



Sisäinen työnantajamielikuva

Pinja Havukainen, Siiri Moilanen

2025 Laurea



Laurea-ammattikorkeakoulu

Sisäinen työnantajamielikuva

Pinja Havukainen, Siiri Moilanen
Liiketalouden koulutus
Opinnäytetyö
Toukokuu 2025

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena oli tarkastella Organisaatio X:n sisäistä työnantajamielikuva henkilöiden kokemusten näkökulmasta. Organisaatio X on lemmikkitarvikkeiden myyntiin erikoistunut kotimainen yritys, joka toimii vähittäiskaupan alalla.

Työn tavoitteena oli selvittää, miten työntekijät kokevat organisaation työilmapiirin, johtamisen, urakehitysmahdollisuudet, sisäisen viestinnän sekä yrityksen arvot ja tasa-arvon toteutumisen. Lisäksi tutkielmassa pyrittiin tunnistamaan työnantajamielikuvaan vaikuttavia vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Tutkielman teoreettinen viitekehys rakentui työnantajamielikuvan, arvojohtamisen ja työntekijäkokemuksen keskeisistä käsitteistä. Empiirinen osuus toteutettiin anonyyminä sähköisenä kyselytutkimuksena, johon vastasi 17 työntekijää kuudesta eri toimipisteestä. Vastausprosentti jäi alhaiseksi (noin 13 %), mutta aineisto tarjoaa suuntaa antavaa tietoa vastaajien kokemuksesta.

Tulosten perusteella työntekijät kokevat työnsä pääosin mielekkäänä ja organisaation asiakaslähtöisenä. Kehittämistarpeita havaittiin kuitenkin erityisesti johtamiskäytännöissä, sisäisessä viestinnässä ja koulutusmahdollisuuksissa. Työilmapiiri ja kollegiaalinen tuki nousivat tutkielmassa vahvuudeksi, kun taas esihenkilötyön laatu ja osallistamisen puute heikensivät joidenkin vastaajien kokemuksia. Lisäksi työntekijät toivoivat selkeämpiä urapolkuja, vahvempaa palautekulttuuria ja organisaation arvojen näkyvämpää jalkauttamista arjen toimintaan.

Johtopäätöksissä esitetään kehittämissuhteita, joiden avulla organisaatio voi vahvistaa sisäistä työnantajamielikuvaansa. Tulokset tukevat organisaation strategista henkilöstöjohtamista ja tarjoavat konkreettisia välineitä työntekijäkokemuksen kehittämiseen. Jatkotoimenpiteinä suositellaan erityisesti osallistavan ja oikeudenmukaisen johtamisen vahvistamista, avoimemman ja vuorovaikutteisemmän sisäisen viestinnän kehittämistä sekä arvojen tuomista osaksi päivittäistä toimintaa.

Lisäksi koulutus- ja urapolkujen selkeyttäminen, palautekulttuurin rakentaminen ja työntekijöiden kokeman arvostuksen vahvistaminen nähdään keskeisinä keinoina sitoutumisen ja hyvinvoinnin tukemisessa.

Asiasanat: työnantajamielikuva, työntekijäkokemus, henkilöstötutkimus

This thesis examined the internal employer image of Organisation X Oy from the perspective of employee experiences. Organisation X remained anonymous in this study but represented a Finnish company specializing in the retail of pet supplies. The aim was to explore how employees perceived the organization's work environment, leadership, career development opportunities, internal communication, values, and equality. Additionally, the study aimed to identify key strengths and development areas influencing the employer image.

The theoretical framework focused on concepts such as employer image, value-based leadership, and employee experience. The empirical part of the study was conducted through an anonymous online survey, which received 17 responses from employees across six store locations. Despite the low response rate (approximately 13%), the data provided meaningful insights.

The results showed that employees generally found their work meaningful and viewed the organization as customer-oriented. Strengths included a positive work environment and peer support. However, the findings also highlighted areas in need of improvement—particularly leadership in quality, internal communication, and training opportunities. Some respondents felt that inclusion was lacking and expressed a need for clearer career paths, more frequent and constructive feedback, and a stronger presence of organizational values in daily work.

The conclusions provided practical development suggestions, such as improving inclusive leadership through supervisor training, enhancing two-way communication, and strengthening the integration of company values into everyday operations. Further recommendations included clarifying career development paths and fostering a culture of recognition and feedback. These measures were seen as essential for improving employee engagement and satisfaction, ultimately contributing to the organization's long-term success and attractiveness as an employer.

Keywords: employer image, employee experience, employee survey

Sisällys

1	Johdanto	7
1.1	Aiheen valinta	7
1.2	Tarkoitus	8
1.3	Tavoite.....	8
1.4	Toimeksiantaja	9
1.5	Teoreettinen viitekehys	9
2	Työnantajamielikuva	11
2.1	Sisäinen työnantajamielikuva.....	12
2.2	Vastuut sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä.....	13
2.3	Ulkoinen työnantajamielikuva	17
2.4	Mielikuva ja maine	19
2.5	Missio, visio ja arvot	20
2.6	Sisäinen viestintä.....	22
2.7	Toimitilat ja työilmapiiri	23
2.8	Urakehitysmahdollisuudet.....	24
3	Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa	25
4	Tutkimusmenetelmä ja tutkielman toteutus.....	28
4.1	Tutkimusmenetelmä	28
4.2	Tutkielman toteutus	29
5	Tulokset.....	30
5.1	Taustatiedot	30
5.2	Motivaatiotekijät työpaikassa	33
5.3	Arvot ja tasa-arvo	34
5.4	Johtaminen, avoimuuden toteutuminen ja lupaukset.....	36
5.5	Maine.....	37
5.6	Ammatillinen kehittyminen	39
5.7	Tyytyväisyys työnantajaan ja kehitystoiveet	39
6	Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet.....	41
6.1	Johtopäätökset	41

6.2	Jatkotoimenpiteet	43
7	Loppusanat	44
	Lähteet	45
	Kuviot.....	50
8	Liitteet	51

1 Johdanto

Osaavien ja motivoituneiden työntekijöiden rekrytointi on viime vuosina muodostunut yhä haastavammaksi monilla toimialoilla, ja kilpailu parhaista osaajista on kiristynyt merkittävästi. Tässä muuttuvassa työmarkkinatilanteessa työnantajamielikuvan kehittäminen on nousut keskeiseksi osaksi organisaatioiden strategista henkilöstöjohtamista. Työnantajamielikuvalla on todettu olevan merkittäviä vaikutuksia organisaation kykyyn houkutella uusia osaajia sekä nykyisten työntekijöiden sitoutumiseen ja työtyytyväisyyteen (Martin, Gollan & Grigg 2011).

Myönteinen työnantajamielikuva tukee organisaation mainetta ja edistää onnistunutta rekrytointia, kun taas kielteinen mielikuva voi lisätä henkilöstön vaihtuvuutta ja heikentää organisaation houkuttelevuutta työmarkkinoilla. Työnantajabrändin hallinta nähdäänkin keskeisenä osana organisaation strategista menestystä, ja sen merkitys korostuu erityisesti osaajapulasta kärsivillä aloilla (Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens 2018).

Työnantajamielikuvaan panostaminen voidaan näin ollen nähdä strategisena investointina, joka tuottaa pitkäaikaisia hyötyjä sekä työntekijöille että organisaatiolle kokonaisuutena. Tässä luvussa esitellään perustelut aiheen valinnalle, opinnäytetyön tarkoitus, tavoitteet, käytetyt tutkimusmenetelmät ja toimeksiantaja. Luvun lopussa kuvataan myös opinnäytetyön teoreettinen viitekehys, joka toimii perustana työn analyysille ja johtopäätöksille.

1.1 Aiheen valinta

Opinnäytetyön aiheen valinta pohjautui vahvaan kiinnostukseen henkilöstöjohtamista, työelämän laatua ja työnantajabrändäystä kohtaan. Sisäinen työnantajamielikuva yhdistää henkilöstön kokemukset, arvot ja johtamisen käytännöt - kaikki keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat organisaation toimintaan ja menestykseen.

Halusimme tässä opinnäytetyössä syventyä työntekijäkokemuksen näkökulmaan ja selvittää, miten työnantajamielikuva rakentuu työntekijöiden arjessa. Tämä ei ainoastaan tue omaa osaamistamme henkilöstöhallinnon ja esihenkilötyön saralla, vaan antaa myös konkreettista ymmärrystä siitä, miten organisaatiot voivat kehittää työyhteisöään työntekijälähtöisesti.

Organisaatio X valikoitui tämän opinnäytetyön kohdeorganisaatioksi kiinnostavan toimialansa ja monipaikkaisen organisaatorakenteensa vuoksi. Kyseisessä organisaatiossa yhdistyvät asiantunteva henkilökunta ja vahva kaupallinen osaaminen, ja sen henkilöstö työskentelee useissa eri toimipisteissä ympäri Suomea. Halusimme tarkastella, miten sisäinen

työnantajamielikuva näyttäytyy tällaisessa ympäristössä, jossa työtehtävät voivat vaihdella, mutta yhteinen organisaatiokulttuuri yhdistää henkilöstöä.

Aiheen valinta tukee siis sekä ammatillista kehittämistämme että vastaa Organisaatio X:n konkreettiseen kehittämistarpeeseen.

1.2 Tarkoitus

Tämän opinnäytetyön tarkoituksena on tarkastella, millaisena Organisaatio X:n työntekijät kokevat organisaation sisäisen työnantajamielikuvan sekä mitkä keskeiset tekijät vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen.

Tämä opinnäytetyö tuottaa uutta tietoa työntekijäkokemuksen näkökulmasta ja pyrkii syventämään ymmärrystä siitä, miten työnantajamielikuva rakentuu organisaation sisällä ja millä tavoin se kytkeytyy työntekijöiden arjen kokemuksiin. Erityisenä kiinnostuksen kohteena ovat työntekijöiden näkemykset työnantajan arvoista ja niiden toteutumisesta käytännön tasolla, esihenkilötyö ja sen vaikutus työilmapiiriin sekä työntekijöiden kokemat kehitymis- ja uramahdollisuudet organisaation sisällä.

Näitä tekijöitä analysoimalla voidaan muodostaa kokonaisvaltainen kuva siitä, millainen sisäinen työnantajamielikuva Organisaatio X:llä tällä hetkellä on ja mitä kehitettävää siinä on, työntekijöiden hyvinvointia ja organisaation vetovoimaisuutta ajatellen.

1.3 Tavoite

Opinnäytetyön tavoitteena on tuottaa Organisaatio X:lle kattavaa ja luotettavaa tietoa organisaation sisäisen työnantajamielikuvan nykytilasta sekä tunnistaa ne keskeiset tekijät, jotka joko vahvistavat tai heikentävät työntekijäkokemusta. Opinnäytetyö painottuu työntekijöiden näkemyksiin ja kokemuksiin, ja sen keskiössä on ymmärryksen lisääminen siitä, miten työnantajamielikuva muodostuu ja millä tavoin se heijastuu arjen työskentelyyn.

Keskeisinä osa-alueina tarkastellaan muun muassa esihenkilötyötä ja johtamisen käytäntöjä, työolosuhteita, organisaation arvoja, sisäistä viestintää sekä työntekijöiden kokemia oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Saadun tiedon perusteella organisaatiolla on mahdollisuus suunnitella ja kohdentaa kehittämistoimenpiteitä entistä tarkoituksenmukaisemmin.

Tavoitteena on henkilöstön hyvinvoinnin edistäminen, motivaation vahvistaminen sekä pitkäaikaisen sitoutumisen tukeminen. Kokonaisuudessaan opinnäytetyön tavoitteena on tukea Organisaatio X:n henkilöstöhallinnon kehittämistä kohti osallistavampaa, avoimempaa ja arvolähtoisempää organisaatiokulttuuria, jossa työntekijöiden ääni ja kokemus ovat keskeisessä roolissa.

1.4 Toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Organisaatio X, suomalainen vähittäiskaupan alan yritys, joka on erikoistunut eläintarvikkeiden myyntiin. Opinnäytetyö vastaa organisaation tarpeeseen ymmärtää työntekijäkokemusta syvällisemmin ja tukea sisäisen kulttuurin vahvistamista henkilöstölähtöisesti (Organisaatio X 2025).

Organisaatio X on perustettu 2000-luvun alussa ja tarjoaa asiakkailleen laajan tuotevalikoiman, joka kattaa muun muassa lemmikkien ruokia, tarvikkeita ja hyvinvointipalveluita. Organisaatiolla on fyysisiä toimipisteitä eri puolilla Suomea, ja se toimii myös verkkokaupan kautta. (Organisaatio X 2025)

Organisaatio tunnetaan asiantuntevasta henkilökunnasta, kilpailukykyisestä valikoimastaan ja asiakaslähtöisestä toimintamallistaan. Organisaatio on viime vuosina kasvanut merkittävästi sekä liikevaihdolla että henkilöstömäärällä, ja sen liiketoiminta perustuu tehokkaaseen logistiikkaan ja nopeisiin toimituksiin.

Tämä opinnäytetyö tarjoaa organisaatiolle tärkeää tietoa sisäisen työnantajamielikuvan nykytilasta ja siitä, millaisena työntekijät kokevat oman työpaikkansa. Tulosten avulla organisaatio voi kehittää henkilöstöstrategiaansa, vahvistaa työntekijöiden sitoutumista ja rakentaa entistä houkuttelevampaa ja kestävämpää työyhteisöä.

1.5 Teorettinen viitekehys

Tämän opinnäytetyön teorettinen viitekehys pohjautuu työnantajamielikuvan käsitteeseen ja sen muodostumiseen organisaation sisäisessä toimintaympäristössä. Sisäinen työnantajamielikuva heijastaa työntekijöiden kokemuksia, havaintoja ja asenteita työnantajaansa kohtaan. Se vaikuttaa keskeisesti työtyytyväisyyteen, työmotivaatioon sekä organisaation kykyyn houkutella ja sitouttaa osaavaa henkilöstöä.

Kuviossa 1 on kuvattu keskeiset käsitteet ja ne tekijät, jotka vaikuttavat sisäisen työnantajamielikuvan rakentumiseen. Tämä kokonaisuus muodostuu sekä organisaation rakenteellisista ja

toiminnallisista piirteistä että työntekijöiden subjektiivisista kokemuksista.



Kuvio 1: Teoreettinen viitekehys

Työsuhteen vakaus ja turvallisuus ovat keskeisiä työntekijöiden turvallisuudentunnetta ja työmotivaatiota tukevia tekijöitä. Työn jatkuvuus ja työpaikan pysyvyys luovat perustan luottamukselle työnantajaa kohtaan (Työterveyslaitos 2025).

Työilmapiiri ja organisaatiokulttuuri määrittävät työyhteisön toimivuutta ja kokemusta yhteisöllisyydestä. Organisaation arvot, normit ja käytännöt vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat työyhteisönsä ja kokevatko he kuuluvansa osaksi sitä. Työhyvinvointi ja työolot ovat merkittäviä työntekijäkokemuksen osatekijöitä. Fyysiset ja psyykkiset työolosuhteet, ergonomia sekä organisaation panostukset työhyvinvointiin vaikuttavat työntekijöiden jaksamiseen ja sitä kautta organisaation suorituskykyyn (Työterveyslaitos 2025).

Ura- ja kehittymismahdollisuudet tarjoavat työntekijöille väylän ammatilliseen kasvuun ja uralla etenemiseen. Koulutusmahdollisuudet, selkeät urapolut ja henkilökohtainen kehittäminen lisäävät työtyytyväisyyttä ja sitoutumista (Wallin 2012).

Sisäinen viestintä ja vuorovaikutus ovat keskeisiä sujuvan organisaatio toiminnan edellytyksiä. Avoin ja toimiva viestintä lisää luottamusta, edistää tiedonkulkua ja mahdollistaa työntekijöiden aktiivisen osallistumisen organisaation toimintaan. Erityisesti sisäinen viestintä tukee työyhteisön koheesiota ja vahvistaa työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja merkityksellisyydestä (Welch 2011).

Palkka ja työsuhte-edut muodostavat työn konkreettisen vastineen, ja ne heijastavat työntekijöiden työpanoksen arvostusta. Oikeudenmukaisiksi koetut palkitsemiskäytännöt ja lisäedut vaikuttavat suoraan työn houkuttelevuuteen ja henkilöstön sitoutumiseen. Palkitseminen toimii myös motivaation lähteenä, kun se on läpinäkyvää, johdonmukaista ja yhdistyy suorituksen arviointiin (Milkovich, Newman & Gerhart 2014).

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisessä roolissa työntekijäkokemuksen muotoutumisessa. Esihenkilöiden johtamistyyli, tuki ja palautteenanto vaikuttavat suoraan työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen (Hoffren, Holappa-Girginkaya, Huttunen, & Välimaa 2023).

Organisaation maine ja työntekijöille annetut lupaukset vaikuttavat työnantajamielikuvan uskottavuuteen. Kun organisaatio toimii arvojensa mukaisesti ja pitää lupauksensa, se rakentaa työntekijöiden luottamusta ja edistää pitkäjänteistä sitoutumista (T-media 2024).

Tämä teoreettinen viitekehys toimii tutkielman perustana ja tukee analyysiä siitä, miten sisäisen työnantajamielikuvan eri osa-alueet ilmenevät Organisaatio X:n toiminnassa. Viitekehys auttaa tunnistamaan organisaation vahvuudet ja kehitystarpeet työnantajamielikuvan näkökulmasta. Lisäksi se ohjaa empiiristä osuutta, jossa kartoitetaan työntekijöiden kokemuksia ja näkemyksiä sisäisestä työnantajamielikuvasta sekä sen kehittämismahdollisuuksista (KvaliMotv 2025).

2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva on keskeinen tekijä organisaation houkuttelevuudessa ja menestyksessä, sillä se vaikuttaa niin työntekijöiden sitoutuneisuuteen kuin organisaation maineeseen. Tässä luvussa tarkastellaan työnantajamielikuvan eri ulottuvuuksia, keskittyen erityisesti sen sisäiseen puoleen. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu työntekijöiden kokemuksista ja heidän suhtautumisestaan työpaikkaan, ja sillä on suora vaikutus organisaation ilmapiiriin ja tuottavuuteen.

Luvussa käsitellään myös vastuita, jotka liittyvät sisäisen työnantajamielikuvan kehittämiseen eri tasoilla organisaatiossa. Lisäksi tarkastellaan työnantajamielikuvan ulkoista puolta, joka ulottuu organisaation maineeseen työnantajana työmarkkinoilla. Tämän luvun pohjalta luodaan kokonaiskuva siitä, miten työnantajamielikuvan kehittäminen vaikuttaa organisaation menestykseen ja sen kykyyn houkutella ja säilyttää osaavaa työvoimaa.

2.1 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan organisaation nykyisten työntekijöiden kokemuksia ja käsityksiä työnantajastaan. Se rakentuu työntekijöiden päivittäisistä kokemuksista, työyhteisön ilmapiiristä, johtamiskulttuurista sekä organisaation tarjoamista eduista ja mahdollisuuksista. Sisäinen työnantajamielikuva vaikuttaa keskeisesti työntekijöiden sitoutumiseen, motivaatioon ja työtyytyväisyyteen, ja sen kautta myös organisaation suorituskykyyn ja kilpailuasemaan työmarkkinoilla (Backhaus & Tikoo 2004; Edwards 2010). Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu useista osa-alueista, joista keskeisimpiä ovat työympäristö, johtaminen, organisaatiokulttuuri, työhyvinvointi ja urakehitysmahdollisuudet. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus määrittää, kuinka työntekijät kokevat työnantajansa ja miten he viestivät siitä ulospäin, esimerkiksi suosittelemalla työpaikkaansa tai jakamalla kokemuksiaan sosiaalisessa mediassa (Backhaus & Tikoo 2004).

Työympäristöllä, niin fyysisellä kuin psyykkiselläkin, on olennainen vaikutus sisäiseen työnantajamielikuvaan. Turvallinen, toimiva ja ergonominen työympäristö tukee työntekijöiden hyvinvointia ja tehokkuutta (Barrow & Mosley 2005). Lisäksi joustavat työjärjestelyt, kuten etätyömahdollisuudet ja työajan hallinta, tukevat työn ja muun elämän yhteensovittamista, mikä lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta (Kamensky 2014).

Johtaminen ja esihenkilötyö ovat keskeisessä roolissa työntekijäkokemuksen ja sisäisen työnantajamielikuvan muotoutumisessa. Hyvä johtaminen perustuu avoimeen ja rehelliseen viestintään, oikeudenmukaisuuteen sekä työntekijöiden tukemiseen ja kehittämiseen (Työterveyslaitos 2025). Kun työntekijät kokevat tulevansa kuulluiksi ja arvostetuiksi, heidän sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu. Toisaalta heikko johtaminen voi heikentää työntekijäkokemusta ja johtaa tyytymättömyyteen sekä henkilöstön vaihtuvuuteen.

Organisaatiokulttuuri rakentuu yrityksen arvoista, toimintatavoista ja työyhteisön normatiivisista käytännöistä. Vahva ja positiivinen organisaatiokulttuuri luo yhteenkuuluvuuden tunnetta ja vahvistaa työntekijöiden motivaatiota (Co-Founders 2022). Avoin ja osallistava organisaatiokulttuuri, jossa työntekijöiden panosta arvostetaan ja heille tarjotaan mahdollisuuksia osallistua päätöksentekoon, vahvistaa positiivista työnantajamielikuvaa ja tukee työntekijöiden hyvinvointia. Osallistava johtaminen lisää sitoutumista ja kokemusta merkityksellisyydestä työssä (Viitala, 2014; Huhta & Myllyntaus 2021).

Työhyvinvointiin panostaminen on keskeinen osa sisäistä työnantajamielikuvaa. Työnantajan tarjoamat työhyvinvointipalvelut, kuten työterveyshuolto, työnohjaus ja palautumista tukevat käytännöt, vaikuttavat suoraan työntekijöiden jaksamiseen ja työssä viihtymiseen. Työn ja vapaa-ajan tasapaino, kohtuullinen työkuorma ja työn mielekkyys ovat tärkeitä tekijöitä, jotka edistävät työhyvinvointia ja samalla vahvistavat työnantajakuvaan positiivisuutta. Tutkimusten mukaan organisaatiot, jotka panostavat pitkäjänteisesti työhyvinvointiin, saavat vastineeksi

sitoutuneemman henkilöstön, vähemmän sairauspoissaoloja sekä vähäisempää työuupumusta (Viitala 2014; Manka 2011).

Urakehitys- ja kehittymismahdollisuudet ovat merkittävä osa työntekijäkokemusta ja työnantajamielikuvaa. Työntekijät arvostavat työnantajia, jotka tarjoavat mahdollisuuksia kouluttautua, kehittää osaamistaan ja edetä urallaan. Nämä mahdollisuudet vahvistavat työn merkityksellisyyttä ja lisäävät henkilöstön sitoutumista organisaatioon. Kehittymismahdollisuuksien puute voi puolestaan johtaa tyytymättömyyteen ja henkilöstön vaihtuvuuden lisääntymiseen (Viitala 2014; Kamensky 2014).

Organisaation panostukset henkilöstön kehittämiseen voivat lisätä työntekijöiden motivaatiota ja uskollisuutta. Sen sijaan kehittymismahdollisuuksien puute voi aiheuttaa tyytymättömyyttä ja lisätä henkilöstön siirtymistä kilpaileviin organisaatioihin (Paasikallio 2023).

Positiivinen sisäinen työnantajamielikuva edistää henkilöstön sitoutumista ja tukee organisaation pitkän aikavälin menestystä. Tyytyväiset ja motivoituneet työntekijät toimivat usein organisaation puolestapuhujina ja suosittelevat työnantajaansa omissa verkostoissaan, mikä vahvistaa myös ulkoista työnantajamielikuvaa (Backhaus & Tikoo 2004). Toisaalta kielteinen työntekijäkokemus voi johtaa korkeaan vaihtuvuuteen, laskevaan motivaatioon ja vaikeuksiin houkuttella uusia osaajia.

Strateginen työnantajabrändäys ja sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen edellyttävät pitkäjänteistä panostusta organisaation johtamiseen, työolosuhteisiin, työntekijäkokemukseen ja urakehitykseen. Organisaatiot, jotka tunnistavat sisäisen työnantajamielikuvan merkityksen ja investoivat sen kehittämiseen, voivat saavuttaa kilpailuetua työmarkkinoilla ja parantaa sekä työntekijöidensä tyytyväisyyttä että organisaation kokonaissuorituskykyä (Backhaus & Tikoo 2004; Huhta & Myllyntaus 2021).

2.2 Vastuut sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä

Positiivisen ja kestäväen työnantajamielikuvan rakentaminen edellyttää eri toimijoiden välistä yhteistyötä. Jokaisella toimijalla on oma roolinsa ja vastuunsa työnantajamielikuvan vahvistamisessa, ja näiden vastuiden toteutuminen vaikuttaa suoraan organisaation kykyyn houkuttella, sitouttaa ja säilyttää osaavaa henkilöstöä (Choice 2021).

Työnantajamielikuvan rakentaminen on monitahoinen ja strateginen prosessi, joka vaatii johdonmukaista yhteistyötä koko organisaation sisällä. Sen kehittäminen ei kuulu vain yksittäiselle taholle, vaan on kaikkien organisaation toimijoiden yhteinen vastuu. Johdon, henkilöstöhallinnon, esihenkilöiden, viestintä- ja markkinointiosastojen sekä työntekijöiden roolit muodostavat kokonaisuuden, jonka kautta työnantajamielikuva syntyy, muovautuu ja vahvistuu (Vuokratyofirmit.fi 2024).

Organisaation ylimmällä johdolla on keskeinen rooli työnantajamielikuvan suunnassa ja toteutuksessa. Johto määrittelee organisaation arvot ja kulttuurin, jotka muodostavat perustan työnantajakuvaan uskottavuudelle. Lisäksi se vastaa pitkän aikavälin strategisesta suunnittelusta ja toimenpiteistä, jotka tukevat työnantajamielikuvan tavoitteellista kehittämistä. Johto toimii myös esimerkkinä arvojohtamisen kautta - sen toiminta heijastuu suoraan koko organisaation ilmapiiriin ja työntekijäkokemukseen (Filosofia akatemia 2024).

Henkilöstöhallinnon eli HR:n keskeisenä tehtävänä on strategisen työnantajamielikuvan jalkauttaminen arjen käytäntöihin ja sen systemaattinen kehittäminen osana organisaation henkilöstöstrategiaa. HR vastaa toimenpiteistä, jotka tukevat työntekijäkokemuksen vahvistamista ja pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon (Viitala 2014). Tähän sisältyvät muun muassa rekrytointi- ja perehdytyskäytännöt, jotka muodostavat työntekijälle ensimmäisen mielikuvan työnantajasta ja vaikuttavat ratkaisevasti työuran alkuvaiheen kokemuksiin (Backhaus & Tikoo 2004).

Lisäksi HR:n vastuulla on osaamisen kehittäminen ja urapolkujen rakentaminen, joiden avulla työntekijöille tarjotaan mahdollisuuksia kasvaa ammatillisesti ja sitoutua organisaatioon pitkäjänteisesti (Barrow & Mosley 2005). Kun henkilöstölle tarjotaan kehittymisen mahdollisuuksia ja heidän panoksensa huomioidaan, se vahvistaa työnantajakuvaan lisäksi organisaation suorituskykyä ja kilpailukykyä.

Esihenkilöt ja tiiminvetäjät vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden päivittäiseen kokemukseen työpaikasta. Heidän vastuullaan on ylläpitää rakentavaa, kannustavaa ja turvallista työilmapiiriä (Työterveyslaitos 2025a). Arjen johtamistyö, kuten säännöllinen ja rakentava palaute, kehityskeskustelut ja päivittäinen tuki, vaikuttavat työntekijöiden motivaatioon, työtyytyväisyyteen ja halukkuuteen sitoutua organisaatioon. Esihenkilötoiminta onkin työnantajamielikuvan näkökulmasta kriittinen tekijä - huono johtaminen voi heikentää työnantajakuvaan uskottavuutta merkittävästi (Työterveyslaitos 2025b).

Viestintä- ja markkinointiosasto kantaa strategista vastuuta työnantajabrändin näkyvyydestä ja houkuttelevuudesta sekä sisäisesti että ulkoisesti. Osasto rakentaa ja ylläpitää yhtenäistä, arvoihin pohjautuvaa työnantajabrändiä, jonka tarkoituksena on vedota potentiaalisiin työnhakijoihin ja sitouttaa nykyistä henkilöstöä. Työnantajabrändin viestinnän avulla organisaation arvot, toimintatavat ja kulttuuri tuodaan esiin johdonmukaisesti eri viestintäkanavissa. Erityisesti kriisiviestinnän merkitys korostuu tilanteissa, joissa organisaation maine on uhattuna ja työnantajamielikuva voi vaarantua (Barrow & Mosley 2005).

Työntekijöillä on keskeinen rooli työnantajakuvaan muodostumisessa. He edustavat organisaatiota päivittäisessä työssään, erityisesti asiakaskohtaamisissa ja muissa ulkoisissa sidosryhmäkontakteissa. Lisäksi työntekijät jakavat kokemuksiaan omassa verkostossaan, mikä vaikuttaa

suoraan siihen, millaisena organisaatio näyttäytyy potentiaalisten työnhakijoiden ja yhteistyökumppaneiden silmissä (Backhaus & Tikoo 2004).

Organisaatiot, jotka edistävät osallistavaa kulttuuria, jossa työntekijöiden ääni kuuluu ja palautetta hyödynnetään aktiivisesti, rakentavat kestävämpää ja realistisempaa työnantajamielikuvaa. Tällaisessa ympäristössä henkilöstö kokee työnsä merkitykselliseksi ja omaavansa vaikutusmahdollisuuksia, mikä lisää myös sitoutumista ja positiivista suusanallista viestintää työnantajasta (Saks 2006).

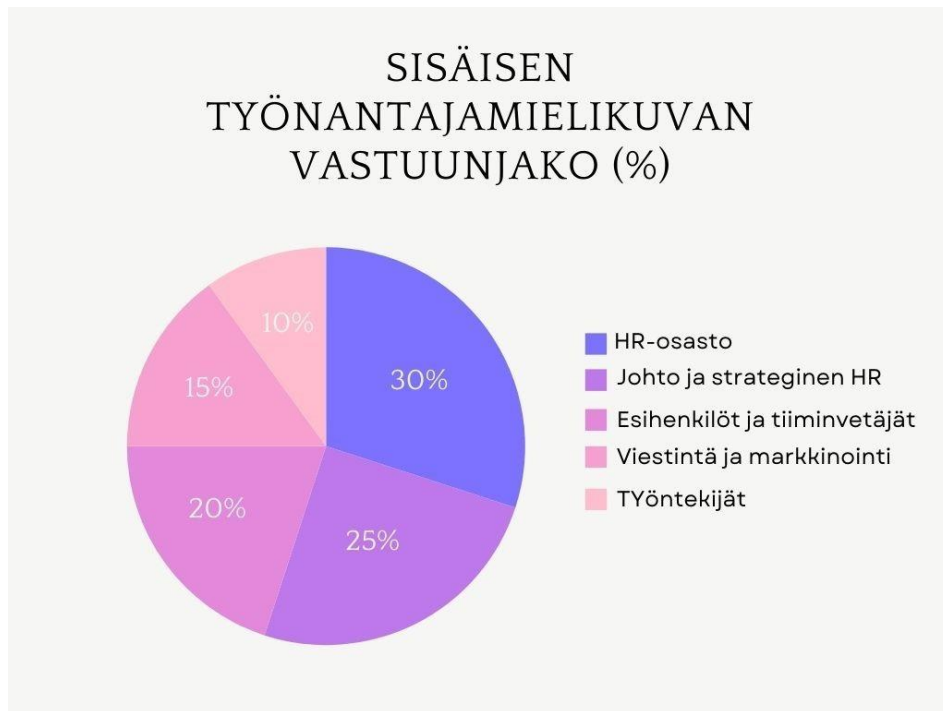
Arvopohjainen toiminta tarkoittaa sitä, että organisaation päivittäiset käytännöt ja johtaminen heijastavat sen arvolutauksia ja strategisia tavoitteita. Kun työntekijät kokevat, että organisaation toiminta on linjassa sen arvojen kanssa, syntyy luottamuksen ilmapiiri, joka lisää sitoutumista ja työtyytyväisyyttä (Viitala 2014). Pelkkä arvojen viestiminen ei riitä - ne tulee nähdä ja kokea konkreettisesti arjen työssä ja päätöksenteossa.

Tutkimusten mukaan työntekijät, jotka kokevat olevansa osa arvostavaa ja arvopohjaista yhteisöä, sitoutuvat herkemmin organisaatioon ja ovat valmiita toimimaan sen puolestapuhujina (Kuvaaja & Tunkkari-Eskelinen 2017). Arvojen toteutuminen näkyy erityisesti esihenkilötyössä, jossa vuorovaikutus, oikeudenmukaisuus ja osallistaminen ovat avainasemassa työnantajamielikuvan uskottavuuden kannalta.

Lisäksi työn psykologinen merkityksellisyys, joka syntyy yhteisten arvojen kautta, on vahvasti yhteydessä työn imuun ja motivaatioon (Schaufeli & Bakker 2004). Arvojen ja käytännön johdonmukaisuus toimii siten paitsi työntekijöiden hyvinvoinnin myös organisaation maineen rakentamisen välineenä.

Kun eri toimijat ymmärtävät vastuunsa ja toimivat tietoisesti roolissaan työnantajamielikuvan rakentajina, organisaatio voi luoda vetovoimaisen, kestävä ja kilpailukykyisen työnantajabrändin. Tämä puolestaan tukee osajien houkuttelemista, henkilöstön sitoutumista ja organisaation menestystä pitkällä aikavälillä (Alho & Eskola 2024)

Kuviossa 2 esitetään työnantajamielikuvan kehittämiseen osallistuvien toimijoiden vastuunjakoa prosentuaalisesti. Kuvio havainnollistaa, että vastuu ei jakaudu tasaisesti, mutta kaikki osapuolet ovat keskenään riippuvaisia toisistaan. Työnantajamielikuvan rakentaminen ei ole yksittäisen osaston tehtävä, vaan vaatii koko organisaation yhteistä panosta ja strategista yhteistyötä (Backhaus & Tikoo 2004; Edwards 2010). Henkilöstöhallinto, viestintä, johto ja työntekijät toimivat jokainen omassa roolissaan vaikuttaen siihen, miten työnantajabrändi näyttäytyy niin sisäisesti kuin ulkoisesti.



Kuvio 2: Sisäisen työnantajamielikuvan vastuunjako (Työterveyslaitos 2025)

Kun vastuu työnantajakuvan kehittamisestä jaetaan selkeästi eri toimijoiden kesken, ja kaikki ymmärtävät oman roolinsa kokonaisuudessa, organisaatiolla on paremmat mahdollisuudet rakentaa johdonmukaista, houkuttelevaa ja kestävää työnantajamielikuvaa (Schein 2010; Barrow & Mosley 2005). Tämä ei ainoastaan paranna ulkoista vetovoimaa, vaan lisää myös nykyisten työntekijöiden sitoutumista ja hyvinvointia (Schaufeli & Bakker 2004).

Johto ja strateginen HR kantavat 25 % vastuusta, sillä he vastaavat työnantajamielikuvan pitkäjänteisestä kehittämisestä ja organisaation kulttuurin määrittämisestä. HR-osasto on vastuussa 30 % osuudesta, koska heidän tehtävänsä liittyvät työntekijäkokemuksen ylläpitoon, rekrytointiin ja henkilöstön kehittämiseen.

Esihenkilöt ja tiiminvetäjät muodostavat 20 % vastuualueesta, sillä heidän roolinsa on pitää yllä päivittäistä työilmapiiriä ja varmistaa, että työntekijät kokevat saavansa tukea ja palautetta aina tarvittaessa. Viestintä- ja markkinointiosaston vastuuosuus on 15 %, ja heidän tehtävänsä liittyvät työnantajabrändin viestimiseen sekä sisäisesti että ulkoisesti. Loput 10 % vastuu työnantajamielikuvan rakentamisesta kuuluu työntekijöille, jotka vaikuttavat yrityskulttuuriin, osallistuvat työyhteisön kehittämiseen jatkuvasti, sekä edustavat organisaatiota omissa verkostoissaan (Työterveyslaitos 2025).

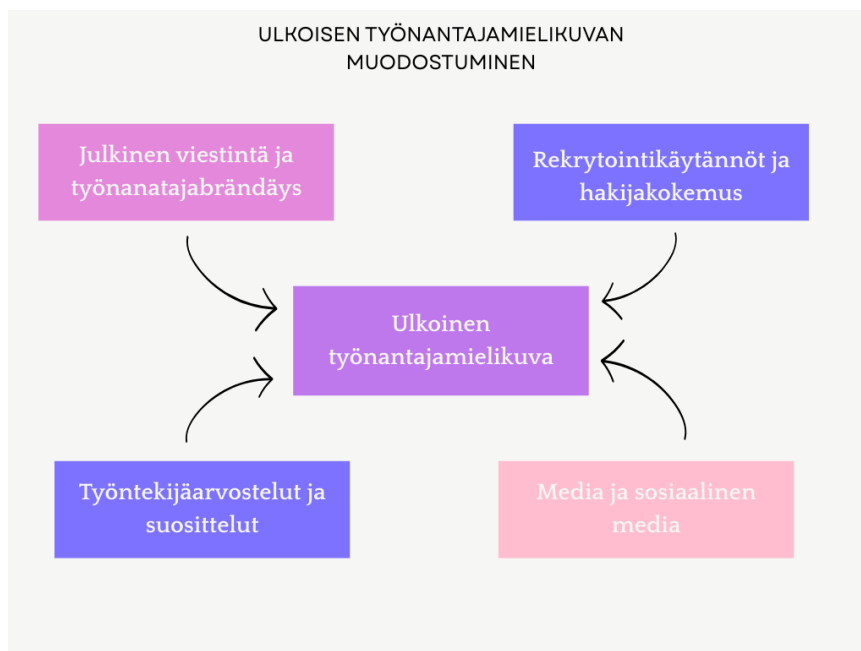
2.3 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoinen työnantajamielikuva viittaa siihen käsitykseen, jonka organisaation ulkopuoliset henkilöt, kuten potentiaaliset työnhakijat, asiakkaat sekä yhteistyökumppanit, muodostavat yrityksestä työnantajana. Tämä mielikuva rakentuu useiden tekijöiden, kuten yrityksen viestinnän, markkinoinnin, medianäkyvyyden ja työntekijöiden kokemusten perusteella (Huhta & Myllyntaus 2021; Lievens & Slaughter 2016). Työnantajamielikuva ei ole vain mielikuva työnantajuudesta, vaan olennainen osa organisaation kokonaisbrändiä.

Tutkimusten mukaan työnantajamielikuva voidaan nähdä osana organisaation kokonaisvaltaista brändiä, ja sen rakentaminen vaatii pitkäjänteistä, strategista viestintää ja johdonmukaista toimintaa (Lievens & Slaughter 2016). Ulkoinen työnantajakuva muodostuu monista tekijöistä, kuten yrityksen arvoista, johtamiskulttuurista, rekrytointiprosessista sekä siitä, miten työntekijät ja asiakkaat puhuvat organisaatiosta (Edwards 2010). Organisaation viestintä, erityisesti sosiaalisessa mediassa ja verkkosivuilla, toimii tärkeänä kanavana vahvistaa tai heikentää tätä mielikuvaa (T-media 2024).

Organisaation kyky houkutella uusia osajia ja säilyttää nykyinen henkilöstönsä on vahvasti yhteydessä sen työnantajamielikuvaan. Onnistunut työnantajabrändi tukee rekrytointia, vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja lisää työntekijöiden sitoutumista organisaatioon (Mosley 2014). Työnantajamielikuva on siten keskeinen strateginen kilpailutekijä, johon kannattaa panostaa pitkällä aikavälillä (HENRY 2021).

Kuviossa 3 on havainnollistettu, miten ulkoinen työnantajamielikuva muodostuu useista eri osa-alueista, joista keskeisimpiä ovat julkinen viestintä ja näkyvyys, rekrytointikäytännöt, hakijakokemukset, työntekijäarvostelut sekä median ja sosiaalisen median tuottamat narratiivit. Näiden tekijöiden yhteisvaikutus vaikuttaa siihen, miten organisaatio näyttäytyy ulkopuolisten silmissä (Edwards 2010).



Kuvio 3: Ulkoisen työnantajamielikuvan muodostuminen (Mosley 2014)

Organisaation viestintästrategia ja työnantajabrändäys ovat keskeisiä ulkoisen työnantajamielikuvan muokkaajia. Työnantajabrändi muodostuu yrityksen arvoista, kulttuurista ja työntekijöille annetusta lupauksesta, joita viestitään erilaisissa kanavissa, kuten verkkosivuilla, sosiaalisessa mediassa ja rekrytointimateriaaleissa (Backhaus & Tikoo 2004). Johdonmukainen viestintä vahvistaa organisaation identiteettiä ja auttaa luomaan realistisen kuvan työpaikasta potentiaalisille hakijoille.

Rekrytointiprosessi on usein ensimmäinen kosketuspinta organisaation ja työnhakijan välillä, ja sillä on merkittävä rooli ulkoisen työnantajamielikuvan rakentumisessa. Läpinäkyvä, ammattimaisesti toteutettu ja hakijaa kunnioittava rekrytointiprosessi luo positiivista mielikuvaa organisaatiosta työnantajana. Esimerkiksi selkeä työpaikkailmoitus, sujuva viestintä sekä palautteen antaminen hakijalle vahvistavat työnantajamielikuvaa.

Sen sijaan epäselvät tehtäväkuvaukset, viivästyneet vastaukset tai epäammattimainen haastatteluprosessi voivat heikentää organisaation mainetta ja vähentää kiinnostusta työnantajaa kohtaan (Mosley 2014).

Nykyisten ja entisten työntekijöiden antama palaute vaikuttaa merkittävästi ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Positiiviset työntekijäkokemukset ja suosittelut voivat lisätä yrityksen vetovoimaa, kun taas kielteiset kokemukset ja kritiikki voivat vahingoittaa työnantajamielikuvaa ja heikentää houkuttelevuutta (Lievens & Slaughter 2016).

Media ja sosiaalinen media vaikuttavat yhä enemmän organisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Yritykseen liittyvät uutisoinnit - esimerkiksi menestyksestä, vastuullisuudesta tai

henkilöstön kohtelusta - voivat joko vahvistaa tai heikentää sen mainetta (Edwards 2010). Sosiaalisen median aikakaudella työnhakijat ja työntekijät voivat jakaa kokemuksiaan laajasti ja nopeasti, mikä tekee työnantajamielikuvan hallinnasta entistä monimutkaisempaa ja dynaamisempaa.

Organisaatiot, jotka hyödyntävät sosiaalista mediaa aktiivisesti viestintäkanavanaan, voivat tehokkaasti tuoda esiin arvojaan, kulttuuriaan ja työntekijäkokemuksiaan, mikä tukee ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamista ja houkuttelee oikeanlaisia osaajia (Lievens & Slaughter 2016).

Positiivinen ulkoinen työnantajamielikuva vahvistaa organisaation asemaa työmarkkinoilla. Se helpottaa lahjakkaiden työntekijöiden houkuttelua ja rekrytointia, parantaa hakijakokemusta ja vahvistaa brändimielikuvaa kilpailijoihin nähden. Lisäksi se voi vaikuttaa organisaation taloudelliseen suorituskykyyn - arvostetut työnantajat saavat enemmän hakemuksia, voivat valita parhaat osaajat ja alentaa rekrytointikustannuksia (Mosley 2014).

Toisaalta kielteinen työnantajamielikuva vaikeuttaa osaajien houkuttelua, lisää henkilöstön vaihtuvuutta ja voi vaikuttaa negatiivisesti myös organisaation asiakassuhteisiin ja liiketoimintaan. Siksi työnantajamielikuvan kehittäminen ja seuranta on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista (Mosley 2014).

Ulkoinen työnantajamielikuva on keskeinen strateginen tekijä organisaation kilpailukykyyn kannalta. Se rakentuu useista toisiinsa liittyvistä osa-alueista, kuten viestinnästä, rekrytointikäytännöistä, työntekijäarvosteluista ja median vaikutuksesta. Organisaatiot, jotka panostavat johdonmukaiseen työnantajabrändäykseen ja hakijakokemukseen, voivat rakentaa vahvan ja houkuttelevan työnantajamielikuvan, joka tukee pitkän aikavälin menestystä ja auttaa erottautumaan kilpailijoista (Backhaus & Tikoo 2004).

2.4 Mielikuva ja maine

Mielikuva ja maine ovat keskeisiä tekijöitä organisaation menestyksessä sekä sen kyvyssä houkutella ja sitouttaa osaavaa työvoimaa. Mielikuva viittaa siihen, millaisena yritys näyttäytyy työnhakijoille, nykyisille työntekijöille ja muille sidosryhmille. Se rakentuu muun muassa organisaation kulttuurista, arvoista, työolosuhteista sekä työntekijöiden henkilökohtaisista kokemuksista. Positiivinen mielikuva voi houkutella lahjakkaita työnhakijoita ja parantaa yrityksen kilpailukykyä työmarkkinoilla (T-media 2024).

Maine puolestaan on laajempi, kollektiivinen ja pidempiaikainen arvio organisaatiosta työnantajana. Se muodostuu ajan myötä yrityksen toiminnan, päätösten ja vuorovaikutuksen perusteella, ja siihen vaikuttavat sekä sisäiset että ulkoiset sidosryhmät. Hyvä työnantajamine voi vahvistaa asiakassuhteita ja yrityksen yleistä mainetta, kun taas negatiivinen maine voi

heikentää houkuttelevuutta, vaikeuttaa rekrytointeja ja lisätä henkilöstön vaihtuvuutta (T-media 2024; Huhta & Myllyntaus 2021).

Mielikuva eroaa maineesta siten, että se on yksilöllinen ja subjektiivinen kokemus, joka voi muuttua nopeasti esimerkiksi viestinnän tai uusien henkilökohtaisten kokemusten myötä. Maine puolestaan muodostuu pitkällä aikavälillä, kollektiivisesti ja useiden sidosryhmien arvioiden pohjalta. Se heijastaa organisaation johdonmukaista toimintaa ja ulkoista uskottavuutta (Trepo 2021; Edwards 2010).

Työnantajamielikuvan ja -maineen hallinta on strategisesti tärkeä osa organisaation henkilöstöjohtamista, sillä ne vaikuttavat suoraan organisaation kykyyn houkutella ja sitouttaa osaaavaa työvoimaa. Positiivinen työnantajamielikuva syntyy, kun organisaation arvot, johtamiskäytännöt ja työntekijäkokemukset ovat linjassa keskenään (Niskanen 2023, HENRY 2021). Mikäli työntekijöiden kokema todellisuus eroaa siitä kuvasta, jota organisaatio ulospäin viestii, saattaa syntyä luottamuspula, mikä heikentää työtyytyväisyyttä ja lisää henkilöstön vaihtuvuutta.

2.5 Missio, visio ja arvot

Missio, visio ja arvot muodostavat organisaation strategisen perustan ja toimivat suunnannäyttäjinä niin päätöksenteossa kuin arjen toiminnassa. Ne kiteyttävät organisaation olemassaolon tarkoituksen, tulevaisuuden tavoitetilan ja keskeiset toimintaperiaatteet (Viitala 2014; Kamensky 2014). Nämä strategiset peruselementit tukevat organisaation yhtenäisyyttä ja johdonmukaisuutta, ja niiden näkyvä ja aito läsnäolo arjessa vahvistaa organisaation kulttuuria ja työnantajamielikuvaa (Schein 2010; Huhta & Myllyntaus 2021).

Missio määrittelee organisaation perustehtävän ja sen tuottaman arvon sidosryhmille. Hyvin muotoiltu missio toimii organisaation toiminnan suunnanviittana ja antaa työntekijöille merkityksellisyyttä sekä yhteisen tavoitteen, johon sitoutua (Kamensky 2014). Kun missio on sisäistetty koko henkilöstön tasolla, se lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistaa työnantajamielikuvaa myös sisäisesti.

Esimerkiksi TeliaSoneran missio "auttaa ihmisiä ja yrityksiä viestimään helposti, tehokkaasti ja ympäristöystävällisesti sen tarjoamien verkkoyhteyksien ja televiestintäpalvelujen avulla" kiteyttää organisaation tarkoituksen ja roolin yhteiskunnassa (Yrityksenperustaminen.net 2025).

Visio puolestaan kuvastaa organisaation tavoittelemaa tulevaisuuden tilaa ja toimii pitkän aikavälin suunnannäyttäjänä. Se ilmaisee, millaiseksi organisaatio haluaa kehittyä ja millaista asemaa organisaatio tavoittelee tulevaisuudessa. Visio motivoi henkilöstöä, tuo yhteistä merkitystä toiminnalle ja ohjaa strategisia valintoja. Esimerkiksi tavoite olla alansa

suunnannäyttäjää tai innovatiivisten ratkaisujen edelläkävijä voi sitouttaa työntekijöitä ja vahvistaa organisaation identiteettiä (Kamensky 2014).

Arvot muodostavat perustan sille, miten organisaatio toimii sekä sisäisesti että ulospäin. Ne heijastuvat johtamisessa, asiakaskohtamisissa, henkilöstön välisessä vuorovaikutuksessa sekä tavassa tehdä päätöksiä. Arvot eivät ole vain kirjattuja lauseita strategiadokumenteissa, vaan niiden on näyttävä arjen toiminnassa, jotta ne voivat aidosti ohjata käyttäytymistä ja rakentaa uskottavaa työnantajamielikuvaa (Schein 2010; Viitala 2014).

Kun organisaation arvot toteutuvat johdonmukaisesti ja niihin sitoudutaan sekä ylimmässä johdossa että henkilöstötasolla, ne tukevat sekä organisaatiokulttuuria että työntekijöiden sitoutumista. Arvojen toteutuminen lisää työn merkityksellisyyden kokemusta ja rakentaa työnantajabrändiä, jonka sisällöllinen uskottavuus perustuu todellisiin kokemuksiin ja havaintoihin (Backhaus & Tikoo 2004; Huhta & Myllyntaus 2021).

Erityisen tärkeä rooli työnantajamielikuvan rakentumisessa on tasa-arvolla ja arvopohjaisuudella. Tasa-arvo työelämässä tarkoittaa sitä, että kaikilla työntekijöillä on yhdenvertaiset mahdollisuudet työhön, urakehitykseen, palkkaukseen ja työoloihin riippumatta esimerkiksi sukupuolesta, iästä, taustasta tai muista henkilökohtaisista tekijöistä (TEM 2025). Kun tasa-arvo toteutuu käytännössä, työntekijät kokevat työympäristönsä oikeudenmukaiseksi ja arvostavaksi, mikä vahvistaa työtyytyväisyyttä ja organisaatioon sitoutumista. Vastaavasti epäoikeudenmukaisiksi koetut käytännöt voivat heikentää työnantajakuva ja sisäisesti että ulkoisesti (VM.fi 2025).

Arvopohjainen toiminta ja tasa-arvon edistäminen eivät ole ainoastaan eettisiä velvollisuuksia, vaan ne muodostavat myös keskeisen strategisen kilpailutekijän nykyaikaisille organisaatioille. Tutkimusten mukaan työnhakijat ja työntekijät kiinnittävät yhä enemmän huomiota työnantajan arvoihin ja siihen, miten ne konkretisoituvat päivittäisessä toiminnassa (Viitala 2014; Huhta & Myllyntaus 2021).

Organisaatiot, jotka viestivät näkyvästi avoimuudestaan, vastuullisuudestaan ja yhdenvertaisuudestaan, voivat erottua edukseen kilpailtaessa osaavasta työvoimasta (Backhaus & Tikoo 2004). Arvot, jotka ovat linjassa työntekijän henkilökohtaisten arvojen kanssa, lisäävät työn merkityksellisyyden kokemusta ja vahvistavat sitoutumista organisaatioon (Schein 2010; Martela 2020). Tällainen arvoyhteensopivuus voi vaikuttaa merkittävästi työntekijöiden pysyvyyteen, työtyytyväisyyteen ja haluun osallistua organisaation kehittämiseen.

Tutkimusten mukaan työnantajamielikuvaan vaikuttaa ratkaisevasti se, kokevatko työntekijät organisaation toiminnan olevan sen arvojen mukaista. Mikäli organisaation viestintä ja todelliset käytännöt eivät ole johdonmukaisia keskenään, voi työntekijöiden luottamus heikentyä. Tämä ristiriita voi heijastua kielteisesti myös ulkoiseen työnantajakuvaan ja heikentää

organisaation houkuttelevuutta. Sen sijaan arvojen ja tasa-arvon näkyvä ja johdonmukainen integroiminen osaksi organisaation johtamista ja henkilöstökäytäntöjä voi vahvistaa työnantajamielikuvaa merkittävästi (Viitala 2014).

Lopulta missio, visio, arvot ja tasa-arvo muodostavat kokonaisuuden, joka luo vahvan perustan organisaation strategiselle kehitykselle ja työnantajakuva rakentamiselle. Ne lisäävät työn merkityksellisyyttä, tukevat henkilöstön hyvinvointia ja viestivät sidosryhmille, että organisaatio toimii vastuullisesti ja kestäväällä tavalla. Tällainen työnantajakuva houkuttelee erityisesti työntekijöitä, jotka etsivät työtä, jossa he voivat kokea arvopohjaista yhteyttä ja pitkäjänteistä sitoutumista.

2.6 Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä on keskeinen osa organisaation toimintaa, ja sillä on merkittävä vaikutus työilmapiiriin, henkilöstön sitoutumiseen sekä organisaation toiminnan sujuvuuteen. Se ei rajoitu pelkästään tiedon jakamiseen, vaan rakentaa perustan vuorovaikutteiselle organisaatiokulttuurille ja jatkuvalla kehitykselle (Helsingin yliopisto 2019; Esimiesakatemia 2024). Sisäinen viestintä kattaa kaiken organisaation sisällä tapahtuvan vuorovaikutuksen, mukaan lukien viralliset ja epäviralliset viestintäkanavat sekä vertikaalisen että horisontaalisen tiedonkulun.

Avoin ja läpinäkyvä viestintäkulttuuri vahvistaa työntekijöiden luottamusta organisaatioon ja sen johtoon. Kun työntekijät saavat oikea-aikaista, selkeää ja rehellistä tietoa organisaation toiminnasta ja muutoksista, heidän motivaationsa ja sitoutumisensa vahvistuvat. Tämä puolestaan edistää työhyvinvointia ja lisää työntekijöiden halukkuutta osallistua aktiivisesti organisaation kehittämiseen (Kuulu 2022; Salmelainen 2024).

Tehokas sisäinen viestintä edellyttää selkeitä viestintäprosesseja ja tarkoituksenmukaisia viestintäkanavia. Viestinnän tulee tavoittaa koko henkilöstö yhdenvertaisesti, ja työntekijöillä on oltava riittävät valmiudet käyttää organisaation valitsemia viestintävälineitä. Johdon rooli on keskeinen viestintäkulttuurin kehittämisessä ja ylläpitämisessä - johdonmukainen ja aktiivinen viestintä tukee työnantajamielikuvan kehittymistä myönteiseen suuntaan (Kumppania 2023; HY+ 2019). Liiallinen viestintäkanavien hajautuminen voi aiheuttaa sekaannusta ja vähentää viestinnän vaikuttavuutta (Turku Amk 2025).

Johto ja esihenkilöt ovat keskeisessä asemassa sisäisen viestinnän onnistumisessa. Heidän vastuullaan on välittää organisaation tavoitteet, arvot ja muutokset selkeästi ja johdonmukaisesti. Samalla heidän tehtävänä on luoda edellytykset kaksisuuntaiselle vuorovaikutukselle, jossa työntekijöillä on mahdollisuus osallistua, antaa palautetta ja vaikuttaa omaan työhönsä. Tällainen osallistava ilmapiiri vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja tukee henkilöstön sitoutumista (Viitala 2014; Schein 2010).

Toimiva sisäinen viestintä edellyttää selkeitä käytäntöjä ja tarkoituksenmukaisia välineitä, joiden avulla tieto kulkee tehokkaasti kaikille työntekijöille. Erityisesti muutostilanteissa avoimuus ja oikea-aikainen viestintä ovat ratkaisevassa roolissa työntekijöiden luottamuksen ja yhteisöllisyyden ylläpitämisessä (Barrow & Mosley 2005). Viestintä ei ole pelkkää tiedottamista, vaan strateginen johtamisen väline, jolla voidaan edistää yhteistyötä, työhyvinvointia ja tavoitteellista toimintaa (Kamensky 2014).

Selkeät viestintäkanavat ja johdonmukaisesti jalkautetut toimintatavat parantavat organisaation kykyä reagoida muutoksiin ja vähentävät väärinymmärryksiä tai ristiriitoja työyhteisössä. Kun työntekijät ymmärtävät organisaation päämäärät ja oman roolinsa niiden saavuttamisessa, he voivat toimia motivoituneesti ja koordinoitusti yhteisten tavoitteiden eteen (Schein 2010; Viitala 2014).

2.7 Toimitilat ja työilmapiiri

Toimitilat ja työilmapiiri ovat keskeisiä tekijöitä, jotka vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden hyvinvointiin, työtyytyväisyyteen ja työmotivaation kautta myös organisaation tuottavuuteen. Nykyajan työelämässä toimitilojen suunnittelussa pyritään yhä enemmän ottamaan huomioon työn monimuotoisuus, työntekijöiden yksilölliset tarpeet sekä yhteisöllisyyden tukeminen (Lahtinen, Ruohomäki & Reijula 2023).

Tutkimusten mukaan hyvin suunniteltu työympäristö lisää työn mielekkyyttä ja voi vähentää stressitekijöitä sekä edistää työn imua (Schaufeli & Bakker 2004). Muuntojoustavat, ergonomiset ja käyttäjälähtöiset työtilat mahdollistavat erilaiset työskentelytavat ja tukevat työn ja työyhteisön vuorovaikutuksen sujuvuutta. Fyysinen työympäristö ei ainoastaan vaikuta työn tehokkuuteen, vaan myös siihen, millaisena työnantaja koetaan - erityisesti uusien työntekijöiden ja hakijoiden silmissä (Lahtinen 2023; Kuvaaja & Tunkkari-Eskelinen 2017).

Toimitilojen viihtyisyys, turvallisuus ja käytettävyys muodostavat osaltaan organisaation sisäistä työnantajamielikuvaa, ja ne linkittyvät suoraan työntekijäkokemukseen. Erityisesti yhteiset tilat, kuten tauko- ja neuvottelutilat, vaikuttavat arjen kohtaamisiin ja työilmapiiriin (Kuvaaja & Tunkkari-Eskelinen 2017). Panostamalla toimitilojen laatuun ja toimivuuteen organisaatio voi lisätä työntekijöiden sitoutumista sekä edistää pitkäaikaisia työuria.

Toimitilat ovat fyysisiä ympäristöjä, joissa työntekijät suorittavat päivittäisiä tehtäviään. Ne vaikuttavat sekä työn sujuvuuteen että työntekijöiden kokemukseen omasta työympäristöstään. Monissa organisaatioissa toimitilat on suunniteltu muuntojoustaviksi, jolloin ne voidaan helposti mukauttaa erilaisiin tilanteisiin ja tarpeisiin. Monitilatoimistot, jotka tarjoavat sekä avoimia yhteistiloja että rauhallisia alueita keskittymistä vaativiin tehtäviin, ovat hyvä esimerkki tilaratkaisusta, joka huomioi työn monimuotoisuuden. Tällainen joustavuus antaa

työntekijöille mahdollisuuden valita itselleen parhaiten soveltuvan työympäristön, mikä voi lisätä sekä työn mielekkyyttä että tehokkuutta (Työterveyslaitos 2025).

Työilmapiiri puolestaan viittaa organisaation henkiseen ja sosiaaliseen ympäristöön. Se rakentuu työntekijöiden välisestä vuorovaikutuksesta, esihenkilöiden johtamiskäytännöistä sekä organisaation yleisestä kulttuurista. Positiivinen työilmapiiri tukee henkilöstön motivaatiota, sitoutumista ja työssä viihtymistä. Vaikka työilmapiiri syntyy pääosin ihmisten toiminnan kautta, myös toimitilojen suunnittelu voi vaikuttaa siihen merkittävästi. Esteettisesti miellyttävät, toimivat ja aisteja stimuloivat työympäristöt voivat lisätä työtyytyväisyyttä ja vähentää kuormitusta, mikä osaltaan edistää kokonaisvaltaista hyvinvointia (Mielenterveystalo 2025).

Etätöiden yleistyminen on viime vuosina muuttanut perinteisiä käsityksiä toimitilojen roolista. Vaikka etätö tuo mukanaan joustavuutta ja tehokkuutta, se voi samalla lisätä kokemusta yksinäisyydestä ja heikentää työntekijöiden sitoutumista työyhteisöön. Tämän kehityksen seurauksena toimistotiloja kehitetään yhä enemmän yhteisöllisyyttä ja yhteistyötä tukeviksi tiloiksi, joissa syntyy luonnollista vuorovaikutusta ja kohtaamisia. Hyvin suunnitellut ja houkuttelevat toimitilat voivat toimia vetovoimatekijöinä, jotka rohkaisevat työntekijöitä palaamaan toimistolle ja osallistumaan aktiivisesti työyhteisön toimintaan (Työterveyslaitos 2025).

Yhteenvetona voidaan todeta, että toimitilat ja työilmapiiri ovat tiiviissä vuorovaikutuksessa keskenään ja muodostavat yhdessä perustan kestäväälle työntekijäkokemukselle. Tilat, jotka on suunniteltu tukemaan työntekijöiden tarpeita, edistävät paitsi hyvinvointia ja työmotivaatiota myös organisaation tavoitteiden saavuttamista.

2.8 Urakehitysmahdollisuudet

Organisaatiot elävät jatkuvassa muutoksessa, mikä heijastuu suoraan työntekijöiden ammatilliseen kehittymiseen ja uralla etenemiseen. Mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja edetä uralla lisää työn merkityksellisyyttä ja vahvistaa työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tämä puolestaan parantaa organisaation kilpailukykyä, tehokkuutta ja pitkän aikavälin menestymismahdollisuuksia (Aalto.fi 2024).

Työntekijät arvostavat erityisesti sellaisia työpaikkoja, joissa heidän osaamistaan tuetaan aktiivisesti ja heille tarjotaan selkeitä mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun (Työterveyslaitos 2025). Esimerkiksi K-ryhmässä työntekijöitä rohkaistaan osallistumaan oman alansa muutoksen ohjaamiseen, mikä antaa heille mahdollisuuden vaikuttaa organisaation toimintaan, kehittää omaa osaamistaan ja vahvistaa rooliaan työyhteisössä (Kesko 2020). Tällainen osallistava toimintamalli lisää työn mielekkyyttä ja sitouttaa työntekijöitä entistä vahvemmin organisaatioon.

Tarjoamalla hyvin suunniteltuja urapolkuja ja monipuolisia koulutusohjelmia kaupan alan organisaatiot voivat vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja houkutelua uusia osaajia. Kun

työntekijöille avautuu selkeitä mahdollisuuksia kehittää osaamistaan ja edetä urallaan organisaation sisällä, he kokevat työnsä turvallisemmaksi ja itsensä arvostetummiksi. Tämä edistää myönteistä työilmapiiriä, parantaa yhteistyötä ja lisää työssä viihtymistä (Viitala 2014; Backhaus & Tikoo 2004).

Ammatillisen kehittymisen mahdollistaminen toimii paitsi sitouttamisen välineenä, myös merkkinä työnantajan arvostuksesta työntekijöitä kohtaan. Urakehitysmahdollisuudet ovat keskeinen osa strategista henkilöstöjohtamista, ja niiden näkyväksi tekeminen voi lisätä työntekijöiden uskollisuutta organisaatiota kohtaan (Kuvaaja & Tunkkari-Eskelinen 2017). Tällöin koulutuksen nähdään tukevan paitsi yksilön osaamista myös koko organisaation kilpailukykyä.

Urakehityksen tukeminen ei rajoitu pelkästään koulutuksen tarjoamiseen, vaan siihen sisältyy myös muun muassa mentorointi, valmennus ja mahdollisuus osallistua päätöksentekoon. Kun työntekijät kokevat, että heidän mielipiteensä otetaan huomioon ja he voivat vaikuttaa organisaation suuntaan, heidän itsetuntonsa ja työmarkkina-arvonsa vahvistuvat (Ura ja talous 2025).

K-ryhmä on panostanut tähän tarjoamalla työntekijöilleen mahdollisuuksia osallistua alan kehittämiseen, mikä tukee paitsi ammatillista kehittymistä myös työntekijöiden pitkäaikaista sitoutumista organisaatioon (Kesko 2020).

Yhteenvedona voidaan todeta, että urakehitysmahdollisuudet ovat olennainen osa kaupan alan organisaatioiden henkilöstöstrategiaa. Panostamalla työntekijöiden osaamisen kehittämiseen ja tarjoamalla selkeitä sekä saavutettavia urapolkuja, organisaatiot voivat lisätä työntekijöidensä motivaatiota, työtyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tämä näkyy lopulta koko organisaation menestyksenä ja kilpailukyvyn vahvistumisena.

3 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytinnissa

Työnantajamielikuvalla on keskeinen rooli organisaation rekrytointiprosessissa, sillä se vaikuttaa suoraan siihen, miten potentiaaliset työnhakijat suhtautuvat yritykseen ja kuinka houkuttelevana he kokevat sen työnantajana. Positiivinen työnantajamielikuva helpottaa osaavan työvoiman houkuttelua, kun taas kielteinen mielikuva voi hankaloittaa rekrytointeja ja lisätä rekrytointikustannuksia. Tässä kontekstissa työnantajamielikuva toimii strategisena kilpailutekijänä, jonka avulla organisaatio voi erottautua muista työmarkkinoilla ja lisätä pitkäjänteisesti houkuttelevuuttaan (Backhaus & Tikoo 2004; Edwards 2010).

Työnhakijat muodostavat mielipiteensä työnantajasta useiden tekijöiden perusteella, kuten organisaation maineesta, arvoista, kulttuurista sekä nykyisten ja entisten työntekijöiden palautteesta. Nämä käsitykset vaikuttavat heidän päätöksiinsä jo ennen hakemuksen jättämistä

(Barrow & Mosley 2005). Yrityksen onnistunut työnantajabrändäys voi paitsi lisätä hakemusten määrää, myös houkuttaa paremmin organisaation arvoihin sopivia ja motivoituneempia hakijoita. Vahva ja johdonmukainen työnantajamielikuva voi jopa kompensoida tilanteita, joissa palkkataso ei ole kilpailijoiden korkein (Lievens & Slaughter 2016).

Työmarkkinoilla voidaan erottaa toisistaan aktiiviset ja passiiviset työnhakijat. Aktiiviset haavevat aktiivisesti uutta työpaikkaa, kun taas passiiviset eivät etsi aktiivisesti, mutta voivat kiinnostua houkuttelevasta mahdollisuudesta. Positiivinen työnantajamielikuva voi herättää myös passiivisten hakijoiden kiinnostuksen, mikä on erityisen tärkeää kilpailtaessa huippuosaajista (Collins & Stevens 2002).

Rekrytointiprosessi itsessään vaikuttaa työnantajamieluvaan merkittävästi. Hakijakokemukseen liittyvät tekijät, kuten työpaikkailmoitusten selkeys, hakuprosessin sujuvuus, viestinnän laatu ja mahdollisuus saada palautetta, rakentavat tai heikentävät mielikuvaa organisaatiosta työnantajana (Walker et al 2013). Hyvin toteutettu ja hakijaystävällinen rekrytointiprosessi vahvistaa organisaation mainetta ja lisää sen vetovoimaa sekä nykyisten että tulevien työnhakijoiden silmissä.

Ammattimaisesti toteutettu haastatteluprosessi, kunnioittava vuorovaikutus ja selkeä palaute vaikuttavat merkittävästi siihen, millaisen mielikuvan työnhakija muodostaa yrityksestä työnantajana. Hakijakokemus on keskeinen osa ulkoista työnantajamielikuva, ja se voi toimia kilpailuetuna houkuteltaessa osaavaa työvoimaa. Myönteiset rekrytointikokemukset voivat vahvistaa organisaation mainetta ja lisätä kiinnostusta työpaikkaa kohtaan. Vastaavasti kielteiset kokemukset, kuten viivästynyt viestintä tai epäselvät prosessit, leviävät helposti työnhakijoiden verkostoissa ja sosiaalisessa mediassa (Walker, Feild, Bernerth & Short 2013; Lievens & Slaughter 2016).

Digitaaliset kanavat ovat nousseet keskeiseen rooliin työnantajakuvan rakentumisessa. Työnhakijat hyödyntävät laajasti verkkoalustoja, kuten LinkedIniä, Indeediä ja työnantaja-arvosteluvivustoja (esim. Glassdoor), arvioidessaan organisaatioita. Näiden alustojen kautta jaetut työntekijäkokemukset ovat yhä useammin osa työnhakijoiden päätöksentekoprosessia, ja niillä on suora vaikutus organisaation houkuttelevuuteen (Van Hove & Lievens 2009).

Sosiaalinen media toimii eräänlaisena työnantajabrändin peilinä, jossa työntekijöiden ja hakijoiden palautteet rakentavat tai heikentävät yrityksen mainetta. Tämän vuoksi hakijakokemuksen suunnitelmallinen ja johdonmukainen kehittäminen on olennainen osa työnantajamielikuvan hallintaa (Collins & Stevens 2002; Theurer, Tumasjan, Welpel & Lievens 2018).

Positiiviset työntekijäkokemukset, joita jaetaan avoimesti ja luontevasti, vahvistavat työnantajamielikuvaa ja houkuttelevat uusia hakijoita. Sen sijaan negatiiviset palautteet ja kokemukset voivat levitä laajasti ja heikentää organisaation vetovoimaa. Vahva ja positiivinen työnantajabrändi voi myös vähentää rekrytointikustannuksia. Yritykset, joiden maine on hyvä, saavat enemmän hakemuksia ja voivat valita parhaiten soveltuvat ehdokkaat ilman mittavia rekrytointikampanjoita (Mieli Ry 2023).

Lisäksi työntekijöiden suosittelut ja heidän henkilökohtaiset verkostonsa voivat toimia tehokkaina rekrytointikanavina. Työntekijöiden kautta saapuneet hakijat ovat usein paremmin tietoisia organisaation kulttuurista ja vaatimuksista, minkä vuoksi heidän sitoutumishalukkuutensa ja sopivuutensa työyhteisöön ovat keskimäärin korkeampia. Tämä voi parantaa rekrytointin laatua ja vähentää virherekrytointien riskiä (Van Hoye & Lievens 2009).

Yhteenvetona voidaan todeta, että työnantajamielikuvalla on keskeinen rooli rekrytointiprosessin onnistumisessa. Se vaikuttaa siihen, kuinka houkuttelevana työnhakijat näkevät organisaation, millaisia hakijoita yritys onnistuu houkuttelemaan ja miten tehokkaasti rekrytointiprosessi sujuu (Collins & Stevens 2002). Myönteinen työnantajamielikuva voi johtaa suurempaan määrään hakemuksia, parempaan hakijakokemukseen ja alempiin rekrytointikustannuksiin (Theurer et al 2018). Vastaavasti negatiivinen mielikuva voi vaikeuttaa osaajien houkuttelua, lisätä henkilöstön vaihtuvuutta ja heikentää organisaation kilpailukykyä työmarkkinoilla (Cable & Turban 2001).

Näin ollen työnantajabrändäykseen, viestintään ja hakijakokemuksen kehittämiseen panostaminen on olennainen osa strategista henkilöstöjohtamista. Näillä toimenpiteillä voidaan rakentaa kestävä houkuttelevuutta sekä varmistaa organisaation vetovoima myös muuttuvilla työmarkkinoilla (Lievens & Slaughter 2016).

4 Tutkimusmenetelmä ja tutkielman toteutus

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyössä käytetty tutkimusmenetelmä, aineistonkeruutapa sekä tutkielman käytännön toteutus. Luvun tarkoituksena on kuvata, kuinka kysely on systemaattisesti suunniteltu ja toteutettu. Lisäksi tarkastellaan aineiston analysoinnissa käytettyjä menetelmiä sekä perustellaan valinnat suhteessa tutkimuksen tavoitteisiin.

Tutkimuksen lähestymistavaksi valittiin kvantitatiivisia ja kvalitatiivisia piirteitä yhdistävä henkilöstökysely. Tämä lähestymistapa mahdollisti kattavan ja monipuolisen kuvan muodostamisen organisaation sisäisestä työnantajamielikuvasta työntekijöiden kokemusten pohjalta. Kyselymenetelmä valittiin sen soveltuvuuden vuoksi tilanteisiin, joissa halutaan kerätä suurelta joukolta vastaajia näkemyksiä ja kokemuksia tehokkaasti, anonyymisti ja rakenteellisesti.

Kysely laadittiin opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti, ja sen sisällössä painotettiin erityisesti sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavia tekijöitä, kuten työilmapiiriä, viestintää, johtamista, arvoja ja urakehitysmahdollisuuksia. Kyselyn avulla oli mahdollista kartoittaa sekä määrällistä että laadullista tietoa henkilöstön kokemuksista ja odotuksista, jotka toimivat pohjana johtopäätöksille ja kehittämisehdotuksille.

4.1 Tutkimusmenetelmä

Tämä opinnäytetyö toteutettiin kvantitatiivisena kyselytutkimuksena, jonka tavoitteena oli kerätä kattavasti tietoa Organisaatio X:n työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä sisäisestä työnantajamielikuvasta. Kyselylomake laadittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta ja se sisälsi sekä strukturoituja että avoimia kysymyksiä, joiden avulla pyrittiin tavoittamaan sekä määrällistä että laadullista tietoa tutkimusteemasta.

Strukturoituja kysymyksiä esitettiin muun muassa Likert-asteikoilla ja monivalintaväittämien muodossa. Näiden avulla saatiin numerollista aineistoa, jonka avulla pystyttiin muodostamaan yleiskuva vastaajien näkemyksistä. Avoimet kysymykset puolestaan mahdollistivat vastaajien vapaamuotoiset huomiot ja kehitysehdotukset, jotka syvensivät määrällistä aineistoa ja toivat esiin työntekijöiden yksilöllisiä kokemuksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009).

Kysely toteutettiin sähköisesti Google Forms -lomakkeella, ja se lähetettiin esihenkilöiden kautta koko henkilöstölle 12.3.2025. Kysely toimitettiin yhteensä kuudelle esihenkilölle, jotka vastasivat sen edelleen jakamisesta omille tiimeilleen eri toimipisteissä. Tämän kautta kysely tavoitti yhteensä 124 työntekijää. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, ja kyselyyn osallistuminen oli täysin vapaaehtoista ja anonyymiä. Anonymiteetti mahdollisti vastaajien avoimuuden ja lisäsi kerätyn aineiston luotettavuutta (Questback 2024).

Tutkimusaineisto analysoitiin sekä kvantitatiivisin että kvalitatiivisin menetelmin. Määrällinen eli kvantitatiivinen analyysi kohdistui kyselyn numeerisiin vastauksiin, kuten monivalintakysymyksiin ja asteikollisiin arvioihin. Näitä analysoitiin hyödyntämällä prosenttijakaumia, keskiarvoja ja vastausten jakaumia, joiden avulla muodostettiin kokonaiskuva työntekijöiden näkemystä eri teemoihin liittyen. Tilastollisen tarkastelun avulla voitiin tunnistaa yleisiä suuntauksia sekä vertailla eri vastausvaihtoehtojen yleisyyttä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009; Vilkkä 2021).

Kvalitatiivinen analyysi, eli laadullinen tarkastelu, kohdistui kyselyn avoimiin vastauksiin, joissa työntekijät saivat vapaasti ilmaista kokemuksiaan, näkemyksiään ja kehitysehdotuksiaan (Kallinen & Kinnunen 2021). Laadullinen aineisto tarjosi syvempää ymmärrystä ilmiöistä ja täydensi määrällistä dataa tuoden esiin yksilöllisiä kokemuksia ja tulkintoja, joita ei olisi voitu tavoittaa pelkän numeerisen aineiston avulla (Elo, Tohmola, Kajula & Kääriäinen 2023).

4.2 Tutkielman toteutus

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin sähköisenä henkilöstökyselynä, joka laadittiin huolellisesti tutkielman tavoitteiden pohjalta. Kyselyssä keskityttiin keskeisiin sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttaviin osa-alueisiin, kuten työilmapiiriin, työhyvinvointiin, johtamiseen, palkkaukseen sekä ura- ja kehittymismahdollisuuksiin.

Tavoitteena oli kerätä kattavaa ja monipuolista tietoa, jota voidaan hyödyntää organisaation kehittämistyössä erityisesti työntekijäkokemuksen vahvistamiseen ja strategisen henkilöstöjohtamisen tukemiseen.

Kyselyn jakelu toteutettiin siten, että se lähetettiin jokaisen myymälän esihenkilölle, jonka tehtävänä oli toimittaa kysely edelleen oman tiiminsä jäsenille. Tällä menettelyllä pyrittiin varmistamaan, että kysely tavoitti mahdollisimman kattavasti kaikki tutkielman kohderyhmään kuuluvat työntekijät. Vastausaikaa annettiin kaksi viikkoa, mikä antoi työntekijöille riittävästi aikaa perehtyä kysymyksiin ja vastata niihin huolellisesti.

Kysely toteutettiin täysin anonyymisti. Vastajien henkilöllisyyttä ei ole mahdollista tunnistaa, mikä tukee tutkimuseettisesti kestävästä tiedonkeruusta ja lisää vastausten luotettavuutta. Anonymiteetin takaaminen edistää vastaajien rehellisyyttä ja avoimuutta, sillä he voivat ilmaista kokemuksiaan ja näkemyksiään ilman pelkoa mahdollisista seurauksista. Näin kerätty aineisto

tarjoaa realistisen ja aidon kuvan organisaation nykytilasta työntekijöiden näkökulmasta ja mahdollistaa kehityskohteiden tarkastelun luotettavalta pohjalta.

5 Tulokset

Tässä luvussa esitellään kyselyn tulokset, jotka koskevat Organisaatio X:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Tulokset on jäsennetty selkeiksi kokonaisuuksiksi teemojen mukaisesti siten, että ne vastaavat tutkimuskysymyksiin sekä peilautuvat teoreettisessa viitekehyksessä esiin nousseisiin keskeisiin osa-alueisiin. Tarkastelun painopisteinä ovat muun muassa työilmapiiri, sisäinen viestintä, johtaminen, organisaation arvot sekä työyhteisön kulttuuri.

Tässä luvussa esitellään ensin vastaajajoukon taustatiedot, joihin kuuluu vastaajien ikä, työsuhteen pituus, sekä työsopimustyyppi. Näiden avulla luodaan kokonaiskuva osallistujista ja heidän edustamastaan henkilöstöstä. Tämän jälkeen tarkastellaan vastaajien näkemyksiä ja kokemuksia työnantajamielikuvan eri ulottuvuuksista. Osassa vastausten esittelyssä on hyödynnetty kuvioita havainnollisuuden parantamiseksi.

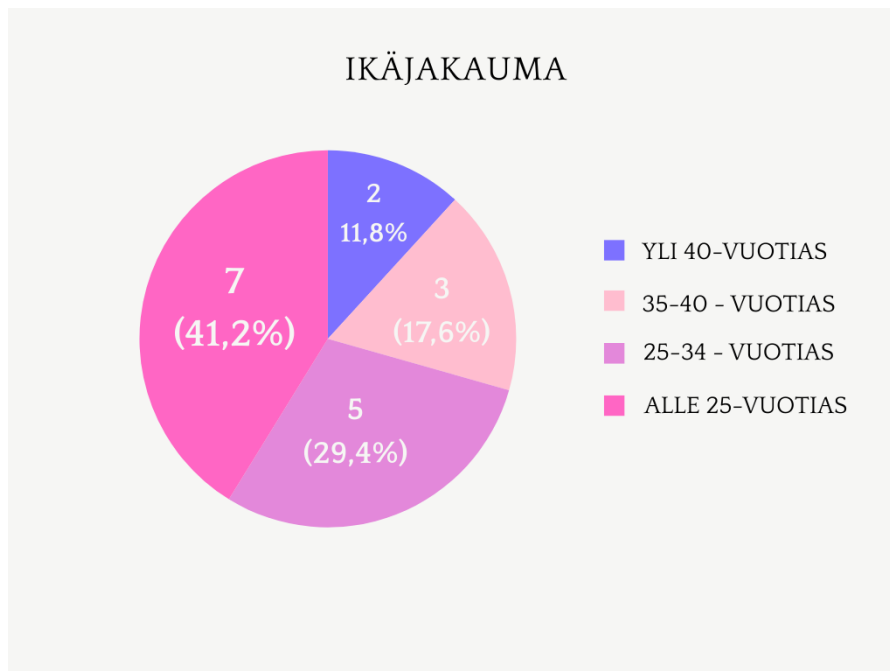
Tutkimustulosten esittelyn tavoitteena on muodostaa kokonaisvaltainen kuva siitä, millaisena työntekijät kokevat organisaation työnantajana ja mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvan vahvistumiseen tai heikentymiseen.

5.1 Taustatiedot

Kyselyyn vastasi 17 työntekijää, mikä vastaa noin 13 prosentin vastausastetta koko organisaation henkilöstömäärästä. Kaikista kuudesta toimipisteestä vastaukset jakautuivat vain kolmen toimipisteen välillä ja suurin osa vastauksista saatiin kahdesta toimipisteestä, kun taas osasta toimipisteistä ei saatu vastauksia lainkaan. Tämä vaikuttaa tutkimuksen validiteettiin ja yleistettävyyteen, sillä tulokset eivät edusta tasapuolisesti koko organisaation henkilöstön näkemyksiä.

Tulokset tarjoavat kuitenkin suuntaa antavaa ja laadullisesti merkityksellistä tietoa vastaajien kokemuksista erityisesti niiden toimipisteiden osalta, joista vastauksia saatiin. Näin ollen tutkimus toimii arvokkaana lähtökohtana organisaation sisäisen työnantajamielikuvan tarkastelulle näissä yksiköissä, mutta sen yleistettävyys koko organisaation tasolla on rajallinen.

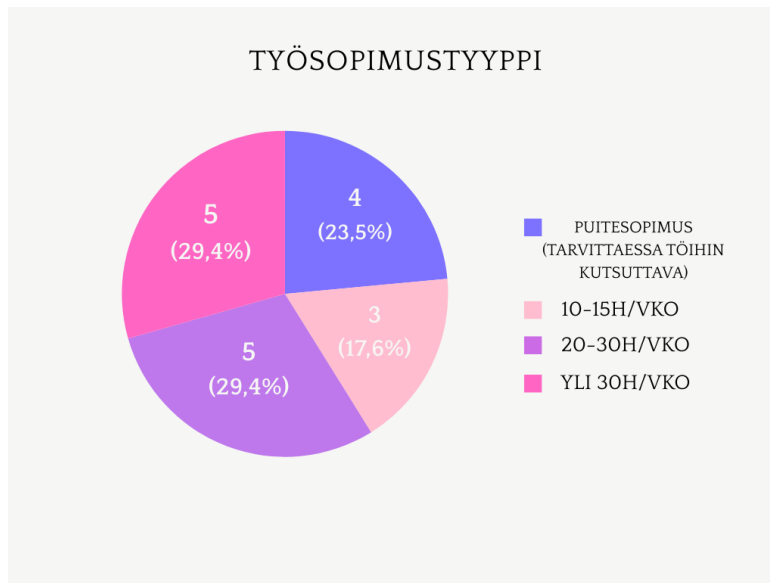
Kuviossa 4 on havainnollistettu vastaajajoukon ikäjakauma monipuolisuus. Suurin osa vastaajista kuului alle 25-vuotiaiden ikäryhmään (7 henkilöä, 41,2 %). Seuraavaksi eniten vastaajia oli 25-34-vuotiaiden ryhmässä (5 henkilöä, 29,4 %). Lisäksi 35-40-vuotiaita oli 3 henkilöä (17,6 %), ja yli 40-vuotiaita oli 2 henkilöä (11,8 %).



Kuvio 4: Ikäjakauma

Tämä ikäjakauma mahdollistaa työnantajamielikuvan tarkastelun eri ikäryhmissä ja uravaiheissa olevien työntekijöiden näkökulmasta. Se voi tuoda esiin esimerkiksi ikään liittyviä eroja kokemuksissa työyhteisön toimivuudesta, esihenkilötyöstä tai uralla kehittymisen mahdollisuuksista. On kuitenkin hyvä huomioida, että vastaajajoukon pieni koko ja epätasainen jakautuminen ikäryhmittäin rajoittavat syvällisten johtopäätösten tekemistä ja tulosten yleistettävyyttä koko henkilöstöön.

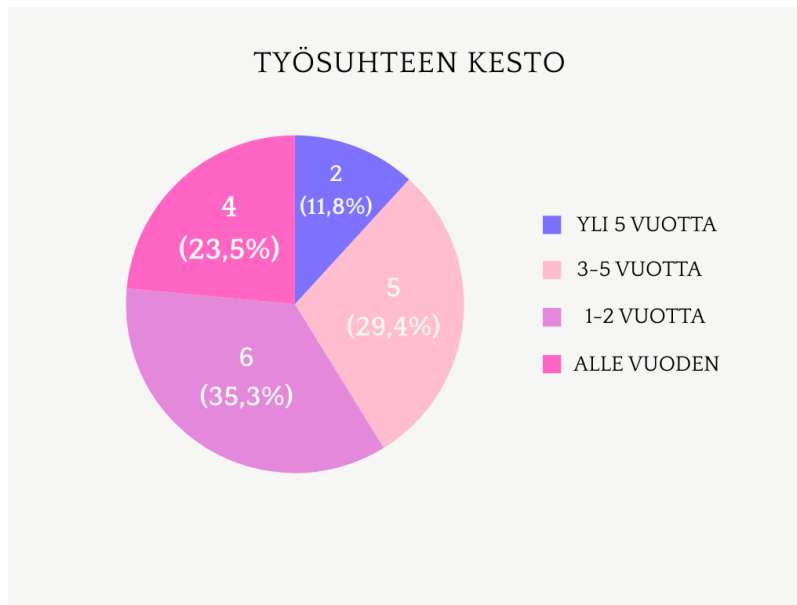
Kuviosta 5 voidaan huomata, että myös työsopimustyyppien osalta vastaajajoukko oli melko monipuolinen. Puitesopimuksella työskenteleviä oli 4 henkilöä (23,5 %). Vastaajista 3 henkilöä (17,6 %) työskenteli 10-30 tunnin viikkotyöajalla. Eniten vastaajia oli kahdessa ryhmässä: 20-30 tuntia viikossa ja yli 30 tuntia viikossa työskenteleviä oli kummassakin ryhmässä 5 henkilöä (29,4 %).



Kuvio 5: Työsopimustyyppi

Työsopimustyyppien vaihtelu mahdollistaa sen, että tutkimuksessa voidaan tarkastella työnantajamielikuvaa eri työsuhdemuodoissa työskentelevien näkökulmasta. Eri viikkotuntimäärät ja sopimustyyppit voivat vaikuttaa esimerkiksi kokemuksiin työmäärästä, työyhteisöön kuulumisesta tai uralla etenemisen mahdollisuuksista. Samalla on kuitenkin huomioitava, että vastaajien suhteellisen pieni määrä rajoittaa syvempien johtopäätösten tekemistä ja tulosten yleistävyyttä.

Kuvio 6 näyttää, että työsuhteen kesto vaihteli huomattavasti, mikä mahdollistaa sekä pitkään organisaatiossa työskennelleiden että uudempien työntekijöiden näkökulmien tarkastelun. Alle vuoden työskennelleitä oli 4 henkilöä (23,5 %), 1-2 vuotta työskennelleitä 6 henkilöä (35,3 %), 3-5 vuoden työsuhteessa olleita 5 henkilöä (29,4 %) ja yli viisi vuotta työskennelleitä 2 henkilöä (11,8 %).



Kuvio 6: Työsuhteen kesto

Työsuhteen kesto voi vaikuttaa merkittävästi siihen, millainen suhde työntekijällä on organisaatioon ja millaisia kokemuksia ja odotuksia hänellä on työnantajastaan. Pidemmän työsuhteen omaavat työntekijät saattavat painottaa esimerkiksi työn jatkuvuutta, kehittymismahdollisuuksia ja työyhteisön pysyvyyttä, kun taas uudempien työntekijöiden arviot voivat perustua enemmän perehdytykseen, ensivaikutelmiin ja alkuvaiheen kokemuksiin.

5.2 Motivaatiotekijät työpaikassa

Kyselyn vastausten perusteella työntekijöitä motivoi jatkamaan työssään erityisesti työn konkreettiset ja arkeen vaikuttavat ominaisuudet. Kysymys motivaatiotekijöistä oli monivalintakysymys, jossa vastaajat saivat valita useamman heille merkityksellisen tekijän.

10 vastaajaa oli sitä mieltä, että työn joustavuus, sekä työnkuva ovat merkittäviä syitä pysyä työpaikassa. Vastaukset osoittavat selkeästi, että työn sisältö, monipuolisuus ja työn sovittaminen elämäntilanteeseen ovat keskeisiä tekijöitä työssä viihtymiselle ja pysymiselle.

Työpaikan sijainti mainittiin yhdeksässä vastauksessa, mikä kertoo fyysisen saavutettavuuden ja sujuvien työmatkojen olevan merkittävä osa työn vetovoimaa. Työilmapiiri oli kuuden vastaajan mielestä tärkeä motivaatiotekijä, mikä korostaa kollegiaalisen tuen ja hyvän yhteistyön merkitystä työyhteisössä.

Palkka nousi esiin kolmen vastaajan vastauksissa. Vaikka se ei ollut pääasiallinen pysyvyyttä edistävä tekijä, sen roolia ei voida sivuuttaa, erityisesti kun tarkastellaan työn vaativuutta ja palkitsemisen oikeudenmukaisuutta. Yksittäisiä mainintoja saivat myös työsuhde-edut, työskentely eläinten parissa, työkaverit sekä esimies.

5.3 Arvot ja tasa-arvo

Organisaatio X:n ilmoittamat keskeiset arvot - nopeus, helppous ja kotimaisuus - muodostavat olennaisen osan yrityksen asiakaslupausta ja brändiviestintää. Näiden arvojen näkyvyys organisaatiokulttuurissa ja niiden ilmeneminen työntekijöiden päivittäisessä työssä ovat keskeisiä tekijöitä arvolähtöisen johtamisen näkökulmasta. Työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää, että organisaation viestittämät arvot eivät jää irrallisiksi iskulauseiksi, vaan ne heijastuvat konkreettisesti työyhteisön toimintaan ja työntekijäkokemukseen.

Kuviossa 7 on havainnollistettu vastausten jakaumaa yrityksen arvojen näkyvyydestä työarjessa asteikolla 1-5, jossa arvosana 1 tarkoitti "täysin eri mieltä" ja arvosana 5 "täysin samaa mieltä". Yhdeksän vastaajaa (52,9 %) antoi arvosanaksi 4, mikä viittaa siihen, että arvot ovat tunnistettavissa ja koetaan merkityksellisiksi, mutta eivät vielä täysin vakiintuneiksi osaksi työyhteisön päivittäisiä käytäntöjä.



Kuvio 7: Arvojen näkyvyys päivittäisessä työssä

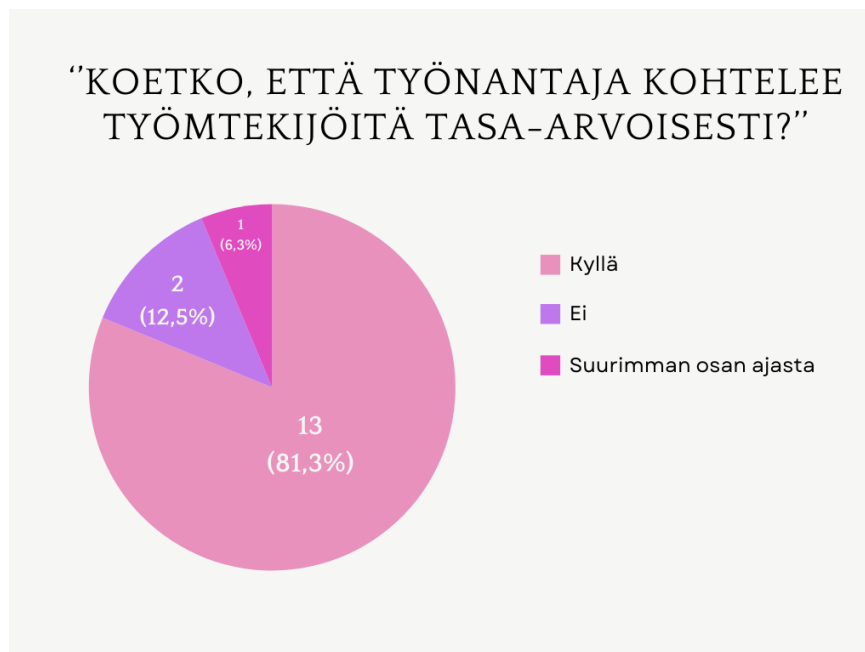
Toiseksi yleisin arvio oli 3, jonka antoi neljä vastaajaa (23,5 %), mikä kuvastaa arvojen kohtalaista näkyvyyttä. Nämä vastaajat saattavat havaita arvojen esiintymistä ajoittain, mutta kokevat niiden käytännön toteutumisessa vielä puutteita. Lisäksi kolme vastaajaa (17,6 %) antoi arvosanan 2, mikä viittaa arvojen heikkoon näkyvyyteen työssä. On kuitenkin merkittävää, että kukaan vastaajista ei arvioinut arvojen puuttuvan täysin (arvosana 1).

Vain yksi vastaaja (5,9 %) koki arvojen toteutuvan työssä erittäin hyvin (arvosana 5), mikä osoittaa, että arvojen syvälinen integrointi koko organisaation toimintaan ei ole vielä täysin toteutunut.

Työyhteisön kokemus tasa-arvoisesta kohtelusta on olennainen osa organisaation sisäistä oikeudenmukaisuutta ja vaikuttaa merkittävästi henkilöstön hyvinvointiin, sitoutumiseen ja työilmapiiriin. Tasa-arvo ei ainoastaan heijasta organisaation arvoja, vaan toimii myös indikaattorina johtamiskulttuurista ja työyhteisön toimivuudesta. Tässä tutkielmassa tasa-arvon kokemusta kartoitettiin kysymyksellä "Koetko, että työnantaja kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti?". Vastausvaihtoehtoina olivat "Kyllä", "Ei" ja "Suurimman osan ajasta".

13 vastaajaa (81,3 %) koki, että työnantaja kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti. Tämä on myönteinen osoitus siitä, että Organisaatio X:n henkilöstöjohtamisen käytännöt tukevat yhdenvertaista kohtelua ja oikeudenmukaisuutta. Tulos viestii samalla luottamuksesta organisaation toimintaan ja osoittaa, että työntekijöillä on positiivinen käsitys esihenkilötyöstä ja yleisestä kohtelusta työpaikalla.

Kuten kuvio 8 näyttää, tasa-arvon kokemus tukee organisaation sosiaalista eheyttä ja edistää työyhteisön hyvinvointia. 2 vastaajaa (12,5 %) koki tasa-arvon toteutuvan puutteellisesti. Yksi vastaaja (6,3 %) kokee että tasa-arvo toteutuu "suurimman osan ajasta". Nämä yksittäiset havainnot viittaavat siihen, että organisaatiossa saattaa esiintyä yksilöllisiä kokemuksia epätasa-arvosta tai tilanteellisia poikkeamia tasa-arvon toteutumisessa. Mahdollisia selittäviä tekijöitä voivat olla esimerkiksi työvuorojen jakautuminen, tehtävien jakaminen, esihenkilöiden toiminta tai osastojen välinen dynamiikka.



Kuvio 8: Tasa-arvon näkyvyys

Näiden vastausten esiin tuominen tarjoaa organisaatiolle mahdollisuuden kehittää toimintaansa entistä tasa-arvoisemmaksi. Vaikka enemmistö kokee kohtelun yhdenvertaisena, poikkeamat osoittavat, että tasa-arvon kokemusta ei voida pitää itsestäänselvyyttenä. Avoimuuden,

läpinäkyvyyden ja osallistamisen lisääminen ovat keinoja, joilla työnantaja voi vahvistaa tasa-arvon toteutumista ja ehkäistä syrjiviksi koettuja käytäntöjä.

5.4 Johtaminen, avoimuuden toteutuminen ja lupaukset

Työelämän laadun ja henkilöstön sitoutumisen tarkastelussa keskeisiä ulottuvuuksia ovat työnantajan luotettavuus, päätöksenteon avoimuus sekä johtamisen laatu. Nämä tekijät muodostavat perustan sille, millaisena työntekijät kokevat suhteensa organisaatioon ja sen toimintaan. Kyselyn tulokset osoittavat, että Organisaatio X:n sisäinen ilmapiiri näyttäytyy monelta osin myönteisenä, mutta samalla esiin nousi myös useita kehitystarpeita, jotka liittyvät luottamuksen rakentumiseen ja johtamisen käytäntöihin.

Enemmistö vastaajista koki, että työnantaja pitää lupauksensa. Tämä heijastaa työnantajan koettua johdonmukaisuutta ja uskottavuutta työntekijöiden silmissä, mikä tukee psykologisen sopimuksen toteutumista. Lupausten pitäminen on keskeinen osa työntekijäkokemusta ja liittyy suoraan organisaation maineeseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan.

Kuitenkin osa vastaajista toi esiin myös kriittisiä kokemuksia, jotka viittasivat siihen, että luottamus työnantajan rehellisyyteen on joissakin tapauksissa horjunut. Avoimissa vastauksissa mainittiin vakavia ongelmia, kuten koettu valehtelu, uhkailu ja epätasa-arvoinen kohtelu. Lisäksi esiin nousi huolia sisäisestä tiedonkulusta erityisesti toimiston ja kenttähenkilöstön välillä, mikä viittaa siihen, että viestintä ei tavoita kaikkia työntekijöitä yhdenvertaisesti tai riittävän selkeästi. Tiedonkulun puutteet voivat aiheuttaa epävarmuutta ja heikentää työntekijöiden luottamusta johdon toimintaan.

Päätöksenteon avoimuus ja työntekijöiden osallistuminen päätöksentekoon muodostivat kyselyssä toisen merkittävän tarkasteluteeman. Suurin osa vastaajista koki päätöksenteon olevan ainakin kohtalaisen avointa, ja osa arvioi sen olevan hyvin avointa. Näiden vastausten perusteella voidaan todeta, että organisaatiossa on olemassa myönteisiä käytäntöjä, jotka tukevat osallistumista ja tiedon jakamista.

Samalla avoimissa vastauksissa nousi esiin kokemuksia, joiden mukaan osa työntekijöistä ei koe tulevaisuutta riittävästi huomioituksi päätöksenteossa tai jää ilman perusteltua tietoa tehdyistä päätöksistä. Tämä epätasaisuus voi liittyä työntekijän rooliin, esihenkilöön tai toimipistekohdattaiseen käytäntöön. Jos osallistumisen kokemus ei ole yhdenvertainen, se voi aiheuttaa eriarvoisuuden tunnetta ja heikentää työyhteisön luottamusta.

Johtamisen kehittämistarpeet olivat keskeinen osa vastaajien palautetta. Useat vastaajat toivoivat parempaa viestintää, aktiivisempaa työntekijöiden kuulemistä sekä selkeämpiä ja johdonmukaisempia perehdytyskäytäntöjä. Tämä viittaa siihen, että nykyiset käytännöt eivät kaikilta osin vastaa työn vaatimuksia tai työntekijöiden odotuksia.

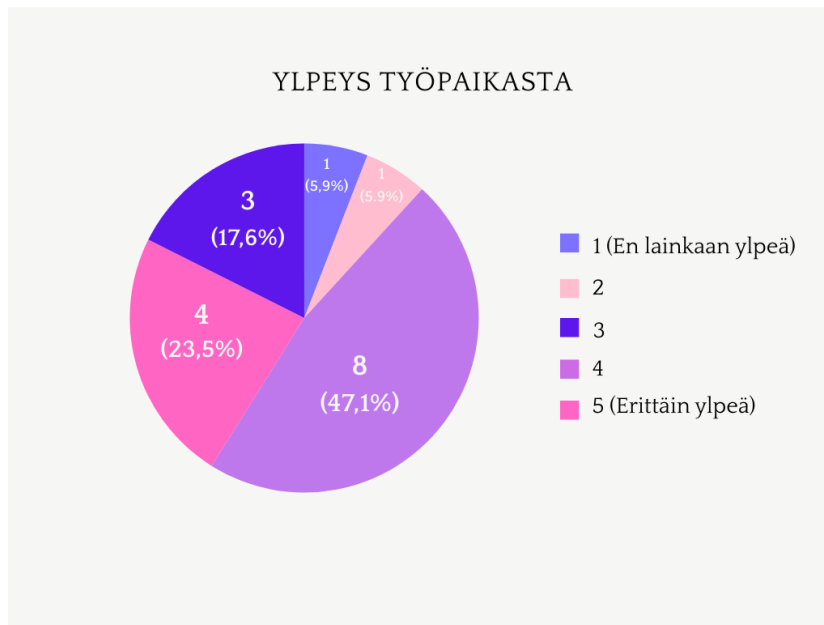
Johtamisen pehmeät taidot, kuten kuunteleminen, rakentavan palautteen antaminen ja empaattinen kohtaaminen, nousivat esiin erityisesti tilanteissa, joissa vastaajat kaipasivat vähemmän kielteistä palautetta ja enemmän ohjaavaa tukea. Tällaiset odotukset viestivät tarpeesta kehittää esihenkilötyötä osallistavammaksi ja inhimillisemmäksi.

5.5 Maine

Työnantajan maine työmarkkinoilla sekä työntekijöiden kokema ylpeys omasta työpaikastaan muodostavat tärkeitä indikaattoreita organisaation sisäisestä kulttuurista ja ulkoisesta houkuttelevuudesta. Nämä tekijät heijastavat paitsi työnantajakuvan uskottavuutta myös työntekijöiden emotionaalista samaistumista työyhteisönsä. Organisaatio X:n työntekijöiden vastauksista välittyy samanaikaisesti sekä arvostusta että kriittisiä havaintoja, mikä kertoo moniulotteisesta suhteesta työnantajaan ja työyhteisöön.

10 vastaajaa (58,8 %) arvioi organisaation maineen hyväksi. Loput 7 (41,2 %) valitsivat vaihtoehdon "en osaa sanoa", eikä kukaan vastannut kysymyksen kielteisesti. Tämä viittaa siihen, ettei yrityksellä ole henkilöstön näkökulmasta varsinaisesti negatiivista mainetta, mutta tunnettuuden ja näkyvyyden tasossa voi esiintyä vaihtelua eri työntekijäryhmien välillä. Epävarmuus vastauksissa saattaa viitata myös siihen, ettei organisaation työnantajakuvaa ole viestitty sisäisesti tai ulkoisesti riittävän selkeästi. Tällöin työntekijöiden voi olla vaikea muodostaa kokonaiskäsitystä yrityksen asemasta työmarkkinoilla.

Ylpeys työpaikasta jakaantui vastaajilla useille eri tasoille. Asteikolla 1-5 mitattuna vastauksista muodostui keskiarvo 3,8, mikä kertoo kohtalaisen vahvasta ylpeyden kokemuksesta. Kahdeksan vastaajaa (47,1 %) antoi arvosanan 4 ja neljä vastaajaa (23,5 %) antoi arvosanan 5, mikä osoittaa, että monille työntekijöille työpaikka on merkityksellinen ja ylpeyden aihe. Arvosanan 3 antoi kolme vastaajaa (17,6 %), kun taas hieman kriittisempiä näkemyksiä edustivat arvosanat 1 ja 2, joita kumpaakin antoi 1 vastaajista (5,9 %). Hajonta osoittaa, että ylpeyden tunne on yksilöllinen kokemus, johon vaikuttavat useat tekijät, kuten työyhteisön ilmapiiri, johtaminen ja oma ammatillinen identiteetti. Kuviossa 9 on havainnollistettu vastausten jakautuminen.



Kuvio 9: Ylpeys työpaikasta

Avoimet vastaukset tarjosivat syvällisempää ymmärrystä siitä, mihin ylpeys työpaikasta perustuu. Useat vastaajat ilmaisivat ylpeytensä kumpuavan tunnetusta brändistä, laadukkaasta asiakaspalvelusta, asiantuntevista kollegoista ja vahvasta yhteishengestä työyhteisössä. Kokemus oman osaamisen hyödyntämisestä ja mielekkäistä asiakaskohtamisista näyttäytyi vastausten perusteella merkittävänä ylpeyden lähteenä.

Toisaalta esiin nousi myös kriittisiä näkemyksiä, jotka kohdistuivat erityisesti esihenkilö- ja aluejohtamiseen sekä koettuun epäoikeudenmukaisuuteen. Yksi vastaaja toi esiin kokemuksia huonosta työilmapiiristä ja epäasiallisesta johtamisesta, mikä väistämättä heikentää ylpeyden tunnetta ja samaistumista työpaikkaan. Lisäksi mainintoja saivat organisaation omistussuhteiden muutokset, joiden nähtiin vaikuttavan negatiivisesti työntekijöiden kokemukseen yrityksen kotimaisuudesta ja identiteetistä. Kun työnantaja ei enää näyttäydy itsenäisenä ja paikallisena toimijana, osa työntekijöistä voi kokea samaistumisen vaikeutuvan.

Osa vastaajista lähestyi ylpeyden kokemusta pragmaattisesti. Nämä työntekijät eivät kokeneet työpaikkaa omien uratavoitteidensa lopullisena päämääränä, vaan näkivät sen ennemminkin välivaiheena kohti muita ammatillisia tavoitteita. Tässä kontekstissa työpaikka saatettiin silti nähdä arvostettavana ja tärkeänä, vaikkei se herättänytäkään erityistä ylpeyttä tai syvempää sitoutumista.

5.6 Ammatillinen kehittyminen

Ammatilliset kehittymismahdollisuudet ovat olennainen osa myönteistä työnantajamielikuvaa ja ne vaikuttavat merkittävästi työntekijöiden pitkän aikavälin sitoutumiseen. Kyselyn tulokset osoittavat, että näkemykset kehittymismahdollisuuksista jakautuvat melko tasaisesti.

Kysymykseen siitä, tarjoaako työnantaja riittävästi mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen, kuusi vastaajaa (35,3 %) koki mahdollisuuksia olevan riittämättömästi, kun taas kahdeksan vastaajaa (47,1 %) arvioi työnantajan tarjoavan riittävästi mahdollisuuksia. Loput 3 vastaajaa (17,6 %) jättivät tarkentavan tai neutraalin vastauksen, jossa viitattiin muun muassa koulutustarjonnan parantumiseen tai oman aktiivisuuden merkitykseen kehittämisessä.

Useat vastaajat toivat avoimissa kommenteissaan esiin konkreettisia toiveita koulutussisältöihin liittyen. Erityisesti toivottiin lisäkoulutusta tuotevalikoimaan, tuoteryhmien hallintaan sekä asiakaspalveluun ja myyntitaitoihin liittyen. Yksi vastaajista esitti, että koulutuksiin osallistumista voitaisiin tukea myös taloudellisesti, esimerkiksi maksamalla osallistumismaksuja tai palkitsemalla kehittämisestä. Tämä ehdotus osoittaa, että koulutuksen ja motivoinnin välinen yhteys on työntekijöiden näkökulmasta selkeä ja merkityksellinen.

5.7 Tyytyväisyys työnantajaan ja kehitystoiveet

Työnantajakuvaan vaikuttaa olennaisesti se, kuinka työntekijät kokevat työnantajansa kokonaisuutena ja millaista palautetta he antavat työpaikkansa toiminnasta. Tämän opinnäytetyön osana toteutetun kyselyn lopussa kartoitettiin työntekijöiden yleistä tyytyväisyyttä Organisaatio X:ään työnantajana sekä kerättiin vapaamuotoisia näkemyksiä ja kehitysehdotuksia, joiden avulla syvennettiin ymmärrystä henkilöstön kokemuksista.

Yleistä tyytyväisyyttä työnantajaan mitattiin asteikolla 1-5, jossa 1 tarkoitti erittäin tyytymättömyyttä ja 5 erittäin tyytyväistä. Vastauksista muodostunut keskiarvo oli 3,76, mikä kertoo keskimäärin myönteisestä suhtautumisesta Organisaatio X:ään työnantajana. Kymmenen vastaajaa (58,8 %) arvioi tyytyväisyytensä arvosanalla 4 ja kolme vastaajaa (17,6 %) antoi arvosanaksi 5. Nämä luvut osoittavat, että enemmistö henkilöstöstä kokee työnantajansa myönteisesti, erityisesti työn mielekkyyden, työyhteisön tuen ja asiakaskohtaamisten laadun kautta.

Samaan aikaan osa työntekijöistä antoi neutraalin arvion: kaksi vastaajaa (11,8 %) arvioi tyytyväisyytensä arvosanalla 3. Lisäksi yksi vastaaja (5,9 %) antoi arvosanaksi 1 ja toinen vastaaja (5,9 %) arvosanan 2. Tämä hajonta osoittaa, että kaikki työntekijät eivät koe työnantajakokemustaan yhtä positiivisena. Näiden vastaajien näkökulmat viittaavat yksilöllisiin haasteisiin tai organisaation sisäisiin epäkohtiin, kuten puutteisiin viestinnässä, johtamisessa tai työntekijöiden kohtelussa, joita käsiteltiin myös muissa kyselyn osioissa.

Kysymyksessä "Mitä asioita muuttaisit työpaikassa tai työnantajassa, jos voisit?" korostuivat erityisesti johtamisen kehittämistarpeet, tasapuolisuus, avoimuus sekä palkkauksen oikeudenmukaisuus. Useat vastaajat toivoivat esihenkilöiltä nykyaikaisempaa ja arvostavampaa otetta, jossa työntekijöiden panos tunnustetaan aidosti. Palkkauksessa toivottiin parempaa vastavuotua työn vaativuuden, osaamisen ja sitoutumisen kanssa. Lisäksi esiin nousi toiveita konkreettisista työympäristön parannuksista, kuten taukotilojen kehittämisestä, mutta myös toiveita henkisen ilmapiirin ja palautekulttuurin vahvistamisesta.

Monet työntekijät kokivat, että positiivista palautetta annetaan liian harvoin ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön ovat rajalliset. Toivottiin enemmän vuorovaikutteisuutta, kuulluksi tulemistä sekä mahdollisuuksia osallistua myymälän kehittämiseen ja arjen toiminnan suunnitteluun. Vastauksista heijastui halu kokea aitoa osallisuutta ja tulla arvostetuksi työyhteisön jäsenenä.

Lopussa työntekijöille tarjottiin mahdollisuus jakaa muita ajatuksia työnantajasta. Vaikka vastauksia saatiin vähemmän, niistä nousi esiin sekä kriittisiä että myönteisiä havaintoja. Erityisesti yhden vastaajan toteamus "Työntekijät ovat valttikortti, ja heidän sitouttamisensa pitäisi olla tärkeysjärjestyksessä nro 1. Nyt niin ei ole" kiteyttää laajemman kokemuksen siitä, että henkilöstön merkitys ei aina näyttäyty selkeästi johdon prioriteeteissa. Samalla osa vastaajista kertoi viihtyvänsä työssään ja kokevansa sen mielekkääksi, mikä tukee kokonaiskuvaa siitä, että organisaatiossa on useita vahvuuksia, joiden varaan tulevaa kehitystä voidaan rakentaa.

Kehittymismahdollisuuksien osalta osa vastaajista koki, että työnantaja tarjoaa koulutuksia ja mahdollisuuksia ammatilliseen kasvuun, kun taas toiset kaipasivat lisää panostusta erityisesti tuotetuntemuksen, myyntiosaamisen ja sisäisten urapolkujen kehittämiseen. Esille nousi myös toive yksilöllisemmästä tuesta urakehitykselle sekä siitä, että osaamisen kehittäminen näkyisi konkreettisesti esimerkiksi palkkakehityksessä.

Keskeisiksi kehityskohteiksi nousivat palkkauksen läpinäkyvyys, työntekijöiden tasa-arvoinen kohtelu, palautteenannon lisääminen sekä avoimempi ja luottamusta vahvistava johtamistapa. Näiden asioiden edistäminen nähdään tärkeänä työnantajamielikuvan vahvistamisen kannalta. On kuitenkin huomionarvoista, että osa vastaajista ei kokenut muutostarpeita ja piti työnantajaa toimivana.

Yhteenvedon voidaan todeta, että työntekijöiden kokemukset Organisaatio X:stä työnantajana ovat pääosin myönteisiä. Kehittämistä kuitenkin tarvitaan erityisesti johtamiskulttuurin, urakehityksen tukemisen ja palautekulttuurin alueilla. Mikäli organisaatio tarttuu esiin nousseisiin kehitysehdotuksiin, sillä on hyvät mahdollisuudet vahvistaa työnantajamielikuvaansa entisestään ja lisätä henkilöstön sitoutumista ja työtyytyväisyyttä.

6 Johtopäätökset ja jatkotoimenpiteet

Tässä luvussa esitetään opinnäytetyön keskeiset johtopäätökset ja niiden pohjalta laaditut jatkotoimenpide-ehdotukset. Luvun tavoitteena on tiivistää tutkimustuloksista nousevat tärkeimmät havainnot sekä arvioida, miten ne vastaavat asetettuihin kysymyksiin. Lisäksi tarkastellaan, miten saatuja tuloksia voidaan hyödyntää organisaation sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä. Luvussa nostetaan esiin organisaation vahvuuksia sekä niitä osa-alueita, joihin kohdistuu selkeästi kehittämistarpeita.

Luvun lopuksi esitetään konkreettisia ja organisaation kontekstiin sovitettuja jatkotoimenpiteitä, joiden avulla voidaan vahvistaa työntekijöiden sitoutumista, lisätä työtyytyväisyyttä ja tukea strategisen työnantajamielikuvan rakentumista tulevaisuudessa.

6.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia Organisaatio X:n sisäistä työnantajamielikuvaa työntekijöiden kokemusten perusteella. Opinnäytetyö toteutettiin henkilöstökyselynä, jossa selvitettiin työntekijöiden näkemyksiä työilmapiiristä, johtamisesta, viestinnästä, urakehitysmahdollisuuksista, organisaation arvoista ja työn merkityksellisyydestä. Tavoitteena oli tuottaa organisaatiolle konkreettista tietoa niistä tekijöistä, jotka vahvistavat tai heikentävät työnantajamielikuvaa, ja tunnistaa kehittämiskohteita, joiden kautta työntekijäkokemusta ja työyhteisön toimivuutta voidaan parantaa.

Yleinen työntekijöiden tyytyväisyys työnantajaan oli keskimäärin positiivista. Keskiarvo yleisessä tyytyväisyydessä oli 3,76 asteikolla 1-5, ja valtaosa vastaajista suhtautui työnantajaansa myönteisesti. Tämä osoittaa, että Organisaatio X:n arjen toiminta, asiakastyö ja työyhteisö koetaan mielekkäinä. Samanaikaisesti nousi kuitenkin esiin selkeitä kehityskohteita, jotka liittyvät erityisesti johtamiskulttuuriin, viestintään, urakehitykseen sekä työntekijöiden kokemaan arvostukseen ja osallisuuteen.

Työilmapiiri näyttäytyi tuloksissa monin paikoin vahvuutena. Kollegoiden välinen tuki ja yhteistyö koettiin tärkeäksi osaksi työmotivaatiota. Myönteinen ilmapiiri vahvistaa työn merkityksellisyyden kokemusta ja sitoutumista. Kuitenkin yksittäisissä vastauksissa nousi esiin myös kokemuksia heikosta ilmapiiristä tai esihenkilötyön haasteista, mikä viittaa siihen, että käytännöt voivat vaihdella toimipisteittäin tai työrooleittain. Näiden erojen perusteella voidaan päätellä, että yhdenmukaisempi johtamiskulttuuri ja säännöllinen vuorovaikutus eri yksiköiden välillä ovat tärkeitä kehityskohteita.

Johtaminen ja viestintä saivat sekä myönteisiä että kriittisiä arvioita. Useat vastaajat toivoivat osallistavampaa ja nykyaikaisempaa johtamistapaa, jossa työntekijöiden näkemykset huomioidaan aidosti. Esihenkilötyön laatu, saatu palaute ja tiedonkulku vaikuttivat suoraan

työntekijäkokemukseen. Kriitikki kohdistui erityisesti viestinnän avoimuuteen ja koettuun epäoikeudenmukaisuuteen, mikä korostaa tarvetta entistä läpinäkyvämpään ja vuorovaikutteisempaan viestintäkulttuuriin.

Organisaation arvot - nopeus, helppous ja kotimaisuus - koettiin pääosin tunnustettaviksi, mutta niiden toteutuminen arjessa ei näyttäytynyt kaikille selkeänä. Vaikka valtaosa vastaajista koki arvojen olevan jossain määrin läsnä työssä, ne eivät kaikilta osin näyttäytyneet vahvasti tai johdonmukaisesti. Tämä viittaa tarpeeseen syventää arvojen käytännön toteutusta ja varmistaa niiden näkyvyys päivittäisessä toiminnassa ja viestinnässä.

Tasa-arvon kokemukset olivat suurimmaksi osaksi positiivisia, mutta esiin nousi myös yksittäisiä viitteitä tilanteista, joissa tasa-arvo ei ollut työntekijän näkökulmasta toteutunut. Näihin tulisi suhtautua vakavasti, sillä yhdenvertaisuus ei ole ainoastaan eettinen velvoite vaan myös olennainen osa positiivista ja kestävästä työnantajamielikuvaa.

Työntekijöitä motivoi erityisesti työn joustavuus, mielekäs työnkuva, hyvä työyhteisö ja työn sijainti. Nämä tekijät olivat erityisen merkityksellisiä niille työntekijöille, joiden elämäntilanne vaatii työn ja muun elämän yhteensovittamista. Palkka ei noussut tärkeimmäksi motivaation lähteeksi, mutta sen oikeudenmukaisuus suhteessa työn sisältöön ja vastuisiin oli useissa vastauksissa esillä kehityskohteena.

Ammatillisten kehittymismahdollisuuksien osalta vastaajat ilmaisivat ristiriitaisia näkemyksiä. Osa työntekijöistä piti tarjontaa riittävänä, kun taas lähes puolet koki sen puutteelliseksi. Esille nousi toiveita erityisesti konkreettisista ja arkeen linkittyvistä koulutuksista, kuten tuotetiedosta, myyntitaidoista ja eläinten käsittelystä. Lisäksi urapolkujen epäselvyys ja rajallisuus koettiin haasteeksi erityisesti sitoutumisen näkökulmasta. Nämä havainnot osoittavat tarpeen kehittää koulutuksia järjestelmällisesti ja varmistaa, että niiden saavutettavuus on yhdenvertainen kaikille työntekijöille.

Kyselyssä nousi esiin myös työntekijöiden kokemus ylpeys omasta työpaikastaan. Monet vastaajat ilmaisivat ylpeyttä siitä, että saavat työskennellä asiantuntevassa ja tunnetussa organisaatiossa. Ylpeyden tunnetta vahvistivat erityisesti työyhteisö, asiakaskohtaamiset ja brändi. Toisaalta osa vastaajista koki etäisyyttä työnantajaan esimerkiksi viestinnän, johtamisen tai omistussuhteiden muutosten vuoksi. Nämä kokemukset osoittavat, että työnantajamielikuvan kehittäminen vaatii jatkuvaa vuoropuhelua ja aidon arvostuksen osoittamista työntekijöille.

Avoimissa vastauksissa korostui työntekijöiden tarve tulla kuulluksi ja osallistua oman työnsä kehittämiseen. Esihenkilötyön laadun parantaminen, rakentavan palautekulttuurin edistäminen sekä läpinäkyvämpi päätöksenteko nousivat esiin toistuvina teemoina. Työntekijöiden antama palaute viittasi siihen, että heidän rooliaan ei aina nähdä organisaation strategisena

voimavarana, vaikka juuri heidän asiantuntemuksensa ja asiakaskohtaamisensa ovat keskeisiä yrityksen menestykselle.

Kaiken kaikkiaan tutkielman perusteella voidaan todeta, että Organisaatio X:llä on lukuisia vahvuuksia työnantajamielikuvan kannalta, kuten työn mielekkyys, osaava henkilöstö ja yhteisöllinen työyhteisö. Samalla tutkielma tuo esiin konkreettisia kehityskohteita, joiden ratkaiseminen voisi merkittävästi parantaa työntekijäkokemusta ja työnantajamielikuvaa.

Tällaisia ovat erityisesti johtamisen laadun ja oikeudenmukaisuuden vahvistaminen, viestinnän avoimuuden lisääminen, arvojen jalkauttaminen käytäntöön sekä selkeiden kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille. Näihin teemoihin panostamalla organisaatio voi rakentaa entistä vahvempaa, johdonmukaisempaa ja houkuttelevampaa työnantajakuva, joka tukee sekä sisäistä työhyvinvointia että ulkoista kilpailukykyä työmarkkinoilla.

6.2 Jatkoimenpiteet

Kyselyn tulokset osoittavat, että Organisaatio X:llä on useita vahvuuksia sisäisen työnantajamielikuvan osalta, mutta samalla esiin nousi selkeitä kehittämiskohteita, joiden huomioiminen on tärkeää organisaation pitkäjänteiselle kasvulle ja henkilöstön sitouttamiselle. Näihin havaintoihin perustuen voidaan esittää joukko jatkotoimenpiteitä, jotka tukevat työntekijäkokemuksen parantamista ja työnantajamielikuvan vahvistamista sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Ensisijaisesti organisaation tulisi panostaa johtamiskäytäntöjen kehittämiseen siten, että esihenkilötyö perustuu osallistavaan ja kannustavaan johtamiseen. Tämän kaltaisen henkilöstöjohtamisen on todettu lisäävän sitoutumista ja parantavan työntekijäkokemusta. Tämä edellyttää koulutusta ja tukea esihenkilöille erityisesti palautteen antamisen, vuorovaikutustaitojen ja oikeudenmukaisen päätöksenteon osalta. Johtamisen yhdenmukaistaminen eri toimipisteissä on tärkeää työntekijöiden tasapuolisen kohtelun ja luottamuksen rakentumisen kannalta.

Sisäistä viestintää tulee kehittää kohti avoimempaa ja dialogisempaa suuntaa. Tiedonkulun selkeyttäminen ja päätöksenteon taustojen avaaminen lisäävät työntekijöiden kokemusta osallisuudesta ja vähentävät epävarmuuden tunnetta. Avoin ja toimiva sisäinen viestintä vaikuttaa suoraan työilmapiiriin ja organisaation suorituskykyyn. Työntekijöille olisi hyvä tarjota säännöllisiä mahdollisuuksia antaa palautetta ja osallistua työyhteisöä koskevaan kehittämistyöhön esimerkiksi yhteisten foorumien, kyselyiden tai keskustelutilaisuuksien avulla.

Arvojen näkyvyyden ja merkityksellisyyden vahvistaminen arjen työssä edellyttää, että organisaation strategiset linjaukset ja käytännön toiminta ovat keskenään linjassa. Kun organisaation kulttuuri ja arvot heijastuvat päivittäisessä toiminnassa, ne tukevat työntekijöiden motivaatiota ja työn merkityksellisyyden kokemusta. Arvokeskustelujen käyminen työyhteisön

sisällä voi auttaa työntekijöitä hahmottamaan, miten organisaation arvot ilmenevät omassa työssä ja asiakaskohtaamisissa.

Ammatillisen kehittymisen ja urapolkujen kehittäminen on keskeinen toimenpide työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Koulutustarjontaa tulisi laajentaa ja systematisoida vastaamaan henkilöstön toiveita ja työn vaatimuksia. Tämä voi sisältää esimerkiksi tuotetietoon, asiakaspalveluun, eläinalan osaamiseen ja myyntitaitoihin liittyviä koulutuksia. Samalla olisi tärkeää selkeyttää sisäisiä urapolkuja ja tuoda näkyväksi mahdollisuudet siirtyä uusiin rooleihin organisaation sisällä.

Työilmapiirin vahvistaminen voidaan nähdä poikkileikkaavana tavoitteena, joka edellyttää esihenkilöiltä aktiivista panostusta arjen vuorovaikutukseen, palautekuluttuurin rakentamiseen sekä työntekijöiden arvostuksen osoittamiseen. Tällainen psykologinen turvallisuus ja arvostava ilmapiiri tukevat työn imua ja vähentävät työuupumuksen riskiä.

Työntekijöiden kokeman arvostuksen vahvistaminen edellyttää, että heidän roolinsa yrityksen menestyksessä tunnustetaan aidosti. Tämä tarkoittaa muun muassa osallistumismahdollisuuksien lisäämistä, työarjen kehittämistä työntekijöiden ehdotusten pohjalta ja johdon sitoutumista henkilöstölähtöiseen toimintaan. Kun työntekijät kokevat olevansa arvokkaita ja kuulujia, heidän sitoutumisensa ja halunsa pysyä organisaation palveluksessa vahvistuvat.

Näiden toimenpiteiden systemaattinen toteuttaminen tukee Organisaatio X:n strategista henkilöstöjohtamista ja vahvistaa organisaation asemaa houkuttelevana ja vastuullisena työnantajana muuttuvilla työmarkkinoilla.

7 Loppusanat

Tämä opinnäytetyö tarjosi mahdollisuuden syventyä työnantajamielikuvan merkitykseen ja sen vaikutuksiin organisaation sisäisessä toiminnassa. Työn tekeminen on lisännyt ymmärrystä siitä, kuinka monisyinen kokonaisuus työntekijäkokemus on ja kuinka tärkeää on kuulla henkilöstön ääntä organisaation kehittämisessä.

Opinnäytetyön aikana on käynyt selväksi, että työnantajamielikuva ei muodostu pelkästään yksittäisistä toimenpiteistä, vaan se rakentuu jatkuvasta vuorovaikutuksesta, arvoista, johtamisesta ja arjen käytännöistä. Organisaatio X:n esimerkki osoittaa, että vaikka on jo paljon hyvää, niin jatkuvan kehittämisen tarve on aina läsnä.

Opinnäytetyöprosessi on ollut opettavainen ja monivaiheinen. Tutkielman suunnittelu, aineiston keruu ja analyysi ovat kehittäneet sekä tutkimustaitoja että valmiuksia tarkastella ilmiöitä

kriittisesti ja kokonaisvaltaisesti. Olemme kiitollisia Organisaatio X:lle yhteistyöstä ja luottamuksesta. Kiitos myös henkilöstölle, jotka jakoivat ajatuksiaan avoimesti ja rehellisesti.

Tämän opinnäytetyön toivotaan palvelevan organisaatiota sen kehitystyössä sekä antavan eväitä työnantajamielikuvan vahvistamiseen tulevaisuudessa. Lisäksi toivomme, että opinnäytetyö tarjoaa arvokasta sisältöä myös muille, jotka tarkastelevat työnantajakuva rakentumista ja henkilöstön merkitystä osana organisaation menestystä.

Lähteet

Aalto-yliopisto 2024. Muuttuva työ ohjaa organisaatioita panostamaan jatkuvaan oppimiseen ja kestävyysajatteluun. Viitattu 28.2.2025. [Muuttuva työ ohjaa organisaatioita panostamaan jatkuvaan oppimiseen ja kestävyysajatteluun | Aalto-yliopisto](#)

Niskanen, A, 2023. Työnantajamielikuva - yrityksen hiljainen käyntikortti. Viitattu 8.3.2025 <https://wellpack.fi/rekrytointi/tyonantajamielikuva-on-yrityksen-hiljainen-kayntikortti/>

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. pp. 501-517.

Barrow, S., & Mosley, R. 2005. The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work. Hoboken: John Wiley & Sons.

Cable, D. M., & Turban, D. B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *In* Research in Personnel and Human Resources Management, 20, 115-163. Viitattu 12.2.2025

Choice Hr 2021. 5 vinkkiä työnantajamielikuvan parantamiseen. Viitattu 10.2.2025. [5 vinkkiä työnantajamielikuvan parantamiseen](#)

Co Founders 2022. Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: perusteet. Viitattu 23.2.2025. [Yrityskulttuuri ja organisaatiokulttuuri: perusteet](#)

Collins, C. J. & Stevens, C. K. 2002. The relationship between early recruitment-related activities and the application decisions of new labor-market entrants: A brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133. Viitattu 22.3.2025

Edwards, M. R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23. Viitattu 14.4.2025

- Elo, S., Tohmola, A., Kajula, O & Kääriäinen M. 2023. Uudet toimistotyöympäristöt ja tilamuutosprosessit. Viitattu 15.3.2025. <https://journal.fi/hoitotiede/article/download/128987/78028/276125>
- Esimiesakatemia. 2024. Sisäinen viestintä ja johtajuus. Viitattu 25.3.2025 <https://www.esimiesakatemia.fi/uncategorized/sisainen-viestinta-ja-johtajuus/>
- Helsingin yliopisto HY+. 2019. Sisäinen viestintä - 10 perusohjetta johtajille ja esihenkilöille <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-10-perusohjetta-johtajille-ja-esimiehille/>
- Helsingin yliopisto HY+. 2021. Sisäinen viestintä ja vuorovaikutusosaaminen työyhteisössä. Viitattu 21.4.2025 <https://hyplus.helsinki.fi/sisainen-viestinta-ja-vuorovaikutusosaaminen-tyoyhteisossa/>
- HENRY 2021. Työnantajabrändi ja työntekijä kokemus. Viitattu 12.4.2025 https://www.henry.fi/ajankohtaista/kirjaesittelyt/2021/tyonantajabrändi-ja-tyontekijakokemus.html?utm_
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita (15. uud. p.). Viitattu 4.4.2025
- Huhta, K. ja Myllyntaus, T. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Viitattu 27.1.2025
- Hoffren J., Holappa-Girginkaya J., Huttunen J., & Välimaa E., 2023. Esihenkilöiden itsensä johtamisella kohti parempaa johtamista ja hyvinvointia. Viitattu 23.2.2025. [Esihenkilöiden itsensä johtamisella kohti parempaa johtamista ja hyvinvointia - Oamk Journal](#)
- Jyväskylän yliopisto 2025. Määrällinen analyysi. Viitattu 3.2.2025. [Määrällinen analyysi](#)
- Kallinen, T. & Kinnunen, T. 2021. Etnografia. Teoksessa Jaana Vuori (toim.) Laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Viitattu 5.3.2025 [Laadullisen tutkimuksen ominaispiirteet - Tietoarasto](#)
- Kamensky, M. 2014. Strateginen johtaminen (5. uud. p.). Talentum. Viitattu 13.4.2025
- Kesko 2020. K-ryhmän paremman työpaikan resepti: monimuotoisuutta arvostava kulttuuri. Viitattu 15.3.2025. [Monimuotoisuus, syrjimättömyys ja yhdenvertaisuus ovat tärkeitä K-ryhmälle](#)
- Kumppania 2023. Parempi työpäiväkokemus hyvällä viestinnällä. Viitattu. 10.4.2025 <https://kumppania.fi/2023/05/25/tyopaivakokemus-viestinta/>
- Kuulu 2022. Sisäinen viestintä osana työyhteisön hyvinvointia. Viitattu. 22.3.2025 <https://blog.kuulu.fi/sisainen-viestinta-kilpailutekijana>

- KvaliMOTV 2025. Teoria ja tutkimus. Viitattu 12.1.2025. [KvaliMOTV - 2.2 Teoria ja tutkimus](#)
- Kuvaaja, M. & Tunkkari-Eskelinen, M. 2017. Henkilöstön johtaminen ja osaaminen. Helsinki: Sanoma Pro. Viitattu 22.3.2025
- Lahtinen, M., Ruohomäki, V. & Reijula, K. 2023. Uudet toimistotyöympäristöt ja tilamuutosprosessit. Viitattu 10.3.2025 <https://journal.fi/hoitotiede/article/view/128987>
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. 2016. Employer image and employer branding: A multi-disciplinary review. *Journal of Management*, 42(1), 157-169. Viitattu 14.4.2025
- Manka, M. 2011. Työhyvinvointi tuloksentekijänä. Talentum. Viitattu 25.2.2025
- Martela, F. 2020. Merkityksellisyden työkirja. Viitattu 10.3.2025
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. 2011. Is there a bigger and better future for employer branding? *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17). Viitattu 1.4.2025
- Mieli 2023. Mielenterveyttä vahvistava työyhteisö. Viitattu 24.4.2025. [Mielenterveyttä vahvistava työyhteisö - MIELI ry](#)
- Mielenterveystalo 2025. Työilmapiiri. Viitattu 11.2.2025. [Mielenterveystalo.fi](#)
- Milkovich, G. T., Newman, J. M. & Gerhart, B. 2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill Education. Viitattu 8.4.2025
- Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Wiley. Viitattu. 25.3.2025
- Paasikallio, L. 2023. Työntekijäkokemuksen kehittämällä merkityksellisyyttä työyhteisöön ja asiakkaille. Viitattu 10.2.2025. Työntekijäkokemuksen kehittämällä merkityksellisyyttä työyhteisöön ja asiakkaille | Suomen Taloushallintoliitto ry
- Salmelainen. S. 2024. 5+1 vinkkiä toimivaan sisäiseen viestintään. Viitattu 16.4.2025 <https://lmsomeco.fi/blogi/5-1-vinkkia-toimivaan-sisaiseen-viestintaan/>
- Saks, A. M. 2006. Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619. Viitattu 26.2.2025
- Schein, E. H. 2010. Organisaatiokulttuuri ja johtaminen (3. uud. p.). Talentum. Viitattu 13.3.2025

Schaufeli, W. B. & Bakker, A. B. 2004. Job demands, job resources, and their relationship with burnout and engagement: A multi-sample study. *Journal of Organizational Behavior*, 25(3) Viitattu 29.2.2025

Theurer, C., Tumasjan, A., Welppe, I. M., & Lievens, F. 2018. Employer branding: A brand equity-based literature review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 20(1), 155-179. Viitattu 3.4.2025

Työterveyslaitos 2025. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ. Viitattu 13.2.2025. Etätyö, hybridityö ja monipaikkainen työ | Työterveyslaitos

Työterveyslaitos 2025. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 17.2.2025. [Hyvä johtaminen on tietoinen valinta | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025a. Hyvinvoiva esihenkilö pystyy viemään muutosta eteenpäin. Viitattu 1.3.2025. [Hyvinvoiva esihenkilö pystyy viemään muutosta eteenpäin | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025b. Hyvä johtaminen on tietoinen valinta. Viitattu 1.3.2025. [Hyvä johtaminen on tietoinen valinta | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025. Ihmislähtöinen työturvallisuus. Viitattu 4.2.2025. [1. Ihmislähtöinen työturvallisuus | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025. Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet. Viitattu 12.2.2025. [Mielekkään organisaatiomuutoksen periaatteet | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Viitattu 12.1.2025. [Palaute on työelämän pienin suuri asia | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025. Työhyvinvointi. Viitattu 15.2.2025. [1.1 Työhyvinvointi | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025. Työympäristöjen kehittäminen. Viitattu 18.3.2025. [Työympäristöjen kehittäminen | Työterveyslaitos](#)

Työterveyslaitos 2025. Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite. Viitattu 12.2.2025. [8 § Työnantajan yleinen huolehtimisvelvoite | Työterveyslaitos](#)

Työ- ja elinkeino ministeriö 2025. Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä. Viitattu 19.4.2025. [Yhdenvertaisuus ja tasa-arvo työelämässä - Työ- ja elinkeinoministeriö](#)

Turku Amk 2025. Henkilöstön näkökulma osaksi sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien kehitystyötä. Viitattu 27.3.2025. [Henkilöstön näkökulma osaksi sisäisen viestinnän ja viestintäkanavien kehitystyötä - Talk by Students](#)

T-media 2024. Maineanalyysi organisaation kilpailutilanteen hahmottamiseksi. Viitattu 17.3.2025. [4. Maineanalyysi organisaation kilpailutilanteen hahmottamiseksi - T-Media](#)

T-media. (2024). Työnantajanmainetutkimuksen merkitys organisaation maineen johtamisessa. Viitattu 22.3.2025 <https://t-media.fi/8-tyonantajamainetutkimuksen-merkitys-organisaation-maineen-johtamisessa/>

Ura ja talous 2025. Uraohjuksen merkitys nykypäivän työelämässä. Viitattu 27.3.2025. [Uraohjuksen merkitys nykypäivän työelämässä](#)

Valtiovarainministeriö 2025. Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus. Viitattu 25.4.2025. [Tasa-arvo ja yhdenvertaisuus - Valtiovarainministeriö](#)

Van Hove, G., & Lievens, F. 2009. Tapping the grapevine: A closer look at word-of-mouth as a recruitment source. *Journal of Applied Psychology*, 94(2), 341-352. Viitattu 16.3.2025

Vilkkä, H. 2021. Tutki ja kehitä. Helsinki: Tammi. Viitattu 16.3.2025

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen - strateginen kilpailutekijä. Edita. Viitattu 3.3.2025

Vuokratyöfirmat 2025. Työnantajamielikuva ja sen kehittäminen - Näin rakennat vahvan brändin. Viitattu 10.2.2025. [Työnantajamielikuva ja sen kehittäminen | Vuokratyöfirmat.fi](#)

Wallin, O. 2022. Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä. Viitattu 15.2.2025. [Ammatillinen kasvu ja työhön sitoutuminen sosiaali- ja terveydenhuoltoalan työssä - pdf](#)

Walker, H. J., Feild, H. S., Giles, W. F., Bernerth, J. B. & Short, J. C. 2013. So what do you think of the organization? A contextual priming explanation for recruitment web site characteristics as antecedents of job seekers' organizational image perceptions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 121(2), 73-81. Viitattu 20.2.2025

Welch, M. 2011. The evolution of the employee engagement concept: Communication implications. *Corporate Communications: An International Journal*, 16(4), 328-346. Viitattu 2.3.2025

Workpower 2025. Työhaastattelussa myös työnantaja on haastateltavana. Viitattu 27.3.2025. [Opas: Haastattelijan muistilista - WorkPower](#)

Yritysakatemia 2025. Työntekijästä esihenkilöksi - Miten onnistua uudessa roolissa? Viitattu 19.2.2025. [Työntekijästä esihenkilöksi - Miten onnistua uudessa roolissa?](#)

Yrityksen perustaminen 2025. Yrityksen arvot, missio ja visio. Viitattu 14.4.2025. [Yrityksen arvot, missio ja visio - mitä ne tarkoittavat?](#)

Organisaatio X 2025. Viitattu 20.1.2025

Questback, 2024. Pulssikysely ja henkilöstökysely. Viitattu 20.1.2025. [Pkyselyulssikysely ja henkilöstökysely: Viisi tärkeää eroa | Questback](#)

Kuviot

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys	10
Kuvio 2 Sisäisen työnantajamielikuvan vastuunjako.....	16
Kuvio 3 Ulkoisen työnantajamielikuvan muodostuminen	18
Kuvio 4 Ikäjakama	31
Kuvio 5 Työsopimustyyppi.....	32
Kuvio 6 Työsuhteen kesto	33
Kuvio 7 Arvojen näkyvyys päivittäisessä työssä	34
Kuvio 8 Tasa-arvon näkyvyys	35
Kuvio 9 Ylpeys työpaikasta.....	38

8 Liitteet

Liite 1: Kyselylomake - Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäinen työnantajamielikuva [REDACTED]

[REDACTED]

Kiitos, että osallistut tähän henkilöstökyselyyn! Kysely on osa opinnäytetyötä, ja sen tavoitteena on kerätä arvokasta palautetta yrityksen sisäisestä työnantajamielikuvasta sekä siihen liittyvistä kokemuksista.

Vastaaminen on vapaaehtoista, mutta arvostaisimme suuresti, jos voisit vastata kaikkiin kysymyksiin mahdollisimman kattavasti ja todenmukaisesti. Kyselyn täyttäminen vie noin 10 minuuttia, ja kaikki vastaukset käsitellään täysin luottamuksellisesti ja anonyymisti.

Koska kysely on osa opinnäytetyötä, sen tulokset ovat luettavissa myöhemmin keväällä Theseuksesta.

Huomioithan, että kysely käsittelee [REDACTED] työnantajana yleisesti, eikä se koske suoraan lähiesihenkilöäsi, kuten esimerkiksi myymäläpäällikköäsi.

Kiitos ajastasi ja arvokkaasta panoksestasi!

* Pakollinen kysymys

1. Minkä ikäinen olet? *

Alle 25

25-34

35-40

Yli 40

2. Missä myymälässä työskentelet? *

- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]
- [REDACTED]

3. Minkälaisella sopimuksella työskentelet? *

- Puitesopimuksella
- 10-15h/vk
- 20-30h/vk
- Yli 30h/vk

4. Kuinka kauan olet työskennellyt [REDACTED]? *

- Alle vuoden
- 1 - 2 vuotta
- 3 - 5 vuotta
- Yli 5 vuotta

5. Mitkä tekijät motivoivat sinua pysymään tässä työpaikassa? (valitse yksi tai useampi) *

- Työn joustavuus
- Työpaikan sijainti
- Työilmapiiri
- Palkka
- Työnkuva
- Muu: _____

6. Koetko, että työnantaja pysyy lupauksissaan? *

Kyllä

Ei

7. Mikäli vastasit edelliseen "Ei", perustelisitko vastaustasi tähän?

Oma vastauksesi _____

8. Koetko, että [REDACTED] arvot näkyvät päivittäisessä työnteossa? *
(Nopeus, helppous, kotimaisuus)

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

9. Teekö työnantaja päätöksiä avoimesti ja työntekijät huomioon ottaen? *

Täysin eri mieltä 1 2 3 4 5 Täysin samaa mieltä

10. Koetko, että työnantaja kohtelee työntekijöitä tasa-arvoisesti? *

Kyllä

Ei

Muu: _____

11. Mitä parannuksia toivoisit johtamisen suhteen? *

Oma vastauksesi _____

12. Onko työnantajalla mielestäsi hyvä maine työmarkkinoilla? *

Kyllä

Ei

En osaa sanoa

13. Kuinka ylpeä olet työskentelystäsi [REDACTED]? *

	1	2	3	4	5	
En lainkaan ylpeä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin ylpeä

14. Mitkä tekijät vaikuttavat siihen, miksi koet/et koe olevasi ylpeä työskentelystäsi [REDACTED]? *

Oma vastauksesi _____

15. Tarjoaako työnantaja riittävästi mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen? *

- Kyllä
- Ei
- Muu: _____

16. Mitä kehittymismahdollisuuksia kaipaisit työnantajalta? (Esimerkiksi koulutuksia tms.) *

Oma vastauksesi

17. Mitä asioita muuttaisit työpaikassa tai työnantajassa, jos voisit? *

Oma vastauksesi

18. Onko jotain muuta, mitä haluaisit jakaa työnantajasta? *

Oma vastauksesi

19. Kuinka tyytyväinen olet [REDACTED] työnantajana? *

1

2

3

4

5

