa siirryttiin kolmanteen vaiheeseen, jossa laadittiin toimenpidesuunnitelma, joka konkretisoi strategian jalkautuksen. Toimenpidesuunnitelmaan sisällytettiin viisi keskeistä kohtaamispistettä ja kehittämisaluetta, joiden vahvistamisen odotetaan tukevan Leijona Cateringin työnantajabrändin myönteistä kehitystä erityisesti suositteluhaluuden, maineen, rekrytointien onnistumisen ja työntekijäkokemuksen näkökulmista. Kohtaamispisteiden tunnistaminen on keskeinen osa työnantajabrändin johtamista, sillä ne ovat niitä vuorovaikutustilanteita, joissa työnantajakuva rakentuu työnhakijan tai työntekijän näkökulmasta (Huhta & Myllyntaus 2021, 15; 251–252). Leijona Cateringin toimenpidesuunnitelman kohtaamispisteet valittiin kohderyhmien tarpeet ja odotukset huomioiden, jotta työnantajabrändityöhön käytettävät resurssit tuottaisivat mahdollisimman suurta vaikuttavuutta juuri tavoiteltujen osajien keskuudessa, ja jotta ne konkretisoituisivat liiketoiminnalle arvoa tuottavina tuloksina.

Kehittämistyön tuloksena Leijona Cateringille syntyi yrityskulttuuriin ankkuroitu työnantajabrändistrategia, joka huomioi ravintola-alan erityispiirteet ja erottautuu rekrytointikilpailijoista. Toisena kehittämistyön konkreettisena lopputuloksena syntyi toimenpidesuunnitelma, joka määrittää käytännön toimenpiteet työnantajabrändistrategian jalkauttamiseksi. Suunnitelma ohjaa, miten strategian mukaisia toimenpiteitä viedään järjestelmällisesti käytäntöön, ja miten tavoitteiden onnistumista seurataan. Leijona Cateringin työnantajabrändityö koostuu jatkuvasta ja kohderyhmälähtöisestä sisällöntuotannosta, mitattavista tavoitteista ja se pohjautuu aitoihin työntekijäkokemuksiin. Onnistumisen kannalta keskeistä on toimenpiteiden vaikuttavuuden aktiivinen seuraaminen ja strategian päivitystarpeen arviointi säännöllisesti. Työnantajabrändityöllä tavoitellaan, että valittujen kohderyhmien edustajat tuntevat yrityksen tarpeeksi hyvin valittujen mielikuvien kautta, jotta he haluaisivat valita Leijona Cateringin työnantajan mieluummin kuin kilpailijan.

Kehittämishankkeen suunnittelussa tehtiin tietoinen rajaus, että nykyisten työntekijöiden sitouttamisen ja pitovoiman kehittäminen rajattiin työn ulkopuolelle. Tavoitteena oli säilyttää kehittämistyön fokus ulkoisen vetovoiman vahvistamisessa. Pohdinnan kannalta on

kuitenkin merkittävää todeta, että vetovoima ja pitovoima kytkeytyvät vahvasti toisiinsa ja yrityksen työntekijäkokemus vaikuttaa keskeisesti myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan (Huhta & Myllyntaus 2021, 16; Rantanen 2025, conclusion).

## 6.2 Vastaukset kehittämishankkeen kysymyksiin

Tässä luvussa tarkastellaan, miten kehittämishankkeessa vastattiin asetettuihin pää- ja alakysymyksiin. Vastaukset perustuvat kehittämistyössä tuotettuihin analyyseihin, työantajabrändistrategiaan sekä sen toimenpidesuunnitelmaan.

### **Pääkysymykset**

Leijona Cateringin työnantajabrändin vahvistamiseksi kehittämishankkeessa laadittiin kokonaisvaltainen työnantajabrändistrategia. Strategian tavoitteena on tukea yrityksen mahdollisuuksia erottua kilpailijoistaan ja houkutella ravintola-alan osaajia. Strategiassa määriteltiin keskeiset kohderyhmät, tavoitellut työnantajamielikuvat, pääviestiteemat, tavoitteet ja mittarit, jotka yhdessä ohjaavat työnantajabrändin tavoitteellista ja johdonmukaista kehittämistä.

Vetovoiman kasvattamiseksi strategian rinnalle laadittiin toimenpidesuunnitelma, jossa määriteltiin viisi keskeistä kohtaamispistettä: sosiaalinen media, oppilaitosyhteistyö, urasivut, rekrytointimarkkinointi ja sisäinen viestintä. Suuntaamalla resursseja näiden osa-alueiden kehittämiseen Leijona Catering voi vahvistaa työnantajamainettaan, helpottaa rekrytointeja, parantaa työntekijäkokemusta ja lisätä henkilöstön suositteluhalukkuutta. Pitkällä aikavälillä nämä toimet tukevat vetovoiman kasvua ja tuovat liiketoiminnallista arvoa muun muassa rekrytointikustannusten alentuessa ja työntekijöiden sitoutumisen.

### **Alakysymykset**

Leijona Cateringin keskeisimmiksi osaajahaasteiksi tunnistettiin heikko tunnettuus, työnantajakuvan vähäinen houkuttelevuus sekä pitovoiman vahvistamisen tarve. Yritys ei ole riittävän näkyvä strategisesti tärkeiden kohderyhmien keskuudessa, eikä sen tarjoamasta työntekijäkokemuksesta ole viestitty riittävän kiinnostavasti tai erottuvasti. Nämä tekijät selittävät, miksi yritys ei ole näyttäytynyt houkuttelevana vaihtoehtona ravintola-alan osaajien silmissä. Rekrytointia vaikeuttaa entisestään alan yleinen työvoimapula, jonka seurauksena erityisesti kokeneista kokeista on pulaa. Tämän vuoksi myös pitovoiman vahvistaminen nousi keskeiseksi kehittämiskohteeksi. Se edellyttää panostuksia muun muassa johtamisen ja työntekijäkokemuksen tasalaatuisuuteen sekä henkilöstön sitouttamiseen.

Tärkeimmiksi kohderyhmiksi työnantajakuvatyössä tunnistettiin nykyiset työntekijät, nuoret ravintolatyöntekijät sekä kokeneet ravintola-alan konkarit. Erityisesti kokkien osalta Leijona

Cateringinh houkuttelevuus työnantajana on kriittinen menestystekijä, ja tulevien eläköitymisten vuoksi nuorten houkuttelevuus on strategisesti tärkeää jo nyt.

Leijona Cateringin erottautumis- ja vetovoimatekijät rakentuvat työn yhteiskunnallisesta ja isänmaallisesta merkityksellisyydestä, tehtävien ainutlaatuisuudesta ja monipuolisuudesta sekä vakaasta ja turvallisesta työnantajajuudesta. Työntekijät kokevat työnsä tärkeäksi, ja yrityksen toiminnan erityispiirteet mahdollistavat vakaita työsuhteita ilman kausivaihteluihin liittyviä lomautuksia. Työntekijöille sanoitetut arvot ja yrityskulttuuri luovat mahdollisuuden viestiä työntekijäkokemuksesta erottautuvasti.

Pääviestit on rakennettu Leijona Cateringin tavoiteltujen työnantajamielikuvien pohjalta. Ne ovat erottuvia, kohderyhmille merkityksellisiä ja pohjautuvat aidosti yrityskulttuuriin. Pääviestiteemat ovat:

- Hyvän ruuan erikoisjoukot – uniikki työ ja työympäristö turvallisuuden ytimessä
- Tärkeää työtä Suomelle – merkityksellisyyttä ja ylpeyttä ruokahuollon erikoisjoukoissa
- Joka päivä, joka ikinen syö – vakaus ja varmuus Leijonan ytimessä
- Hyvin maustetut työpäivät – #rintarottingilla #ketteräkehittäjä #keitämmeyhdessä

Toimenpiteet työnantajakuvan kehittämiseksi valittiin strategisten linjausten ja kohderyhmien perusteella. Ne sisältävät panostuksia sosiaalisen median sisällöntuotantoon, oppilaitosyhteistyön vahvistamiseen, urasivujen uudistamiseen, rekrytointiviestinnän kehittämiseen sekä sisäisen viestinnän vahvistamiseen.

### 6.3 Kehittämishankkeen arviointi

Kehittämishanke vastasi ajankohtaiseen ja liiketoiminnan kannalta merkitykselliseen tarpeeseen. Leijona Cateringin päivitetty yritysstrategia ja tavoitekulttuuri syksyiltä 2024 loivat perustellun lähtökohdan myös työnantajabrändin uudelleen tarkastelulle. Työnantajabrändistrategia ja sen rinnalle laadittu toimenpidesuunnitelma tarjoavat yritykselle selkeän ja johdonmukaisen polun työnantajakuvan pitkäjänteiseen kehittämiseen.

Strategiatyö toteutettiin Huhdan ja Myllyntauksen työnantajabrändistrategiatyökalun avulla, mikä toi kehittämisprosessiin rakenteellista johdonmukaisuutta ja selkeyttä. Kaikki työkalun osa-alueet käytiin systemaattisesti läpi, ja niiden pohjalta tehtiin strategiset valinnat. Työkalun käyttö mahdollisti kokonaisvaltaisen strategian laatimisen sekä siihen pohjautuvan käytännönläheisen toimenpidesuunnitelman rakentamisen.

Kehittämishankkeessa hyödynnettiin sekä määrällisiä että laadullisia tutkimusmenetelmiä. Määrällinen tieto henkilöstötyytyväisyydestä ja työnantajamaineesta auttoi muodostamaan

kokonaiskuvan nykytilasta, kun taas työpajoista ja yksilöhaastatteluista saatu laadullinen aineisto syvensi työntekijäymmärrystä ja auttoi tunnistamaan kohderyhmiä puhuttelevia työnantajamielikuvia. Huhdan ja Myllyntauksen (2021, 76) näkemys on, että paras tapa keräyttää työntekijäymmärrystä on käyttää useita eri menetelmien, tietolähteiden ja teorioiden yhdistämistä ja hyödyntää sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen teemat ovat monitahoisia, ja pelkällä määrällisellä tutkimustuloksella on vaikea luoda monipuolista kuvaa aiheesta (Huhta & Myllyntaus 2021, 107).

Tiedonkeruussa käytettiin erilaisia lähteitä ja menetelmiä. Erilaiset aineistonkeruumenetelmät tukivat toisiaan ja mahdollistivat ilmiön tarkastelun useasta näkökulmasta (Huhta & Myllyntaus 2021, 107). Tietoperustassa hyödynnettiin myös kansainvälisiä ja kotimaisia lähteitä, sekä rekrytointi- ja ravintola-alan tuoreita tutkimuksia. Kehittämishankkeessa hyödynnettiin yritykselle tehtyjä tutkimuksia työntekijätyytyväisyydestä ja työnmotivaatiotekijöistä. Kehittämishankkeen havainnot täydennettiin ja rikastettiin työpajoista ja haastatteluista kerätyillä tiedoilla ja havainnoilla. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan esittää useita päteviä tulkintoja, kunhan ne perustuvat aineistoon ja ovat huolellisesti perusteltuja ja selkeästi kuvattuja (Vuori 2023).

Kehittämishankkeen rajaus ulkoisen työnantajakuvan ja siihen liittyvien kohtaamispaikkojen kehittämiseen oli perusteltu. On kuitenkin tärkeää todeta, että työn kokonaisvaltaisuus olisi kasvanut, jos tarkasteluun olisi otettu mukaan myös sisäisen pitovoiman vahvistaminen, kuten johtamiskäytäntöjen kehittäminen. Tällainen laajennus olisi kuitenkin vaatinut huomattavasti laajemman tutkimusasetelman ja aineistonkeruun, minkä vuoksi se rajattiin työn ulkopuolelle.

Tässä kehittämishankkeessa ei pyritty löytämään yhtä oikeaa vastausta siihen, miten työnantajabrändiä tulee kehittää. Kehittämishankkeen myötä Leijona Cateringille on muodostettu työnantajabrändistrategia ja konkreettinen toimenpidesuunnitelma sen toteuttamiseen. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavien omat näkemykset ja tulkinnat ovat keskeisiä, kun tavoitteena on ymmärtää ilmiön merkityksiä heidän omasta näkökulmastaan (Juhila 2021). Myös Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka tuovat esiin, että laadullisissa tutkimuksissa tavoitteena ei ole yleistettävyyttä, vaan tarkoitus tuoda esiin se, mikä tutkittavassa ilmiössä on merkittävää ja mahdollisesti toistettavaa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006). Leijona Cateringin työnantajabrändiä on mahdotonta kopioida, mutta saman strategiaprosessin mukaan on mahdollista rakentaa toiselle yritykselle juuri heidän erottautumis- ja vetovoimatekijöihinsä nojaava työnantajabrändistrategia ja sen toimenpidesuunnitelma.

Kehittämishankkeessa huomioitiin strategiaa ja toimenpiteitä ohjaavat reunaehdot, kuten yritysstrategia, kulttuuri ja työnantajatyölle osoitetut resurssit. Toimenpiteet ovat realistisesti

toteutettavissa systemaattisen ja pitkäjänteisen työn kautta. Kokonaisuutena kehittämissanke tarjoaa konkreettisen ja käytännönläheisen työkalun Leijona Cateringin työnantajbrändin kehittämiseen ja vastaa selkeästi sille asetettuihin tavoitteisiin. Strategia ja toimenpidesuunnitelma ovat suoraan sovellettavissa käytännön työnantajbrändiviestintään ja ohjaavat resurssien kohdentamista vaikuttaviin toimenpiteisiin.

#### 6.4 Jatkotutkimus- ja kehittämisasiheet

Strategian ja sen toimenpiteiden vaikuttavuutta on tärkeää seurata säännöllisesti ja järjestelmällisesti. Vasta ajan kuluessa on mahdollista arvioida, millaisia vaikutuksia valituilla toimenpiteillä on ollut työnantajamielikuvien kehittymiseen ja Leijona Cateringin vetovoiman kasvattamiseen. Kuten jo kehittämissankkeen aikana on tehty, myös jatkossa strategiaa ja sen toimenpidesuunnitelmaa tulee tarkastella säännöllisesti ja mukauttaa niitä vastaamaan muuttuvaa toimintaympäristöä ja tarpeita.

Strategiatyössä tehtiin tietoinen valinta olla muotoilematta uutta työnantajalupausta. Sen sijaan panostettiin pääviestiteemojen sanoitukseen sekä monikanavaiseen ja kohderyhmälähtöiseen sisällöntuotantoon. Tämän sisältöstrategisen valinnan toimivuutta on suositeltavaa arvioida jatkossa, erityisesti viestien vaikuttavuuden ja kilpailijoista erottautumisen näkökulmasta. Samalla vanhasta työnantajalupauksesta viestiminen tulee lopettaa, ja se tulee poistaa kaikista edelleen aktiivisista materiaaleista. Jatkokehittämiseksi Leijona Cateringille voidaan laatia työnantajaviestinnän sisältösuunnitelma, jossa viestit jäsenellään hakijan polun eri vaiheisiin.

Strategia muuttuu vaikuttavaksi vasta, kun sen mukaisia toimenpiteitä toteutetaan. Sosiaalisen median hyödyntäminen käynnistettiin jo syksyllä 2023 strategian laatimisen yhteydessä. Vuonna 2024 painopiste oli Instagramin kehittämisessä, ja vuonna 2025 työ jatkuu Facebook-kanavan osalta. Seuraavaksi suositellaan henkilöstölle suunnatun sosiaalisen median ohjeistuksen laatimista, jotta työntekijät voivat turvallisesti ja tarkoituksenmukaisesti osallistua työnantajaviestintään työntekijälähteiläin. Tämä tukee tunnettuuden kasvua ja vahvistaa työnantajabrändin uskottavuutta.

Nuoret ravintolatyöntekijät ovat strategisesti tärkeä ulkoinen kohderyhmä, jonka tavoittamiseen oppilaitosyhteistyö tarjoaa tehokkaan keinon. Yhteistyön suunnittelua tulisi syventää laatimalla tarkempi toimintasuunnitelma, jossa määritellään tavoitteet, sisällöt ja yhteistyön painopisteoppilaitokset. Tämä auttaa kohdentamaan resursseja tehokkaasti alueille, joilla osaajatarve on suurin.

Ennen työnantajabrändiuudistuksen ulkoista lanseerausta syksyllä 2025 on tärkeää ulottaa työnantajabrändin visuaalinen ilme ja puhetapa kaikkiin työnantajakuvallisiin materiaaleihin.

Näiden tulee olla linjassa muun brändiuudistuksen kanssa, jotta ulkoinen viestintä on uskottavaa ja yhtenäistä. Myös uusittavien urasivujen kävijäanalytiikkaa on suositeltavaa seurata aktiivisesti, jotta saadaan tietoa siitä, millaiset sisällöt puhuttelevat parhaiten potentiaallisia hakijoita.

Sisäistä kohderyhmää ja erityisesti nykyisten työntekijöiden sitouttamista tukevia toimenpiteitä olisi tärkeää tarkastella tarkemmin esimerkiksi jatkotutkimuksen keinoin. Kehittämiss-hankkeen aikana kerättyä työntekijäymmärrystä voisi käyttää esimerkiksi johtamiskäytäntöjen tai perehdytyksen kehittämiseen. Työntekijöiden pitovoiman vahvistaminen luo vahvempaa työntekijäbrändiä yritykselle.

## Lähteet

Ambler Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. Journal of Brand Management. Vol. 4 (3), 185–206. Viitattu 10.2.2025. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/263326597\\_The\\_employer\\_brand](https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand)

Antell a. Meille töihin. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://www.antell.fi/tule-meille-toihin/>

Antell b. Urapolkuja. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://www.antell.fi/tule-meille-toihin/urapolkuja/>

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. Vol. 9 (5), 501-517. Viitattu 10.2.2025. Saatavissa

[https://www.researchgate.net/publication/235310489\\_Conceptualizing\\_and\\_researching\\_employer\\_branding](https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding)

Compass Group a. Compass Group työnantajana. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa

<https://www.compass-group.fi/toihin-meille/compass-group-tyonantajana/>

Compass Group b. Laumaannu kanssamme. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa

<https://www.compass-group.fi/toihin-meille/>

Duunitori. 2023. Houkuttelevuusindeksi Leijona Catering. EAI (Employer Attractiveness Index). Raportti. Viitattu 15.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Duunitori. 2024a. Kansallinen rekrytointitutkimus 2024. Työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi. Tutkimus. Viitattu 10.2.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Duunitori. 2024b. Houkuttelevuusindeksi Leijona Catering. EAI (Employer Attractiveness Index). Raportti. Viitattu 10.2.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Duunitori 2025. Kansallinen rekrytointitutkimus 2025: Suuret työnantajat. Tutkimus. Viitattu 13.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Eskola, J. & Suoranta J. 1998. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. E-kirja. Tampere: Vastapaino. Primo.

Fazer a. Aloita ura Fazerilla. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa

<https://www.fazergroup.com/fi/ura-fazerilla/>

Fazer b. Arvot ja Fazer käyttäytymiset. Viitattu 12.2.2025. Saatavissa

<https://www.fazergroup.com/fi/ura-fazerilla/fazer-tyonantajana/arvoista-nakyvaksi-toiminnaksi/>

Great Place To Work. 2023. Trust Index Leijona Catering. Henkilöstötyytyväisyystulokset. Viitattu 15.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Great Place To Work. 2024. Trust Index Leijona Catering. Henkilöstötyytyväisyystulokset. Viitattu 13.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Helsinki: Alma Talent.

Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2023. Näin rakennat työnantajabrändin ja hyvän työntekijäkokemuksen etätyöhön. Webinaari 15.3.2023. ELY-keskus. Saatavissa rajoitetusti.

Hyrkäs, A. 2025. Kompastutko näihin työnantajabrändin johtamisen sudenkuoppiin? Kansallinen rekrytointitutkimus 2025: Suuret yritykset. Duunitori. Tutkimus. Viitattu 6.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Hyvärinen, M., Suoninen, E. & Vuori, J. 2021. Haastattelut. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/laadullisen-tutkimuksen-aineistot/haastattelut/>

HR Tech Outlook.2020. Top 10 Employer Branding Consulting / Services Companies in Europe – 2020. Viitattu 24.4.2025. Saatavissa <https://employer-branding-europe.hrtechoutlook.com/vendors/top-employer-branding-consulting-services-companies-in-europe.html>

Juhila, K. 2021. Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/laadullisen-tutkimuksen-ominaispiirteet/>

Kaihola, O. 2023. TEM toimialaraportit 2023:3. Toimialaraportit. Matkailun toimialaraportti 2023. Työ- ja elinkeinoministeriö. Raportti. Viitattu 28.12.2024. Saatavissa [https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164883/TEM\\_2023\\_3\\_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164883/TEM_2023_3_T.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Karikallio, H. & Arovuori, K. 2023. Koronapandemian ja rajoitusten vaikutukset matkailu- ja ravintola-alalla. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://www.mara.fi/jasenet/karikallio-ja-arovuori-koronavaikutukset-mara-150323-kalvoraportti.pdf>

Korpi, T., Laine, T & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytinnissa ja työnhaussa. Jyväskylä: Management Institute of Finland MIF.

Laakso, M. 2025. Hukkuuko viestisi harmaaseen massaan? Kansallinen rekrytointitutkimus 2025: Suuret työnantajat. Duunitori. Tutkimus. Viitattu 6.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Leijona Catering Oy. Kesä Leijonan hyvän ruuan erikoisjoukoissa. Viitattu 16.2.2025. Saatavissa <https://lejonacatering.fi/meille-toihin/kesatyo-leijonalla/>

Leijona Catering Oy. 2023. Leijona Cateringin toimitusjohtaja vaihtuu. Viitattu 28.12.2024. Saatavissa <https://lejonacatering.fi/leijona-catering-toimitusjohtaja-vaihtuu/>

Leijona Catering Oy. 2024a. Vuosi- ja vastuullisuuskatsaus 2023. Viitattu 19.8.2024. Saatavissa: [https://lejonacatering.fi/wp-content/uploads/2024/04/2023\\_LeijonaCatering\\_vuosikertomus.pdf](https://lejonacatering.fi/wp-content/uploads/2024/04/2023_LeijonaCatering_vuosikertomus.pdf)

Leijona Catering Oy. 2024b. Leijona on yksi Suomen Parhaista Työpaikoista. Viitattu 11.2.2025. Saatavissa <https://lejonacatering.fi/leijona-on-yksi-suomen-parhaista-tyopaikoista/>

Leijona Catering Oy. 2025a. Vuosi- ja vastuullisuuskatsaus 2024. Viitattu 12.4.2025. Saatavissa [https://lejonacatering.fi/wp-content/uploads/2025/04/2024\\_Leijona-Catering\\_vuosikertomus.pdf](https://lejonacatering.fi/wp-content/uploads/2025/04/2024_Leijona-Catering_vuosikertomus.pdf)

Leijona Catering Oy. 2025b. LeCa Some-pohjat. Sisäinen materiaali. Viitattu 14.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Leijona Catering Oy. 2025c. DESK Työpaikka: avoimet työpaikat. Sisäinen materiaali. Viitattu 14.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Leijona Catering Oy. 2025d. Kokki, Varuskuntaravintola Sahara, Helsinki. Viitattu 14.5.2025. Saatavissa <https://ats.talentadore.com/apply/kokki-varuskuntaravintola-sahara-helsinki/8rq0dX>

Lith, P. 2021. Tilastot todistavat matkailu- ja ravintola-alan vetovoiman hiipumisen. Vitriinilehti. Viitattu 20.1.2024. Saatavissa <https://www.vitriini.fi/ilmio/tilastot-todistavat-ravintola-alan-vetovoiman-hiipumisen.html>

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? E-kirja. Helsinki: Alma Talent. Primo.

Matkailu- ja Ravintolapalvelu Ry. Työvoiman saatavuus. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://www.mara.fi/teemat/tyovoiman-saatavuus.html>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry. 2022. Palvelualojen Osaajabarometri 2022. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://www.mara.fi/media/uutiset/osaajabarometri-2022-jaettava-versio.pdf>

Matkailu- ja Ravintolapalvelut Ry. 2023. Työvoiman saatavuus matkailu- ja ravintola-alan kohtalonkysymys – ”saatavuusharkinnasta tulisi luopua kokonaan”. Viitattu 29.11.2023. Saatavissa <https://www.mara.fi/ajankohtaista/uutiset/2023/tyovoiman-saatavuus-matkailu-ja-ravintola-alan-kohtalonkysymys-saatavuusharkinnasta-tulisi-luopua-kokonaan.html>

Mölk, A. 2018. Structures, strategizing, and contested territories: A structuration perspective on strategy development in employer branding. Scandinavian Journal of Management. Vol. 34 (2018), 326–334. Viitattu 18.3.2025. Saatavissa <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S0956522117303019>

PAM. 2024. PAMin vetovoimabarometri 2024. Tiivistelmä. Alojen vetovoima. Työmarkkinat ja yhteiskunta. Raportti. Viitattu 13.2.2025.

PAM. 2025. Vetovoimabarometri 2024 – vetovoima ja yhteiskunta. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://www.pam.fi/studies/kysely-verian-t/>

Pohjola, A. 2018. Tällaisen työelämän nuoret haluavat – keskiössä palaute ja ihmissuhdetaidot. Duunitori. Viitattu 28.4.2025. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/palaute-tyoelamassa>

Raaska, N. 2022. EB Workshop. Talentgate. Luento 16.3.2023. Viitattu 17.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Rantanen, S. a. The Basics of Modern Employer Branding. Talent Marketing School Instant Employer Brand Accelerator. Kurssimateriaali. Viitattu 28.3.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Rantanen, S. b. The Anatomy of the Magnetic Job Post. Talent Marketing School Instant Employer Brand Accelerator. Kurssimateriaali. Viitattu 14.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Rantanen, S. 2019a. Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Viitattu 10.2.2025. Saatavissa <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrändi-eroavat-toisistaan/>

Rantanen, S. 2019b. Kohderyhmän segmentointi työnantajabrändin rakentamiseen. Opas. Viitattu 11.2.2025. Saatavissa <https://emine.fi/wp-content/uploads/2019/02/Vaikuttava->

[Työ%CC%88nantajabra%CC%88ndi%C2%A9%EF%B8%8F-Kohderyhma%CC%88segmentointi-PDF.pdf](#)

Rantanen, S. 2022a. Vaikuttava työnantajakuvaviestintä. Kuinka kehittää vetovoimaista työnantajakuvaa viestintää ja markkinointia hyödyntäen. Opas. Viitattu 10.2.2025.

Saatavissa: [https://emine.fi/wp-content/uploads/2022/10/3800k\\_TAkuv4vies7int4\\_2022-SR.pdf](https://emine.fi/wp-content/uploads/2022/10/3800k_TAkuv4vies7int4_2022-SR.pdf)

Rantanen, S. 2022b. Informaatioajan Hakijan Polku ja työnantajakuvan kehittäminen.

Viitattu 12.4.2025. Saatavissa <https://emine.fi/informaatioajan-hakijan-polku-ja-tyonantajakuvan-kehittaminen/>

Rantanen, S. 2022c. #120 The anatomy of best careers sites to convince and convert talents.

Viitattu 18.3.2025. Saatavissa <https://modernemployerbrand.com/podcast120-the-anatomy-of-best-careers-sites-to-convert-talents/>

Rantanen, S. 2025. Story-Driven Employer Branding; Introducing the Magnetic Employer Branding Method™: Matching Minds with Mission Through Business Storytelling Copyright. E-kirja. Helsinki: Employer Branding Agency Emine Oy Ltd. Kindle.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka A. 2006. Yleistäminen. KvaliMOTV -

Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa [https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_3.html](https://www.fsd.tuni.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_3.html)

Salo, L. 2023. ”Töitä tehdään pienellä porukalla ja tarvittaessa joustetaan ja venytään” –

Ravintola-alan haasteina osaajapula ja vetovoiman puute. Blogikirjoitus. Jamk. Viitattu

20.1.2024. Saatavissa <https://blogit.jamk.fi/turbinaattori/2023/02/20/toita-tehdaan-pienella-porukalla-ja-tarvittaessa-joustetaan-ja-venytaan-ravintola-alan-haasteina-osaajapula-ja-vetovoiman-puute/>

Santaniemi, N. 2021. Kohti Leijonan työantajalupausta. Sisäinen materiaali. Viitattu

13.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Sodexo. Sodexolla työskentely on enemmän kuin työpaikka. Ole osa jotain suurempaa.

Viitattu 12.2.2025. Saatavissa <https://fi.sodexo.com/toihin-meille/enemman-kuin-tyopaikka>

T-media. 2023a. Maineanalyysi. Suuri yleisö 2023. Leijona Catering. Tutkimus. Viitattu

15.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

T-media. 2023b. Maineanalyysi. Potentiaaliset työntekijät 2023. Leijona Catering.

Tutkimus. Viitattu 15.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

T-media. 2024. Maineanalyysi. Potentiaaliset työntekijät 2024. Leijona Catering. Tutkimus. Viitattu 10.2.2025. Saatavissa rajoitetusti.

T-media. 2025. Maineanalyysi. Potentiaaliset työntekijät 2025. Leijona Catering. Tutkimus. Viitattu 7.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

TalentBee. 2024. How can you use pirate metrics in talent acquisition? Viitattu 11.5.2025. Saatavissa <https://www.talentbee.io/resources/how-can-you-use-pirate-metrics-in-talent-acquisition>

Tilastokeskus. 2023. Näyttöruutujen äärellä kului vuonna 2021 enemmän aikaa kuin koskaan aiemmin. Viitattu 1.3.2025. Saatavissa <https://stat.fi/julkaisu/cl8ipicxx123r0bw2oxe42g8i>

Työvoimabarometri a. Alueet ja toimialat. Vuoden 2025 kehitysnäkymät: Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelut, Uusimaa. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://tyovoimabarometri.fi/haku?alue=0402f3dc-24cc-4bb9-adaf-6901eef91919&toimiala=f56089d1-debb-4413-87b7-cd21e6e44941>

Työvoimabarometri b. Alueet ja toimialat. Vuoden 2025 kehitysnäkymät: Majoitus-, ravitsemis- ja matkailupalvelut, Häme. Viitattu 13.2.2025. Saatavissa <https://tyovoimabarometri.fi/haku?alue=d66880c1-0700-4b2b-9a83-a1774c6750b8&toimiala=f56089d1-debb-4413-87b7-cd21e6e44941>

Vaisto, L. 2025. Rekrytointialan on aika ottaa uusi askel. Kansallinen rekrytointitutkimus 2025: Suuret yritykset. Duunitori. Tutkimus. Viitattu 6.5.2025. Saatavissa rajoitetusti.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. E-kirja. Primo.

Vuori, J. 2021. Johdatus laadulliseen tutkimukseen ja verkkokäsikirjaan. Teoksessa Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Viitattu 15.4.2025. Saatavissa

<https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvali/mita-on-laadullinen-tutkimus/johdatus-laadulliseen-tutkimukseen-ja-verkkokasikirjaan/>