



**SAVONIA**

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO  
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

# KEKÄLE OY: SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA

TE -

Anniina Ryhänen

KIJÄ/T:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala			
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden tutkinto-ohjelma			
Työn tekijä(t) Anniina Ryhänen			
Työn nimi Kekäle Oy:n sisäinen työnantajakuva			
Päiväys	7.10.2018	Sivumäärä/Liitteet	49/2
Ohjaaja(t) Pentti Mäkelä			
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani(t) Kekäle Oy			
<p>Tiivistelmä</p> <p>Opinnäytetyöni tutkii Kekäle Oy:n sisäistä työnantajakuvaa. Työni tavoitteena on selvittää, mitä mieltä yrityksen oma henkilöstö on yrityksestä työnantajana ja kuinka työnantajakuvaa voitaisiin ryhtyä kehittämään.</p> <p>Teorian osalta perehdyn aluksi siihen, mitä työnantajakuva käytännössä tarkoittaa. Työnantajakuvan rakentumiseen vaikuttavat monet osa-alueet sekä kokemukset ja näin ollen jokaiselle henkilölle muovautuu yksilöllinen mielikuva yrityksestä työnantajana. Työnantajakuva voidaan kuitenkin jakaa kahteen selkeään osaan; sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Molempien osalta työnantajakuvaa rakennetaan ensisijaisesti viestinnällä. Se kuinka yritys toimii eri tilanteissa vaikuttaa suoraan siihen, millaisen työnantajakuvan niin yrityksen omat työntekijät kuin ulkoisetkin sidosryhmät muodostavat.</p> <p>Kun yritys lähtee tietoisesti rakentamaan työnantajakuvaansa, tulee sen kiinnittää erityistä huomiota siihen, millaisena työnantajana yrityksen omat työntekijät näkevät sen. Onko henkilöstö omaksunut yrityksen arvot, millainen työskulttuuri yrityksessä vallitsee ja kuinka henkilöstö viestii yrityksestä ulkopuolisille sidosryhmille. On ensiarvoisen tärkeää, että yrityksen sanoma on yhtenäistä kaikissa viestintäkanavissa. Vasta tämän jälkeen voidaan ryhtyä kehittämään ulkoista työnantajakuvaa ja luoda yrityksestä houkutteleva työnantaja myös ulkopuolisten silmin.</p> <p>Varsinainen tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena Kekäle Oy:n henkilöstölle. Kysely oli erittäin ajankohtainen, sillä työnantajakuvaa ei olla tutkittu yrityksessä aiemmin. Tutkimustulosten avulla yritys pystyy hyödyntämään arvokasta tietoa ja ryhtyä kehittämään omaa työnantajakuvaansa.</p> <p>Tutkimuksesta selvisi, että työntekijät pitivät yritystä vakaana ja luotettavana työnantajana. Vastaajat uskoivat yrityksen taloudelliseen kasvuun ja vakaaseen asemaan. Yritys sain positiivista palautetta niin rekrytointi- ja perehdytysprosessistaan, kuten myös esimiestyöstä. Kehitettävää löytyi palkkausmallista, työhyvinvoinnista ja varsinaisista työn etenemismahdollisuuksista.</p>			
Avainsanat Työnantajakuva, rekrytointi, perehdytys, työhyvinvointi, työskulttuuri, urakehitys, henkilöstöjohtaminen			

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author(s) Anniina Ryhänen			
Title of Thesis Kekäle Ltd Internal employer brand			
Date	7.10.2018	Pages/Appendices	49/2
Supervisor(s) Pentti Mäkelä,			
Client Organisation /Partners Kekäle Ltd			
<p><b>Abstract</b></p> <p>The purpose of my thesis was to research how the personnel of Kekäle Ltd sees the company as an employer. My goal was also to find out how the internal employer image can be developed.</p> <p>At the beginning of my thesis I focused on the employer image and what it means. Employer image is an extensive concept and it is always different for everyone. Employer image consist of communications, actions and experiences. The concept can be divided to two parts; Internal and external employer image. Both parts are builded by communication. How the company behaves in different situations effects on the image that the employees and other stakeholders' forms.</p> <p>When the company starts to build up its' employer image it must pay attention to how its' personnel sees the company as an employer. Has the personnel adopt company's values and working culture and how they communicate to other stakeholders? It's important to make sure that the communication is consistent in every communication channels. After that the company can start develope and build its employer image and be an attractive employer.</p> <p>The actual inquiry was made as a quatitative research to Kekäle Ltd's personnel. The inquiry was very current since the company hasn't researched its' employer image before. After this research the company can exploit the results and start the develop of its' employer image.</p> <p>The results reveal that the personnel believe to the financial growth and finds the company stable. The company got positive feedback on management, recruitments and introductions. The personnels mentioned a few developed issues such as salary system, working welfare and career development.</p>			
<p><b>Keywords</b></p> <p>Employer image, recruitment, introduction, welfare, working culture, career development</p>			

## SISÄLTÖ

1	JOHDANTO.....	5
2	TYÖNANTAJAKUVA .....	7
3	SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN .....	9
3.1	Rekrytointiprosessi.....	9
3.2	Perehdytys.....	11
3.3	Työhyvinvointi .....	12
3.4	Työkulttuuri.....	13
3.5	Urakehitysmahdollisuudet ja työnkuva .....	13
3.6	Palkkausmalli ja palkitseminen .....	14
3.7	Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö.....	14
4	SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS JA SEN KEHITTÄMINEN.....	16
5	TOIMIALA JA KEKÄLE OY .....	19
6	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	21
7	TULOKSET.....	23
7.1	Perustiedot vastaajista .....	23
7.2	Yrityksen tunnettuus ennen työsuhteen alkua.....	25
7.3	Työpaikan hakuprosessi .....	26
7.4	Rekrytointiprosessin eteneminen ja perehdytys .....	27
7.5	Työhyvinvointi .....	28
7.6	Työihtiivyyys.....	31
7.7	Esimiestyö ja työn merkityksellisyys.....	33
8	KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITYSIDEAT .....	35
9	POHDINTA .....	37
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT .....	39
10	LIITTEET .....	42

## 1 JOHDANTO

Viime vuosina työnantajakuvan merkitys on kasvanut vahvasti ja yhä useampi yritys käy kilpailua osaavista työntekijöistä. Rehellinen ja houkutteleva työnantajakuva on tällöin vahva kilpailuetu. T-Median mukaan erityisesti työelämän nuori sukupolvi odottaa työltään mielekästä sisältöä elämään, eikä pelkästään toimeentuloa. Asiakkaiden saaminen on jokaisen yrityksen tärkein tavoite, mutta usein sen taustalla on käytävä kilpailua laadukkaista ja tehokkaista työntekijöistä. Näin tavoite pystytään saavuttamaan ja yritystoiminta pysyy kannattavana. Monsterin markkinointipäällikkö Katri Laakso kuvailee työnantajakuvaa seuraavasti: "Se on joka päivä arjessa läsnä, se on kilpailuvaltti, kun yritykseen tarvitaan osaajia." (Laakso 2018.)

Monessa yrityksessä on jo ymmärretty ulkoisen työnantajakuvan tärkeys, mutta liian harva yrittäjä kiinnittää huomiota siihen, mitä yrityksen sisällä todella tapahtuu. Motivoitunut ja työssään viihtyvä henkilöstö on erittäin tärkeässä roolissa niin työnantajakuvan kuin yrityksen brändinkin rakentamisessa.

Tutkin opinnäytetyössäni Kekäle Oy:n sisäistä työnantajakuvaa. Pyrin selvittämään, millaisena työnantajana Kekäle Oy:n oma henkilöstö näkee yrityksen ja millaisia arvoja henkilöstö nostaa esille työnantajassaan. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa organisaation vahvuudet ja mahdolliset kehityskohteet ja tätä kautta auttaa yritystä kehittämään omaa työnantajakuvaansa.

Kuten alla olevasta kuviosta selviää, tutkimuksessa pureudutaan ensiksi yleisellä tasolla siihen, mitä työnantajakuva todella tarkoittaa ja millaisista seikoista se rakentuu. Kuinka sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva eroavat toisistaan. Tämän jälkeen käsitellään sitä, millainen merkitys työnantajakuvalla on yritykselle. Teoria osuuden loppuksi selvitetään, millaisilla keinoilla työnantajakuvaa voidaan todella kehittää.

Työn loppuksi esitellään toimeksiantaja ja varsinaiset tutkimustulokset. Kuinka yritys voisi kehittää toimintaansa entisestään ja suunnata kohti entistä vahvempaa työnantajakuvaa.



Kuvio 1. Työn etenemiskaavio.

## 2 TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajamielikuva rakentuu yrityksen ytimestä. Siitä miksi yritys ylipäättään on olemassa. (Laakso, 2018.) Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, millaisena työpaikkana yritys näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajakuva on itsessään hieman hankalampi määritellä. ”Työnantajakuva muodostuu yrityksessä vallitsevasta totuudesta, yrityksen tavoittelemasta, yrityksen viestimästä ja yrityksen tällä hetkellä sopivasta mielikuvasta sekä näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta/-sopimattomuudesta.” (Korpi, Laino ja Soljasalo 2012.) Lisäksi työnantajakuva muokkautuu kaiken aikaa ja sen luonne muuttuu henkilöstä riippuen (Lievens & Slaughter, 2016, 409). Työnantajakuva rakentuu kokemuksen kautta ja siksi se on jokaiselle yksilöllinen.

Vaikka työnantajakuva muokkaavatkin monet tekijät, siihen voidaan myös tietoisesti vaikuttaa. Työnantajakuva pitää sisällään mielikuvia niin yrityksen viestinnästä, toiminnasta kuin maineestakin. Nämä kaikki heijastuvat siihen, millainen työnantajakuva yrityksestä muodostuu. Koska työnantajakuva muovautuu henkilöiden kokemusten perusteella, on työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät helpompi hahmottaa, kun käsite jaetaan kahteen osa-alueeseen; ulkoiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan.

### **Ulkoinen työnantajakuva**

Työnantajakuva voidaan jakaa kahteen eri osaa, ulkoiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan. Ulkoinen työnantajakuva määräytyy siitä, millaisen kuvan yrityksen ulkopuoliset henkilöt saavat yrityksestä työnantajana. Ulkopuolisiin henkilöihin lukeutuvat kaikki yrityksen ulkoiset sidosryhmät, kuten työnhakijat, yhteistyökumppanit ja oman henkilöstön läheiset. Ulkoista työnantajakuva rakennetaan ensisijaisesti viestinnällä. Se voi tapahtua joko yrityksen omasta aloitteesta, mutta myös julkisuuden tai oman henkilöstön myötä. Siksi on tärkeää varmistaa, että yrityksen viestinnän sanoma on yhtenäistä kaikissa kanavissa. Viestinnän avulla pyritään tuomaan yrityksen vahvuuksia esille, joten oman strategian ja sisäisen työnantajakuvan on oltava kunnossa. Ristiriitaisuudet yrityksen toimintatapojen ja viestinnän välillä voivat vahingoittaa niin yrityskuvaa kuin työnantajakuvaakin. (Korpi ym. 2012.)

## **Sisäinen työnantajakuva**

Sisäinen työnantajakuva puolestaan muodostuu taas siitä, millaisena yrityksen oma henkilöstö näkee ja kokee yrityksen työnantajana. (Korpi ym. 2012.) Sisäiseen työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat viestinnän lisäksi myös yhteisesti omaksutut arvot, toimintatavat ja yrityksen strategia. Miten yritys toimii ja miten henkilöstö on omaksunut nämä toimintatavat. Todellisuudessa yrityksen henkilöstö ymmärtää yrityksen arvot, sanoman ja koko olemassa olon tarkoituksen vasta silloin, kun nämä näkyvät konkreetian tasolla. Ne ovat osa yhteisiä toimintatapoja ja ohjaavat näin koko henkilöstön toimintaa. (Barrow, Moseley 2005, 141.)

Näissä piilevätkin sisäisen työnantajakuvan rakentumisen palikat. Kun yrityksen henkilöstö pystyy näkemään työnsä ja toimintatapojensa merkityksen ja kokevat samaistuvansa yrityksen tavoitteisiin ja yhteisiin toimintatapoihin, ollaan sisäisen työnantajakuvan rakentamisen ytimessä. Se kuinka tyytyväinen henkilöstö yrityksellä on suoraan peilattavissa yrityksen sisäiseen työnantajakuvaan.



### 3 SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN RAKENTUMINEN

Sisäinen työnantajakuva muovautuu kaiken aikaa ja sen rakentuminen alkaa jo ensikosketuksesta yritykseen; rekrytoinnista. Tämän jälkeen alkaa varsinainen työhön ja itse työnantajaankin tutustuminen. Perehdytys, työpaikalla vallitsevat säännöt ja normit sekä itse työkulttuuri muovaavat sisäistä työnantajakuvaa. Myös se miten työntekijöitä kohdellaan työsuhteen kaikissa vaiheissa vaikuttavat siihen, millainen työnantajakuva kullakin työntekijällä on. Seuraavaksi tarkastellaan näitä eri osa-alueita, jotka vaikuttavat suoraan sisäisen työnantajakuvan rakentumiseen. Näin pystytään hahmotamaan, kuinka laaja käsite sisäinen työnantajakuva todella on.

#### 3.1 Rekrytointiprosessi

Rekrytointiprosessi on erittäin tärkeässä roolissa, kun ryhdytään rakentamaan yrityksen sisäistä työnantajakuvaa. Jokainen rekrytointi-ilmoituksen näkevä henkilö muodostaa oman mielikuvan yrityksestä työnantajana. Onko rekrytointi-ilmoitus houkutteleva, miten rekrytointeihin on valmistauduttu ja miten yritys viestii sidosryhmilleen. Jokaiseen rekrytointiprosessiin kuuluu käytännössä kolme vaihetta. Suunnittelu, toteutus ja arviointi. Ennen kuin rekrytointia voidaan ryhtyä suunnittelemaan, työnantajalle syntyy rekrytointitarve. Pohditaan, millaista henkilöä etsitään, millaista osaamista työtehtävä vaatii ja toisaalta taas myös, mitä yritys tarjoaa uusille työntekijöilleen. Tämän jälkeen määritellään rekrytinnon aikataulun ja keinot, joita rekrytoinnissa tullaan käyttämään. (O'Meara, Petzall 2013.)

Kun rekrytointisuunnitelma on tehty, päästään toteutusvaiheeseen eli varsinaiseen rekrytointi-ilmoitukseen. Ilmoituksen tarkoituksena taas on tavoittaa työtehtävään sopivat potentiaaliset henkilöt ja avata haettava työtehtävä riittävän kattavasti. Tämän jälkeen karsitaan hakijoiden joukosta parhaimmat ehdokkaat, jotka kutsutaan haastatteluun. Haastattelujen jälkeen tehdään valintapäätös ja työtarjous. Mikäli hakija hyväksyy työtarjouksen, työnantaja kirjoittaa hänen kanssaan työsopimuksen. (Hyppänen 2013.)

Jokaisen rekrytinnin jälkeen on myös hyvä arvioida, kuinka rekrytoinneissa onnistuttiin; pysyttiinkö aikataulussa, kuinka viestinnässä onnistuttiin ja miten hakemukset käsiteltiin. (Hyppänen 2013.) Tämä voidaan selvittää esimerkiksi hakijapalautteiden avulla. Yritys pystyy keräämään hakijoiltaan arvokasta tietoa siitä, miten hakijat suhtautuivat yritykseen ja varsinaiseen rekrytointiprosessiin. Millainen kuva ei valituille henkilöille jäi yrityksestä; missä onnistuttiin ja mitä olisi voitu tehdä toisin. Palautteiden myötä yritys pystyy kehittämään rekrytointiprosessiaan entisestään. (Van Nuys 2016.)

Rekrytointiprosessin kulku voi kuitenkin muovautua yrityksen tarpeen mukaan. Jos yritys päättääkin rekrytoida työntekijän yrityksen sisältä, eli ikään kuin siirtää yrityksen palveluksessa olevan työntekijän uusiin työtehtäviin, kannattaa rekrytointi jakaa kahteen osaan; sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin.

## **Sisäinen rekrytointi**

Monet yritykset suosivat sisäisiä rekrytointeja eli niin sanottuja sisäisiä siirtoja, jolloin jo valmiiksi organisaatiossa työskentelevä henkilö siirtyy uusiin työtehtäviin. Tämä on luonnollisesti kannattavampaa yritykselle, koska rekrytointi on nopeampaa, edullisempaa ja työntekijän ammattitaidosta on jo aiempaa näyttöä. Sisäisen rekrytoinnin myötä myös työntekijän perehdyttäminen on nopeampaa kuin yrityksen ulkopuolelta tulevien työntekijöiden. Työntekijä on usein myös sisäistänyt yrityksen arvot ja työskulttuurin, jolloin yhteisesti omaksutut toimintatavat ovat jo entuudestaan tuttuja. (McQuerrey 2018.)

Sisäisen rekrytoinnin myötä myös henkilökunnan urakehitys voi vahvistaa sitoutuneisuutta ja näin myös työnantajakuva. Tämä puolestaan lisää motivaatiota omaa työtä ja kehitystä kohtaan. Näin henkilöstön osaaminen vahvistuu ja säilyy organisaation sisällä. (Aho 2012.) Vaikka organisaation sisäinen rekrytointi onkin monella tapaa edukkaampaa yritykselle, se voi synnyttää myös uusia rekrytointihaasteita. Aiemmasta asemastaan siirtyvän työntekijän paikka tulee täyttää joko uudella työntekijällä tai nämä työtehtävät tulee jakaa muulle henkilöstölle. (Hyppänen 2013.)

## **Ulkoinen rekrytointi**

Uuden työtehtävän tai puutteellisen ammattitaidon myötä sisäinen rekrytointi ei kuitenkaan ole aina mahdollista tai kannattavaa. Tällöin katseet tulee kääntää organisaation ulkopuolelle. Ulkoinen rekrytointi on aina haastavampaa, mutta onnistuessaan se voi avata täysin uusia mahdollisuuksia yritykselle.

Kun ryhdytään rekrytoimaan organisaation ulkopuolista työvoimaa, monet tekijät voivat vaikuttaa hakijoiden mielenkiintoon. Yrityksen tulee kiinnittää huomiota esimerkiksi varsinaiseen rekrytointi-ilmoitukseen; mitä vaaditaan, tarjotaan ja ennen kaikkea, miten ja missä viestitään ja kommunikoidaan hakijoiden kanssa. (Vuorensalmi 2017.) On myös suunniteltava, kuinka hakemukset tullaan käsittelemään ja kuinka hakijoille ilmoitetaan rekrytointiprosessin etenemisestä. Ennen kuin hakemuksia voidaan alkaa käsittelemään, tulee yrityksen määritellä tarkka toimenkuva sekä henkilöprofiili haettavasta työntekijästä. Näin hakijoiden karsinta on helpompaa. (Hyppänen 2013.)

## Viestintä rekryointiprosessin aikana

Kuinka yritys on toiminut rekryointiprosessissaan ja miten perehdytyksestä on suoriuduttu vaikuttaa välittömästi siihen, millasen mielikuvan työntekijä luo yrityksestä työnantajana. Tämä mahdollisesti vaikuttaa myös siihen halutaanko työsopimusta jatkaa ja koetaanko yritys ylipäättään mielekkäänä työpaikkana ja työympäristönä. (Sarpo 2016.) Niin rekrytoidessaan kuin muussakin liiketoiminnassaan yritys viestii kaiken aikaa ympärillä oleville sidosryhmilleen. Kaikki viestintä vaikuttaa niin mielikuvan kuin maineenkin rakentumiseen. Yrityksen maine rakentuu henkilön omista kokemuksista ja siitä millaisena hän näkee yrityksen toiminnan. Kokemukset puolestaan muodostuvat jokaisesta kosketuspinnasta, jossa henkilö on joko suoraan vai välillisesti kosketuksessa yritykseen. Kokemukset ovat myös jokaiselle henkilölle erilaisia. Niihin vaikuttavat kulttuuriperimä, omat henkilökohtaiset arvot, ennakkoluulot, tiedot ja taidot. Ne ikään kuin peilautuvat kaikean mitä henkilö on aiemmin kokenut. (Aula ja Heinonen 2011.)

Kun yritys lähtee rekrytoimaan uutta työvoimaa, mielikuvat vaikuttavat kaiken aikaa rekryointiprosessin takana. Jokainen kokemus vaikuttaa hakijan mielenkiintoon yritystä kohtaan. Siksi on tärkeää panostaa yrityksen viestintään ja tehdä siitä rehellistä, avointa ja yhdenmukaista. Rekrytoidessa myös viestimättä jättäminen on toimintaa, joka vaikuttaa suoraan niin mielikuvaan yrityksestä toimija kuin itse työnantajakuvaankin. (Rossi 2016.)

Rekryointiprosessissa kannattaa kiinnittää huomiota siihen, kuinka yritystä kuvataan ja millaisia asioita halutaan nostaa esille. Rekryointi-ilmoituksessa on tärkeää kohdentaa viestintää juuri kyseiseen kohderyhmään sopivaksi, ja painottaa asioita, mitä juuri kysenomaiset hakijat arvostavat. (Toivola 2017.) Myös se, kuinka hakijoille ilmoitetaan rekryointiprosessin etenemisestä ja kuinka haastattelut toteutetaan, vaikuttavat merkittävästi työnantajakuvan rakentumiseen. Esimerkiksi uutta työntekijää valittaessa voidaan halutessaan kuulla myös muiden työntekijöiden mielipidettä. Näin työntekijätkin kokevat voivansa osallistua päätöksen tekoon. (Mäkinen 2015.)

### 3.2 Perehdytys

Mitä perehdytykseen tulee, ovat pienet asiat merkittävässä osassa sisäisen työnantajakuvan rakentumisessa. Se, että työnantaja on valmistautunut uuden työntekijän tuloon ja varannut aikaa perehdytykseen, vaikuttavat positiivisesti niin työnantajakuvaan kuin perehdytysprosessiinkin. Työntekijä tuntee olonsa tervetulleeksi, kun huomaa, että yritys todella odottaa uuden työntekijän saapumista ja on esimerkiksi yhteydessä työntekijään ennen ensimmäistä työpäivää tai on jo hoitanut kaikki käytännön asiat valmiiksi uutta työntekijää varten. (Psycon 2013.)

Myös onnistunut perehdyttäjän valinta vaikuttaa siihen, millaisen kuvan uusi työntekijä saa työympäristöstä ja vallitsevasta työskulttuurista. Perehdyttäjän valinnassa kannattaa kiinnittää huomiota muun muassa siihen, miten perehdyttäjä suhtautuu omaan työhönsä, millainen kokemus hänellä on vastaavista työtehtävistä ja miten työpaikan muut työntekijät suhtautuvat perehdyttäjään. Useimmiten perehdytyksen hoitaa työntekijän lähiesimies, mutta perehdytys kannattaa osittain delegoida myös muulle henkilöstölle. Näin uusi työntekijä pääsee tutustumaan koko työyhteisöön, informaatio välittyy useiden ”eri silmien” kautta ja uudet ideat tulevat rohkeammin esille. (Psycon 2013.)

Perehdytyksessä kannattaa myös huolehtia siitä, että perehdytykseen on varattu riittävästi aikaa, eikä uusi työntekijä koe uuden informaation määrää liian suureksi. Onnistunut perehdytys paitsi vähentää henkilöstökustannuksia, kun uusi työntekijä ei tulevaisuudessa tarvitse yhtä paljon tukea työnteossaan, mutta myös kasvattaa yrityksen liikevaihtoa. Kun perehdytys on tehty oikein, työntekijä viihtyy hyvin työssään, kokee olevansa osa työporukkaa, on erittäin motivoitunut työhönsä ja valmis antamaan parasta osaamistaan yrityksen tavoitteiden saavuttamiseksi. (Brown 2018.)

### 3.3 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on merkittävä osa jokaisen yrityksen arkea ja näin ollen vaikuttaa myös sisäisen työnantajakuvan rakentumiseen. Se on yhtä lailla työntekijän kuin työnantajankin vastuulla. Sitä ikään kuin rakennetaan yhdessä. Työhyvinvointiin vaikuttavat esimerkiksi, kuinka työpaikalla viestitään, millainen työmäärä työntekijöillä on, millainen yhteishenki työporukassa vallitsee, millaista palautetta työstä annetaan ja miten, ja kuinka muutostilanteista selvitään. (Työterveyslaitos 2013.)

Työhyvinvointi huolehtii, että henkilöstö pysyy motivoituneena ja hyvinvoivana. Työhyvinvoinnilla varmistetaan, että työntekijöillä on oikeanlaiset työkalut työssä suoriutumiseen ja että työpaikalla vallitsee positiivinen ja tietynlainen ”yhteen hiileen” puhaltava ilmapiiri. Hyvinvoiva työntekijä tuntee omat vahvuutensa ja pääsee myös hyödyntämään niitä työssään. Palautetta annetaan puolin ja toisin työntekijän ja työnantajan välillä, mutta myös ongelmista uskalletaan keskustella. (Työterveyslaitos 2013.)

Myös se miten työhyvinvointi on todellisuudessa järjestetty työpaikalla vaikuttaa sisäisen työnantajakuvan rakentumiseen. Noudatetaanko työturvallisuuslakeja ja periaatteita, kuormitetaanko henkilöstöä liikaa tai millaisia virkistysmahdollisuuksia henkilöstöllä on. Vahva sisäinen työnantajakuva kielii siitä, että työnantaja välittää ja arvostaa henkilöstöään. (Valtiovarainministeriö 2009.)

### 3.4 Työkulttuuri

Työkulttuurilla puolestaan tarkoitetaan henkilöstön toimintaa ohjaavia sääntöjä, ohjeita ja yhteisesti hyväksytyjä arvoja. Se ilmenee esimerkiksi siinä, miten ihmiset kohtelevat toisiaan, miten yrityksessä on tapana toimia eri tilanteissa ja kuinka toimintatavat peilautuvat yrityksen omiin arvoihin ja strategiaan. (Avaimia 2012.) Työkulttuuri tarkoittaa yksinkertaisesti sitä, miten töitä tehdään. Työkulttuuri vaikuttaa hyvinkin suuressa määrin työnantajakuvan rakentumiseen. Se millaisena työkulttuuri organisaatiossa nähdään, vaikuttaa työssä viihtyvyyteen ja henkiseen työhyvinvointiin.

Michael Houlihanin mukaan työn tuottavuus kasvaa, kun ihmiset nauttivat työpäivistään ja tekemästään työstä, olivatpa he minkä ikäisiä tahansa. Positiivinen työkulttuuri voidaan rakentaa esimerkiksi ryhmätyöskentelyn tai hauskojen kilpailujen avulla. Kun annetut tavoitteet pystytään saavuttamaan, tulisi osaaminen tunnustaa ja onnistumiset voitaisiin palkita. Myös työpaikan joustavuus esimerkiksi työaikojen suhteen on suuressa roolissa positiivisen työkulttuurin rakentamisessa. Bonnie Harvey ja Houlihanin mukaan, useat työntekijät arvostavat joustavuutta niin paljon, että olisivat valmiita valitsemaan joustavamman työn paremmin palkatun sijaan. (Harvey, Houlihan 2015.)

Myös eräänlainen ”mentorointi” voi olla osatekijä positiivisen työkulttuurin rakentamisessa. Kun yritykseen tulee uusi työntekijä, hänelle valitaan mentori, eli joku kokeneempi työntekijä, joka pystyy opettamaan, neuvomaan, rohkaisemaan häntä, mutta toisaalta myös haastamaan uuden tulokkaan. Harveyn mukaan tämä on eräänlainen ”win-win” tilanne yritykselle, sillä mentoroinnin avulla arvokas tietotaito välittyy samaan aikaan, kun työntekijä ikään kuin linkittyy osaksi työtiimiä. (Harvey, Houlihan 2015.)

### 3.5 Urakehitysmahdollisuudet ja työnkuva

Itsensä kehittäminen ja uralla eteneminen on monelle työnhakijalle tärkeää ja siksi ne myös vaikuttavat osaltaan sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen. Yrityksen kannattaa tarjota työntekijöilleen mahdollisuuksia edetä tehtävässään. Tämä avulla voidaan lisätä työntekijöiden motivaatiota omaa työtä kohtaan. Motivaatio puolestaan varmistaa asiantuntijuuden kehittymisen, kun työntekijän halu kehittää omaa osaamistaan vahvistuu. Etenemismahdollisuudet ja monipuolinen työnkuva vaikuttavat myös positiivisesti työntekijän sitoutuneisuuteen. (Korpi ym. 2012.)

Kun työntekijälle annetaan mahdollisuus kehittää omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan, voi yritys myös saavuttaa konkreettisia taloudellisia etuja. Koulutukseen sekä luovaan ajatteluun kannustava johtaminen edesauttaa uusien toimintatapojen ja innovaatioiden syntyä ja tämä on yritykselle todellinen kilpailuetu. (Korpi ym. 2012.)

### 3.6 Palkkausmalli ja palkitseminen

Palkkauksella on jo heti rekrytointivaiheessakin merkitystä työnantajakuvan rakentumiseen. Motivoiva palkkausmalli sitouttaa henkilöstöä ja vaikuttaa positiivisesti myös sisäisen työnantajakuvan rakentumiseen. Rahallisen korvauksen merkitys vaihtelee henkilöiden välillä, mutta työnantajakuvan kannalta on tärkeää rakentaa palkkausmalli, jonka työntekijät kokevat palkitsevaksi ja motivoivaksi. Tämä voi merkitä joko konkreettista rahallista korvausta tai ylipäättään takuuta töiden jatkuvuudesta. (Korpi ym. 2012.) Palkkausmallin ja palkitsemisen määrittelyssä kannattaa kuitenkin olla selkeä ja avoin. Palkitsemisperusteet tulee määritellä niin, että jokainen organisaation jäsen ymmärtää mitä häneltä vaaditaan. Näin lisätään motivaatiota ja vähennetään väärinymmärysten riskiä. (Nortio 2017.)

Palkitsemismallin tulee myös välittää henkilöstölle tietoa yrityksen tulevaisuudesta. Mihin suuntaan yritys on menossa, millaista kasvua odotetaan ja miksi. Näin henkilöstö pystyy sitoutumaan tavoitteisiin ja ymmärtää tavoitteiden takana olevat syyt. On myös tärkeää kertoa, kuinka onnistumisia seurataan, mitataan ja ennen kaikkea miten onnistuneet suorituksen palkitaan. Tämä ylläpitää henkilöstön motivaatiota. (Nortio 2017.)

### 3.7 Henkilöstöjohtaminen ja esimiestyö

Henkilöstöjohtaminen on erittäin tärkeä osa työnantajakuvan ylläpitoa ja rakentamista. Jokainen hetki työnantajan ja työntekijän välillä voi vaikuttaa siihen, millaisena työntekijä näkee yrityksen työnantajana. Työntekijän ja työnantajan välinen yhteinen aika tai sen puuttuminen sekä jokainen päätös, viesti ja teko vaikuttavat siihen, miten työnantajamielikuva lähtee rakentumaan. Onnistuneella henkilöstöjohtamisella varmistetaan, että yrityksellä on riittävästi henkilöstöä, joka on tarpeeksi osaavaa, motivoitunutta ja ennen kaikkea hyvinvoivaa. (Viitala 2014.) Henkilöstöjohtaminen linkittyykin myös hyvin vahvasti työhyvinvointiin. Esimiesten on tärkeää olla osa ja seurata työyhteisön yhteishenkeä ja varmistaa, ettei työpaikalla sallita minkäänlaista työpaikkakiusaamista tai sortoa. Lisäksi esimiesten tulisi huolehtia, että työntekijöillä on parhaat mahdolliset puitteet ja työkalut työssä suoriutumiseen.

Työntekijöiden valitseminen ja irtisanominen, erinäiset palkitsemiset ja tunnustukset, palautteen antamiset ja kannustimet ovat kaikki tärkeitä osa-alueita henkilöstöjohtamisessa ja esimiestyössä. Johdon tehtävä on paitsi tukea työntekijöitä omassa työssään, mutta myös saada työntekijät tuntemaan olonsa tärkeiksi. Tämän lisäksi johdon on saatava työntekijät omaksumaan ja ylläpitämään yrityksen työkuulttuuri. (Viitala 2014.) Se kuinka esimiehet johtavat alaisiaan vaikuttaa suoraan työntekijöiden työnantajakuvan muodostumiseen

#### 4 SISÄISEN TYÖNANTAJAKUVAN MERKITYS JA SEN KEHITTÄMINEN

Kun yhdistämme nämä aiemmin mainitut tekijät; rekrytointiprosessin, viestinnän, perehdytyksen, työhyvinvoinnin, työkultuurin, urakehityksen, varsinaisen työnkuvan, palkkausmallin ja lopulta henkilöstöjohtamisen, saamme käsityksen siitä, mitä kaikkea sisäinen työnantajakuva todella pitää sisällään. Näin ymmärrämme, kuinka tärkeä rooli positiivisella työnantajakuvalla onkaan yritykselle.

Vahva luottamus rekrytointiprosessiin ja esimiestyöhön saa työntekijän tuntemaan olonsa turvaliseksi jo heti työsuhteen alkumetreillä. Mikäli myös työnkuva on mieluinen työntekijälle, hän kokee työnsä motivoivaksi ja merkitykselliseksi. Kun tähän lisätään vielä riittävät urakehitysmahdollisuudet, sosiaalinen tukeminen, positiivinen kannustaminen ja työn tuloksen tunnustaminen, saadaan aikaan vahva ja positiivinen työnantajakuva. Tätä kautta yritys pystyy sitouttamaan työntekijät yritykseen ja omaan työhönsä. (2015, Nederström.)

Sitoutunut ja motivoitunut henkilöstö myös innostaa ja kehittää koko työyhteistää. Motivoituneet työntekijät ovat valmiita kehittämään itseään ja omia taitojaan ja tätä kautta tekemään työnsä parhaalla mahdollisella tavalla. Yksinkertaisesti voitaisiin siis todeta, että mitä motivoituneempi henkilöstö yrityksellä on, sitä vahvemmin se pärjää myös taloudellisessa kilpailussa. (2015, Nederström.)

Sisäinen työnantajakuva heijastuu myös ulospäin. Se kuinka avoimesti yritys viestii ja on esillä esimerkiksi sosiaalisessa mediassa tai kuinka yrityksen asiakkaat kokevat yrityksessä vallitsevan ilmapiirin ovat suoraan sidonnaisia myös työnantajakuvaan. Mitä avoimempi ja rehellisempi kuva yrityksen henkilöstöstä välittyy ulkopuolisille, sitä vahvemmin myös yrityksen imago, tunnettavuus ja koko yrityskuva kasvaa. Tätä kautta pystytään siis vaikuttamaan useisiin eri sidosryhmiin ja onkin erinomaisten tärkeää, että yrityksen sanoma jokaisissa kanavissa, niin sisäisessä kuin ulkoisessakin viestinnässä olisi yhtenäistä. (Järlström 2018.)



## Sisäinen työnantajakuva kehittämisen

Ennen kuin työnantajakuva voidaan lähteä kehittämään, tulee yrityksen ymmärtää, millainen tämän hetkinen tilanne on ja mihin suuntaan halutaan kehittyä. Millainen mielikuva yrityksestä on muodostunut työnantajana niin oman henkilöstön kuin organisaation ulkopuolistenkin näkökulmasta. (Barrow, Moseley 2005.)

Mitä ulkoiseen työnantajakuvaan tutkimukseen tulee, yrityksen kannattaa ensin miettiä, millaisia työnhakijoita se tavoittelee yritykseensä. Millaiset työntekijät olisivat yritykselle kaikkein arvokkaimpia ja mistä heidät voisi löytää. (Barrow, Moseley 2005.) Ulkoisessa tutkimuksessa kannattaa myös seurata lähikilpailijoita. Millaisia asioita, he nostavat esille markkinoidessaan omaa yritystään rekrytoinneissaan. Tätä kautta päästään tutkimaan arvoja, mitä juuri nämä halutut työnhakijat arvostavat työpaikassaan ja vahvistaa näitä elementtejä yrityksen strategiassa. Työnantajakuvaan rakentamisessa on ehdottoman tärkeää liittää strategiaan selkeästi se, mitä yritys pystyy tarjoamaan työntekijöilleen. (Harris 2011.)

Yrityksen tulee tuntee oma tarinansa. Miksi yrityksemme toimii juuri näiden toimintatapojen mukaisesti ja onko joitain asioita, jotka voisimme tehdä vieläkin paremmin. Kun yritys pystyy määrittelemään sille tärkeät arvot ja omat kilpailuedut, voidaan ne tuoda osaksi työnantajakuvaan rakentamista. Nämä arvot tulee käydä ilmi niin yrityksen strategiassa kuin kaikessa viestinnässä. Näin yrityksen sanoma on yhtenäistä, rehellistä ja avointa myös ulkopuolisen silmin. (Duunitori 2018.)

Kun yrityksen strategia on saatu tukemaan ja vahvistamaan työnantajakuvaan, tulee yrityksen viestiä tästä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Viestinnässä tulee hyödyntää tutkimuksen kautta hankittua tietoa ja tuoda esille juuri niitä arvoja, mitä niin työntekijät kuin työnhakijatkin ovat nostaneet esille. Ulkoisessa viestinnässä yritys voi hyödyntää esimerkiksi rekrytointimainontaa, omia verkkosivujaan, tai sosiaalista mediaa. Tärkeintä on, että yritys pystyy luomaan aidon ja rehellisen kuvan itsestään työnantajana. Sisäisessä viestinnässä taas voidaan hyödyntää erilaisia kyselyitä, jotka voivat liittyä esimerkiksi työtyytyväisyyteen, työhyvinvointiin tai palkkaukseen. Tämän jälkeen yrityksen on helppo muuttaa toimintaansa haluttuun suuntaan, ja ottaa työntekijöiden mielipiteet huomioon. Tämä välittää henkilöstölle tietoa siitä, että yritys on aidosti kiinnostunut siitä, mitä mieltä työntekijät ovat. (Harris 2011.)

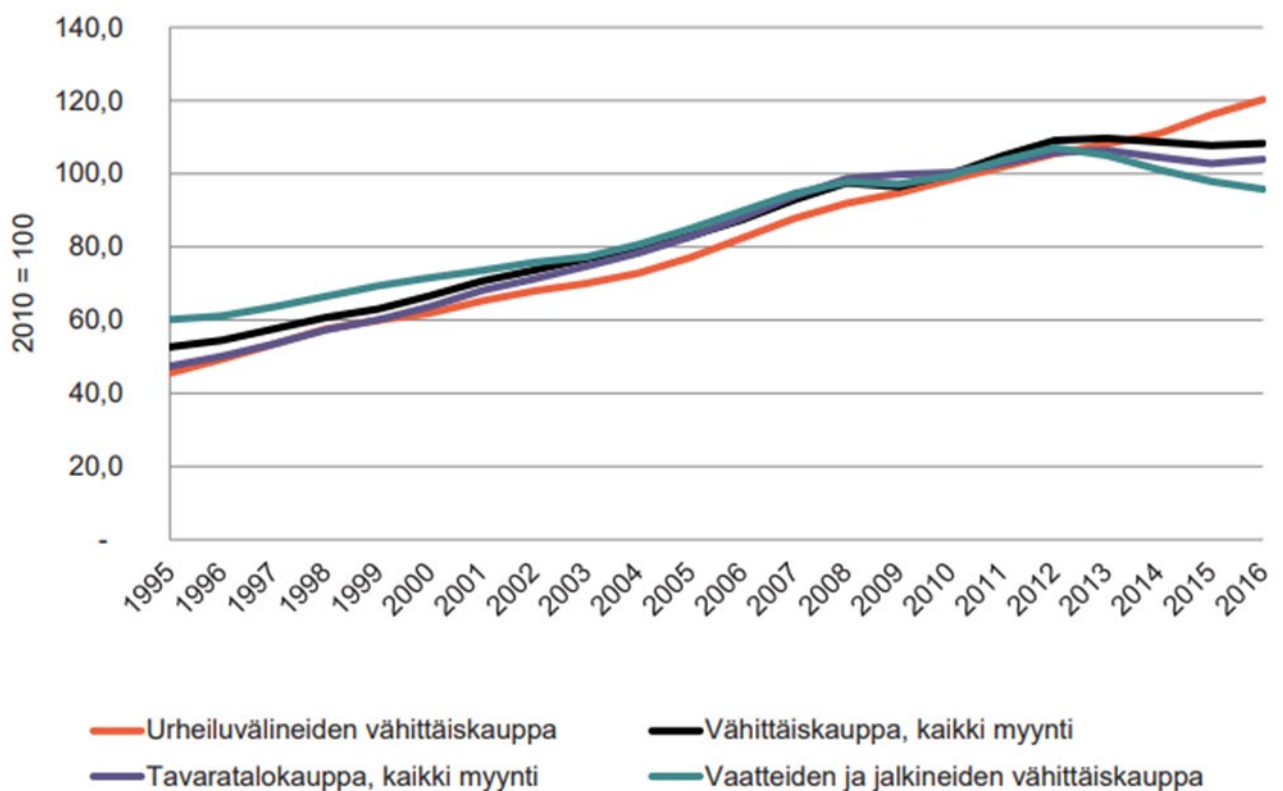
Työnantajakuvaan rakentaminen on pitkäaikainen prosessi ja se vaatii yritykseltä aktiivista osallistumista ja viestintää. Läpinäkyvä toiminta esimerkiksi erilaisissa tapahtumissa tukee muuta viestintää ja näin vahvistaa yrityksen sanomaa. Monet yritykset hyödyntävät työntekijöitään työnantajakuvaan rakentamisessa. Rehelliset, avoimet ja ennen kaikkea todenmukaiset uratarinat luovat suuren kilpailuedun erityisesti ulkoisissa rekrytoinneissa. (Duunitori 2018.)

Kun työnantajakuva on saatu rakennettua vahvempaan suuntaan, on erinomaisen tärkeää myös mitata sitä, kuinka työnantajakuvan rakentaminen on onnistunut. Kuinka työnantajakuvan vahvistuminen todella näkyy esimerkiksi rekrytointikustannuksissa, bränditietoisuudessa, hakemusten määrässä, henkilöstökyselyissä, irtisanomisissa tai lopulta liikevaihdossa. Missä voitaisiin edelleen parantaa. Työnantajakuvan rakentaminen on hidasta, mutta onnistuessaan erittäin palkitsevaa. Se sitouttaa työntekijät paremmin työhönsä, mikä puolestaan takaa parempia tuloksia yrityksen liikevaihdossa. (Harris 2011.) Kuten brändin rakentaminenkin myös työnantajakuvan rakentaminen jatkuu kaiken aikaa. On tärkeää muistaa pysyä ”pinnalla” ja osana ihmisten keskusteluja. Näin mielikuva yrityksestä pysyy aktiivisena, positiivisena ja houkuttelevana. (Duunitori 2018.)

## 5 TOIMIALA JA KEKÄLE OY

Kekäle Oy toimii vaatteiden yleisvähittäiskaupanalalla. Liikkeissä myydään miesten, naisten ja lasten vaatteita ja asusteita, joiden lisäksi monissa liikkeissä myydään myös kenkiä. Toimiala alkoi vilkastumaan Suomessa vasta 1900-luvulla. Tuohon aikaan toimialan suunnan näyttäjä toimi jo 1800-luvulla perustettu Finlayson. 1900-luvun puolivälissä Suomalainen design nosti päätään viimein päätään myös muotimaailmassa. Tuolloin julkisuuteen saapuivat koko Suomen tuntemat Marimekko ja Luhta. 1970-luvulla muoti alkoi yleistyä ja vaatemessut kokosivat yhteen alalla toimivat yritykset ja ensimmäiset koko maanlaajuiset muotinäytökset alkoivat. (Suomen tekstiili & muoti 2017.)

Kuten alla oleva kuvio osoittaa, vaatteiden vähittäiskauppa on kehittynyt tasaiseen tahtiin aina 1995-luvulta alkaen. 2000-luvun puolelle tultaessa, erityisesti urheiluvälineiden vähittäiskauppa on kasvanut merkittävästi, kun taas vaatteiden ja jalkineiden vähittäiskauppa on aavistuksen laskenut 2012-luvun jälkeen. Tilastokeskuksen mukaan vuonna 2016 Suomessa tekstiilin ja muodin vähittäiskaupan alalla toimi 1 530 yritystä. Näissä yrityksissä työskenteli samana vuonna 9 179 työntekijää. (Suomen tekstiili & muoti 2017.) Muoti uudistuu kaiken aikaa ja tästä syystä myös alalla toimivien yritysten tulee pystyä tarjoamaan laajaa nykyaikaista osaamista ja pysyä muutoksessa mukana.



Lähde: Tilastokeskus / Kaupan liikevaihtokuvaaja. Trendi kuvaa liikevaihdon pitkän aikavälin kehitystä.

KUVIO 1. Tekstiilien valmistuksen liikevaihdon kehitys 1995-2016

## **Kekäle Oy**

Kekäle Oy on vuonna 1957 perustettu perheyritys, joka toimii vähittäiskaupan alalla vaatemuodin parissa. Tällä hetkellä yrityksessä työskentelee 215 henkilöä yhdeksällä eri paikkakunnalla. Kivijalkaliikkeiden lisäksi yrityksellä on myös oma verkkokauppa.

Vuonna 1992 yritystoiminta laajeni franchising toiminnan kautta myös Bestseller-myymäliöihin. Kekäleen omistuksessa on tällä hetkellä viisi Bestseller myymälää; Vero Moda ja Jack & Jonesin liikkeet Kuopiossa, Iisalmessa, Joensuussa ja Lappeenrannassa, joiden lisäksi myös Mikkelin Vero Moda on Kekäleen omistuksessa. Kekäleen omia liikkeitä on tällä hetkellä yhdeksän; Joensuussa, Jyväskylässä, Kiteellä, Lappeenrannassa, Lahdessa, Mikkelissä, Raisiossa, Tampereella sekä uusimpana keväällä 2018 avattu liike Vantaalla, kauppakeskus Jumbossa.

Kekäle Oy:n työnantajakuvaa ei ole aiemmin tutkittu kovinkaan laajamittaisesti. Viimeisin työtyytyväisyyskysely on toteutettu vuonna 2015, mutta varsinaista työnantajakuvaa ei ole aiemmin tutkittu. Toukokuussa 2018 yritys otti käyttöönsä kuukausittaiset henkilöstötyytyväisyys-kyselyt eli niin sanottu "fiilismittarit", joiden tarkoituksena on selvittää työntekijöiden kokemuksia työviihtyvyyteen liittyen. Kyselyt ovat toistaiseksi käytössä vain Kekäleen omien liikkeiden henkilöstölle, Bestseller-liikkeiden henkilöstölle vastaavaa kyselyä ei ole. (Kekäle 2018.)

Toimitusjohtaja uskoo yrityksen positiiviseen työnantajakuvaan. Hän pitää yrityksen vahvuuksina pitkää historiaa, kasvollista johtajuutta, pitkiä työntekijäsuhteita, hyvää työilmapiiriä sekä laajamittaista liiketoimintaa. Yritys haluaakin painottaa toiminnassaan sitä, että "työntekijä tulee aina ensin". Työntekijöiden tyytyväisyys ja työviihtyvyys ovat osa yrityksen toimintastrategiaa. (Kekäle 2018.)

## 6 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Kekäle Oy:n työnantajakuvaa ei ole aiemmin tutkittu kovinkaan kattavasti. Tällä hetkellä yrityksellä ei ole selkeää suuntaa siitä, miten työnantajakuvaa voidaan lähteä konkreettisesti rakentamaan. Yritys pitää kuitenkin erittäin tärkeänä positiivista työnantajakuvaa ja haluaa synnyttää työnantajakuvan rakentamisesta prosessin, joka ylittää jokaiselle organisaation tasolle. Haluan tutkimuksessani keskittyä mittaamaan henkilöstön mielipiteitä, mutta löytämään myös syyt niille. Tutkimukseni kautta yritys saa konkreettisia esimerkkejä siitä, mikä tekee siitä hyvän työnantajan ja missä taas on kehitettävää varaa. Kyselyn vastausten perusteella yritys pystyy luomaan strategian työnantajakuvan rakentamiseen.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. Kvantitatiivinen tutkimus eli määrällinen tutkimus perustuu tilastollisesti ja laskennallisesti perusteltuun tietoon. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa pyritään selvittämään esimerkiksi syy- ja seuraussuhteita ja vertailemaan laskennallisia tuloksia toisiinsa. (Jyväskylän yliopisto, 2015.) Kvantitatiivinen tutkimus menetelmä soveltui parhaiten tähän opinnäytetyöhön niin otannan koon, kuin kyselyn laajuudenkin vuoksi. Määrällisellä tutkimuksella pystyi helposti kasaamaan suuren määrän tietoa selkeäksi kokonaisuudeksi.

Kysely toteutettiin Webropol-verkkokyselynä. Webropol- alusta mahdollisti kattavan kyselypohjan (liite 2.), johon pystyi asettamaan hyvin monenlaisia kysymysformaatteja ja vastausvaihtoehtoja. Tämä lisäsi myös vastausten luotettavuutta, kun vastaaja pystyi halutessaan avaamaan mielipiteitään avoimissa vastausvaihtoehtoissa. Valmis kysely toimitettiin linkkimuodossa yrityksen myymäläpäälliköille, jotka välittävät sen oman toimipisteensä työntekijöille Whatsapp-sovelluksen kautta. Viestiin liitettiin saatekirje sekä suora linkki kyselyyn (Liite 1.). Näin ollen valtaosa työntekijöistä vastasi kyselyyn matkapuhelimillaan. Kaiken kaikkiaan linkki lähetettiin 14 myymäläpäällikölle, jotka välittivät viestin oman toimipisteensä työntekijöille. Kyselyyn vastaajia oli kaikkiaan 43.

Vastausaikaa kyselyyn määriteltiin kesälomien vuoksi noin kuukausi. Vastauslinkki oli avoinna 30.5-8.7.2018. Linkki lähetettiin whatsapp-viestillä kaikkien toimipisteiden myymäläpäälliköille. Myymäläpäälliköt puolestaan välittivät viestin sovelluksen kautta eteenpäin työntekijöilleen, joita on arvioiden mukaan noin 180. Vastausajan viimeisellä viikolla myymäläpäälliköille lähetettiin muistutusviesti toimitusjohtajan puolesta, joka heidän tuli välittää eteenpäin oman toimipisteensä työntekijöille.

Kuten liitteestä 2 nähdään, kysely jaoteltiin eri osa-alueisiin; Maine ja tunnettuus, rekrytointi ja perehdytys, työhyvinvointi ja -viihtyvyys, henkilöstöjohtaminen, työn merkityksellisyys ja lopulta urakehitys, työmotivaatio ja todellinen työnantajakuva. Näin sisäisen työnantajakuvan laajuutta voitiin tarkastella kokonaisuutena ja samalla kysely ikään kuin johdatteli vastaajaa aiheeseen. Lopuksi vastaajilta kysyttiin suoraan, miten he arvioisivat yritystä työnantajana. Näin heidän oli helpompi vastata kysymykseen luotevasti, kun he olivat jo punninneet työnantajaansa monesta eri näkökulmasta.

## Kyselyn luotettavuus

Jotta voidaan arvioida kyselyn luotettavuutta, tulee ensiksi hahmottaa, kuin validi tai reliabeli tutkimus on. Validiteetilla tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä sopii tutkittavaan asiaan. Voidaan siis kysyä esimerkiksi, mittaavatko kysymykset sitä, mitä halutaan tutkia tai vastaako tutkimuksen kysymykset juuri siihen, mitä kysyjä halusikin tietää. Myös kohderyhmän tulee olla oikea, sillä ilman tarvittavaa pohjatietoa, ei myöskään voida kerätä luotettavia vastauksia. (Hiltunen 2009.) Koska tutkimuksen kohderyhmänä oli yrityksen omat työntekijät, voidaan olettaa, että heillä on tarvittavat pohjatiedot kyselyyn vastaamiseen. Myös itse kysely ikään kuin johdatteli vastaajia aiheeseen eri osa-alueiden kautta, jolloin heidän oli helpompi peilata aiempi kokemuksiaan vastauksiinsa ja yhdistää näistä tarvittava kokonaisuus. Vasta kyselyn lopuksi vastaajilta kysyttiin suoraan, millaisena työnantajana he pitivät yritystä. Näin voidaan todeta, että kyselyn validiteetti on hyvä.

Reliabiliteetti puolestaan tarkoittaa sitä, kuinka luotettavasti tutkimus voitaisiin toistaa niin, että tutkimustulokset pysyisivät lähestulkoon samana. (Hiltunen 2009.) Vastaajat vastasivat kyselyyn matkapuhelimillaan. Näin ollen vastausajankohta voi vaikuttaa kyselyn reliabiliteettiin. Millaisessa ympäristössä vastaajat ovat olleet vastaushetkellä. Pystyivätkö he todella keskittymään kyselyyn vastaamiseen. Kaikkien vastaajien kohdalla vastausaika ja paikka ovat yksilöllisiä. Osa on voinut vastata kyselyyn ruokatunnin kiireessä, osa taas vapaapäivänä kotonaan.

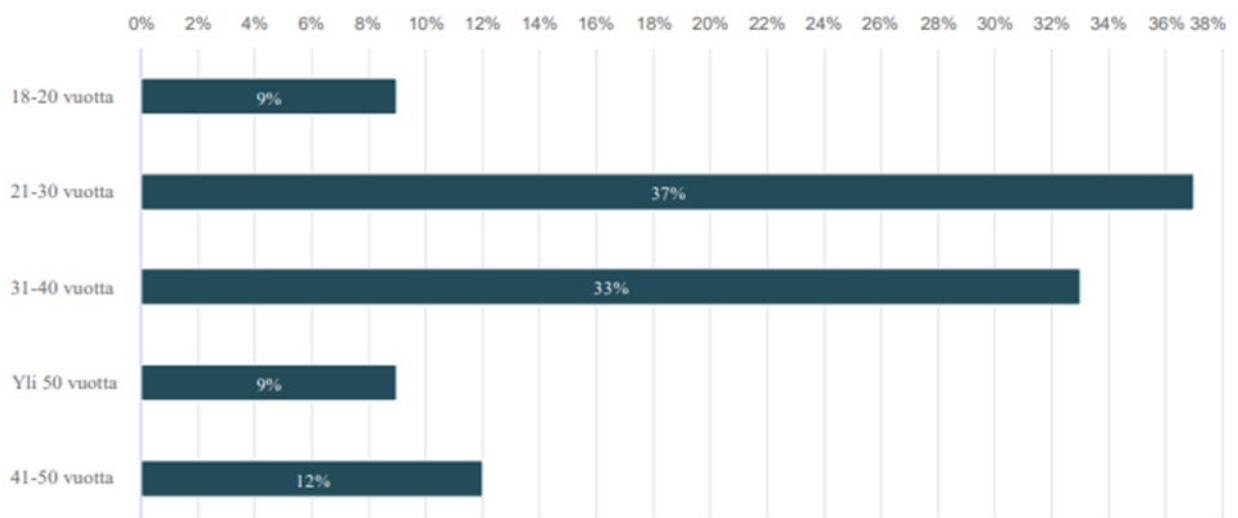
## 7 TULOKSET

Kysely lähetettiin 14 eri toimipisteen työntekijöille ja vastanneita oli kaikkiaan 43, mikä tarkoittaa, että vastausprosentti jäi n. 24 prosenttiin. Uskon, että kesälomat vaikuttivat osaltaan vastausprosentin alhaisuuteen, vaikka vastausaikaa olikin kuukausi. Alhainen vastausprosentti vaikuttaa osaltaan tutkimuksen tuloksiin, sillä täysin päteviä yleistyksiä ei voida tehdä. Vastausprosenttia olisi voitu mahdollisesti kasvattaa, mikäli linkki olisi lähetetty eri kanavan kautta. Whatsapp- sovelluksen avulla linkki pystyttiin lähettämään nopeasti ja helposti kaikille kunkin toimipisteen työntekijöille, mutta viesti ikään kuin ”hukkui” kaiken muun informaation alle hyvinkin nopeasti. Muistutusviesti lähetettiin vielä viimeisellä vastausviikolla, mutta tämä ei juurikaan nostanut vastausprosenttia.

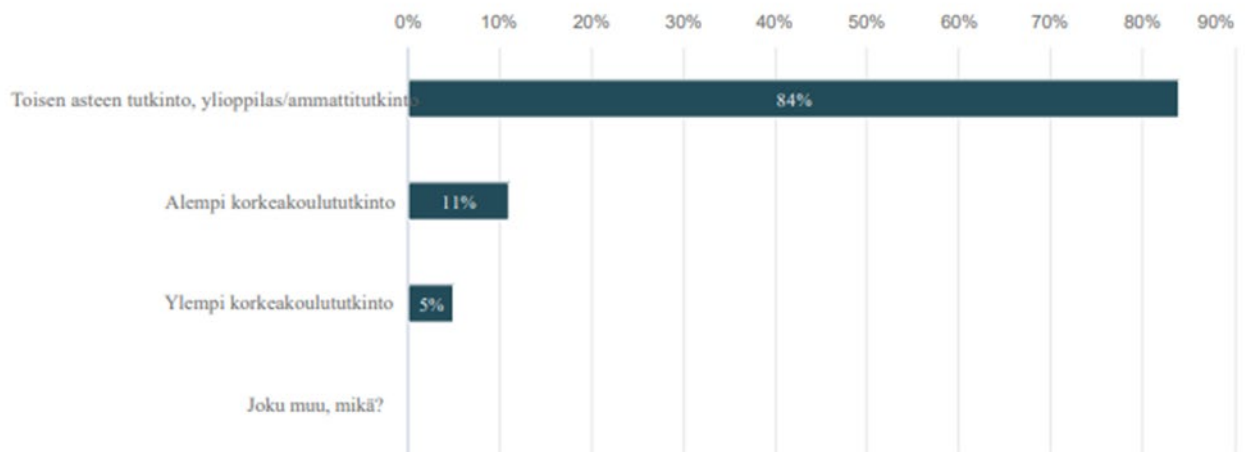
### 7.1 Perustiedot vastaajista

Heti kyselyn alussa selvitettiin vastanneiden perustiedot. Kuten kuviosta 1 nähdään, iän osalta vastaajat jaettiin viiteen eri ikäluokkaan; 18-20 vuotiaat, 21-30 vuotiaat, 31-40 vuotiaat, 41-50 vuotiaat sekä yli 50 vuotiaat. Valtaosa vastanneista oli iältään 21-30 vuotiaita (kuvio 1). Lisäksi selvisi, että vastanneista 91 prosenttia oli naisia.

Kyselyssä määriteltiin myös vastaajien aiempi koulutustausta. Vastausvaihtoehtoina olivat toisen asteen tutkinto; ylioppilas/ammattitutkinto, alempi korkeakoulututkinto sekä ylempi korkeakoulututkinto. Kuvion 2 mukaan, vastanneista 84 prosenttia olivat suorittaneet toisen asteen tutkinnon eli ylioppilas tai ammattitutkinnon.

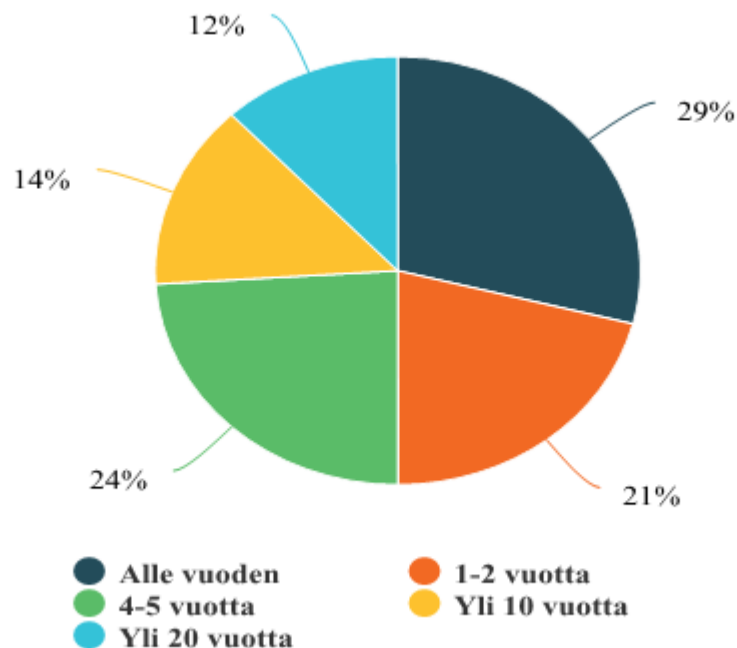


KUVIO 2. Vastaajien ikä (N=43)



KUVIO 3. Aiempi koulutustausta (N=43)

Myös vaihtelevuus alalla on suurta ja se nähdään myös tässä alla olevassa kuviossa. Kekäleen pitkäaikaisimmat työntekijät ovat työskennelleet yrityksessä jo yli 20 vuoden ajan ja näitä työntekijöitä oli vastaajissa 12 prosenttia. Vastaajista kuitenkin kolmas osa on työskennellyt Kekäleelle vasta alle vuoden ajan, ja tämä voi osaltaan vaikuttaa myös tutkimustulokseen, sillä uusille työntekijöille ei välttämättä ole vielä muodustunut yhtä kattavaa kuvaa yrityksestä työnantajana.

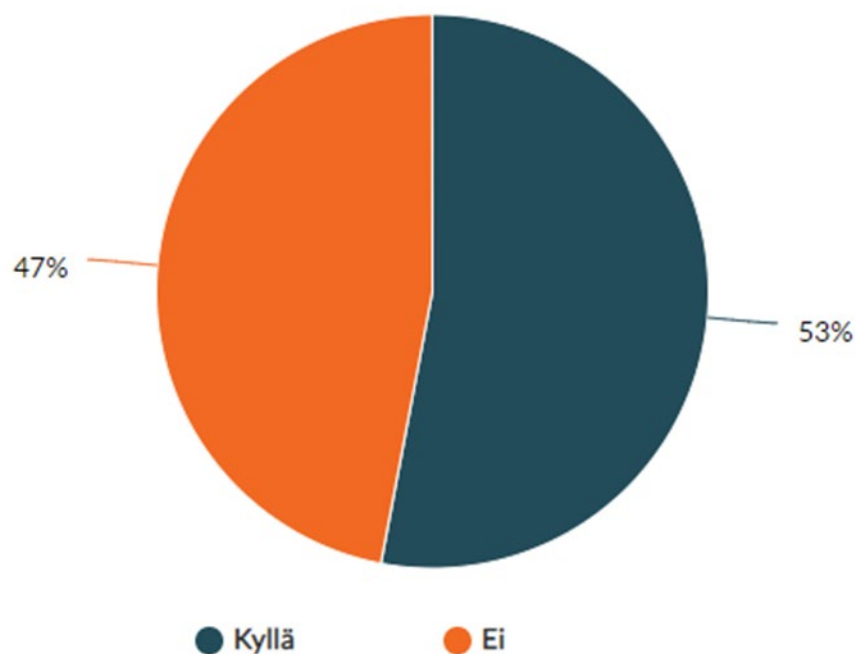


KUVIO 4: Työskentely Kekäle Oy:ssa (N=42)



## 7.2 Yrityksen tunnettuus ennen työsuhteen alkua

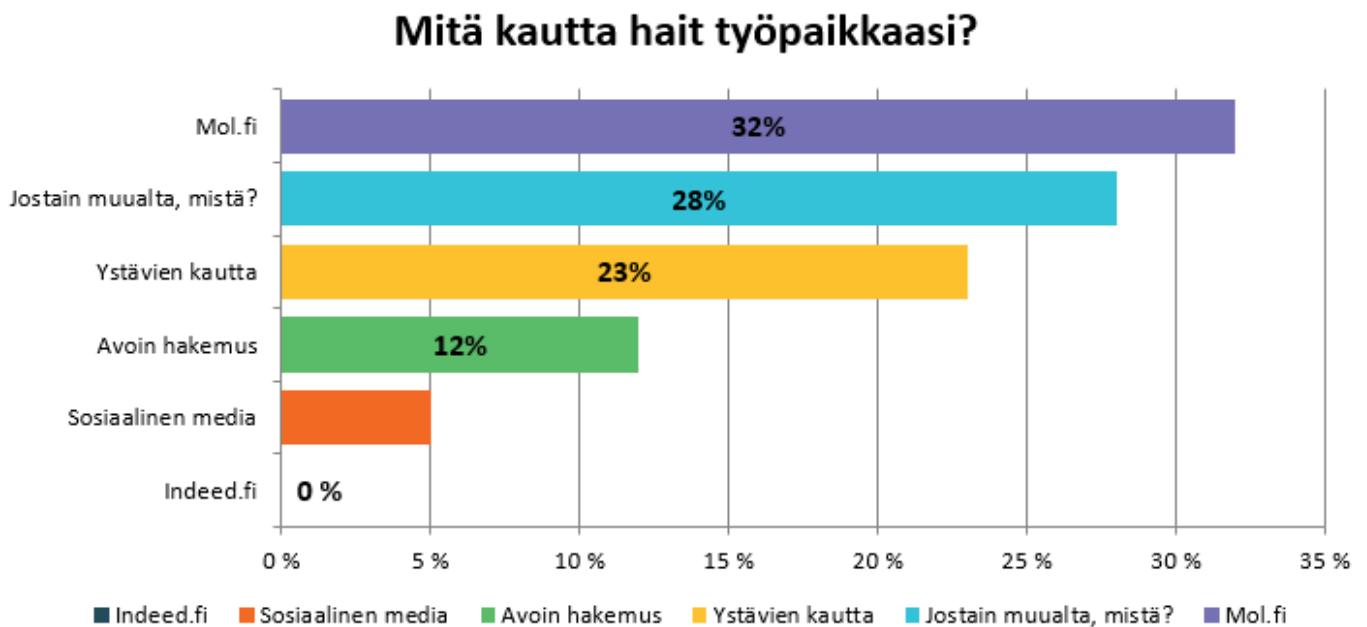
Kyselyssä selvitettiin myös, kuinka moni nykyisistä työntekijöistä tunsi Kekäle Oy:n yrityksenä, jo ennen oman työsuhteen alkua. Näin voitiin selvittää osittain myös ulkoisen työnantajakuvan ja yrityskuvan asemaa. Kuten alla olevasta kuviosta 5 huomaa, tämä jakoi vastaajat hyvinkin tasapuolisesti kahtia. Hieman yli puolet vastaajista tunsi yrityksen jo ennen työsuhteen alkua, kun taas 47 prosenttia eivät olleet kuulleet yrityksestä aiemmin. Kyselyn avoimen kentän kautta vastaajat pääsivät kertomaan omia kokemuksiaan yrityksestä jo ennen työsuhteen solmimista. Useat vastaajista kertoivat asioineensa yrityksen toimipisteissä jo aiemmin ja monet kertoivat tutustuneensa yritykseen siellä työskentelevien ystäviensä kautta.



KUVIO 5. Tunnettuus ennen työsuhteen alkua. (N=43)

### 7.3 Työpaikan hakuprosessi

Seuraavaksi kysely selvitti, mitä kautta vastaajat olivat päätyneet hakemaan nykyistä työpaikkaansa. Vastausvaihtoehtoiksi määriteltiin; Mol.fi, Indeed.fi, avoin hakemus, sosiaalinen media, ystävät sekä avoin vastaus. 32 prosenttia vastaajista päätyi hakemaan työtehtäväänsä mol.fi sivuston kautta. 23 prosenttia taas sai tiedon työpaikasta ystäviltään sekä 12 prosenttia toimitti avoimen hakemuksen. 28 prosenttia kaikista vastaajista valitsi avoimen vastauskentän ja valtaosa heistä kertoi käyneensä kysymässä töitä suoraan myymälästä. Vain 5 prosenttia vastaajista hyödynsi työnhaussa sosiaalista mediaa.

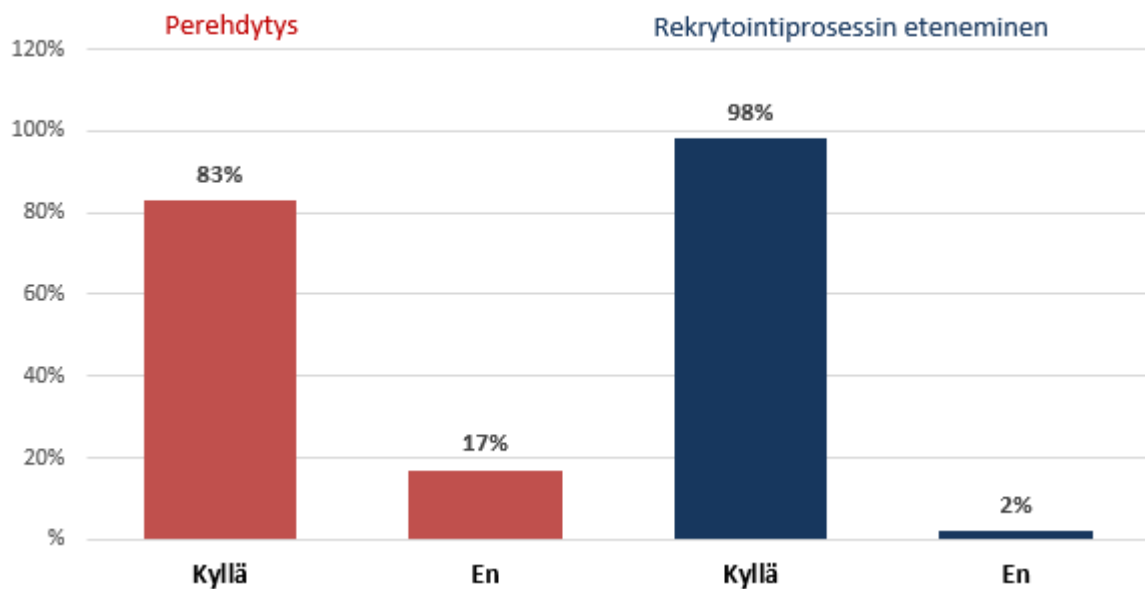


KUVIO 6. Mitä kautta työpaikkaa haettiin. (N=43)

## 7.4 Rekrytointiprosessin eteneminen ja perehdytys

Rekrytointiprosessiin liittyen vastaajat olivat lähes yksimielisiä. Jopa 98 prosenttia vastaajista oli tyytyväisiä rekrytointiprosessin etenemiseen ja siihen liittyvään viestintään. Vain yksi vastaaja koki olleensa tyytymätön prosessiin.

Perehdytyksen osalta taas 83 prosenttia vastaajista oli edelleen tyytyväisiä, mutta tällä kertaa lähes viidesosa kuitenkin koki, että perehdytys jäi liian suppeaksi. Vastaajat kertoivat avoimessa vastauksessaan, että työpaikalla vallitsi ”tekemällä oppii”- asenne ja siksi perehdytykseen ei oltu panostettu tarpeeksi. Osa taas kommentoi, että perehdytys oli jäänyt kesken kiireen vuoksi.



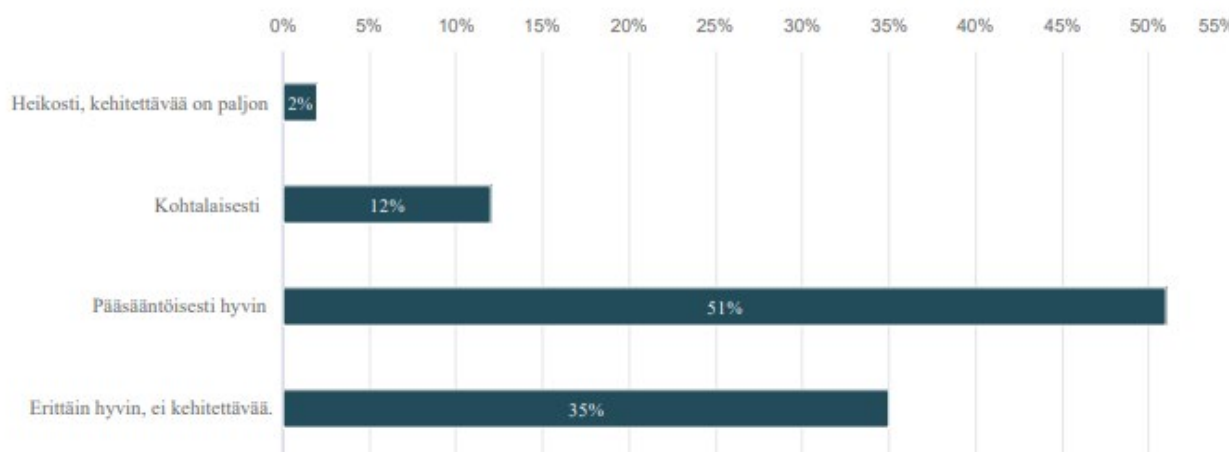
KUVIO 7. Perehdytys ja rekrytointiprosessi.

## 7.5 Työhyvinvointi

Jotta tutkimuksen avulla pystyisi perehtymään kokonaisvaltaisesti sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen, kysely kartoitti myös vastaajien mielipiteitä työhyvinvoinnista. Ensimmäisenä käsiteltiin työterveyttä ja sen järjestämistä työpaikalla.

### Työterveys

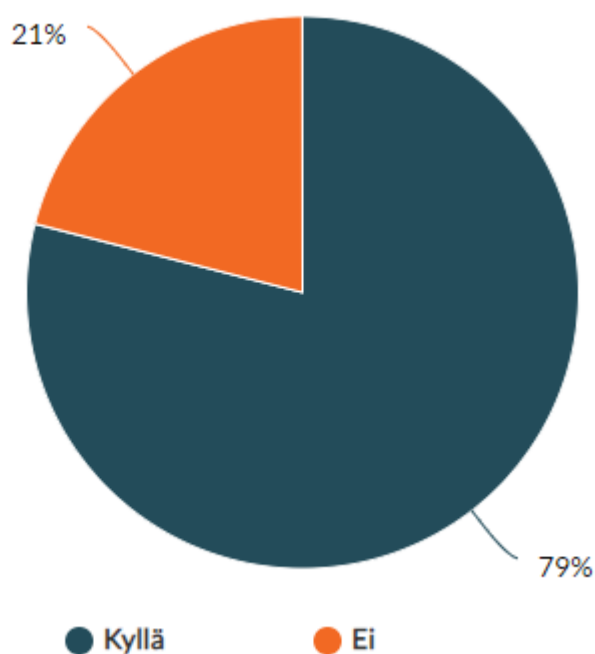
Valtaosa vastaajista oli tyytyväinen työpaikalla järjestettyyn työterveyteen. 35 prosenttia vastaajista oli sitä mieltä, ettei työterveydessä ole mitään kehitettävää ja 51 prosenttia oli pääsääntöisesti tyytyväisiä. Seuraava kysymys antoi vastaajille tilaisuuden kertoa omia kehitysideoitaan työterveyteen liittyen. Useat vastaajista toivoivat, että työterveys olisi hieman laajempi, jolloin laajemmat kokeet ja testit eivät jäisi työntekijöiden kustannettavaksi. Moni toivoi myös, että työterveys kattaisi viikonloppukäynnit lääkärin tai sairaanhoitajan vastaanotolla.



KUVIO 8. Työterveys

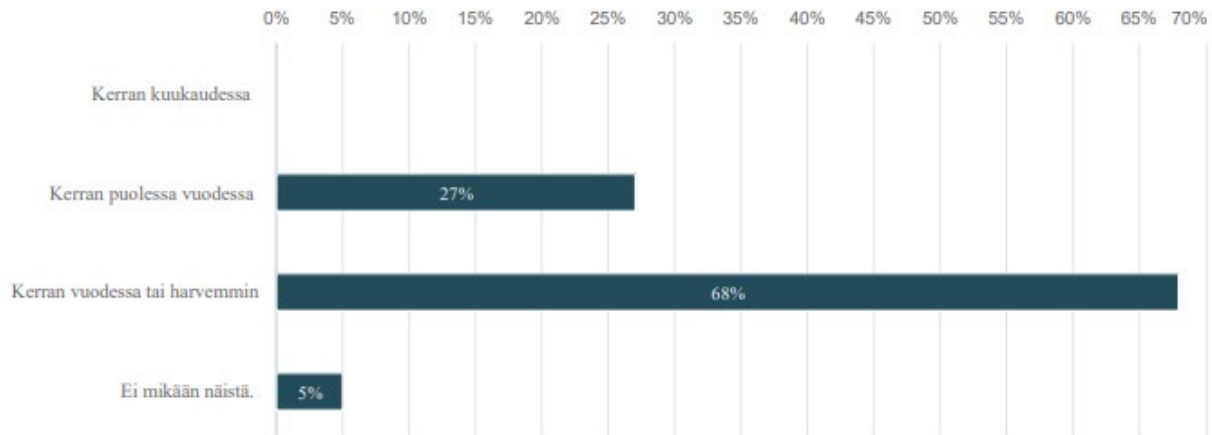
## Tauotus

Työhyvinvointiin liittyen, työntekijöiltä kysyttiin myös työpäivien tauotuksesta. Kuviosta 10 selviää, että 79 prosenttia vastaajista ehti pitää kaikki työpäivään kuuluvat ruoka- ja kahvitauot, mutta loput 21 prosenttia ei ehdi pitämään kaikkia lainmukaisia taukoja työpäivän aikana. Avoimista vastauksista selvisi, että monet työntekijät joutuvat joustamaan tauoistaan jopa useita kertoja viikossa. Monet kertoivat laiminlyönnin johtuvan kiireestä, mutta usein myös omasta halustaan. Vastaajat kokivat, että tauon pitäminen onkin monesti omasta tahdosta kiinni. Koetaan, ettei työtehtäviä ehditä hoitaa työajan puitteissa ilman, että tauoista joustetaan.



KUVIO 9. Tauotus. (N=43)

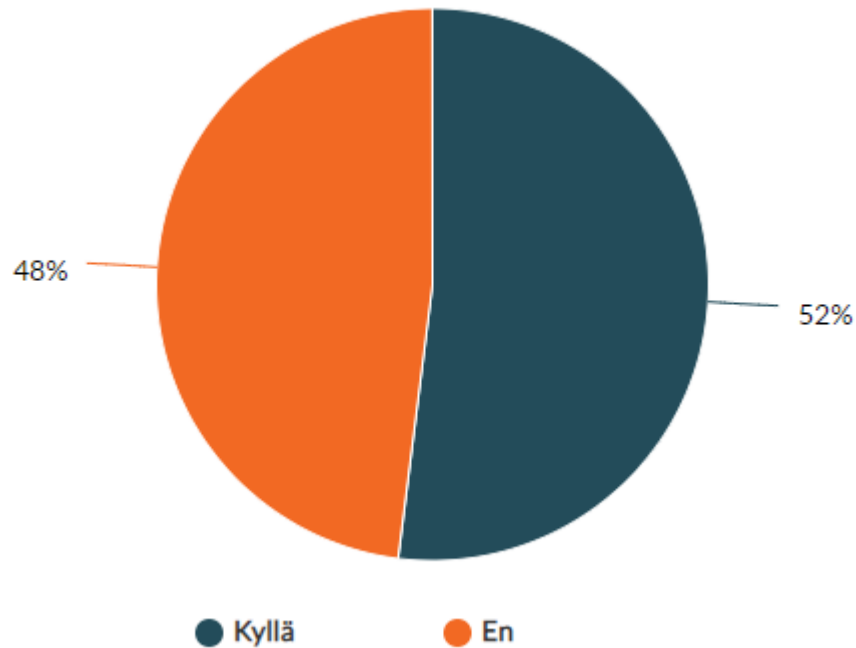
## Henkilökunnan virkistystapahtumat



KUVIO 10. Virkistäytyminen (N=41)

Kysely selvitti myös, mitä mieltä työntekijät olivat yrityksen järjestämistä henkilökunnan virkistystapahtumista. Kuten ylläolevasta kuviosta 9 ilmenee, 68 prosenttia vastaajista kertoi, että erinäisiä virkistystapahtumia järjestetään työpaikalla kerran vuodessa tai harvemmin, kun taas 27 prosenttia kertoi, että virkistystapahtumia järjestetään ainakin kerran puolella vuodessa. 5 prosenttia vastaajista taas valitsee vaihtoehdon ei mikään näistä, ja kertoo avoimessa vastauskentässä, ettei tällaisia tapahtumia ole järjestetty lainkaan.

Jatkokysymys paljastaa, että noin puolet ovat tyytyväisiä nykyiseen järjestelyyn, kun taas 48 prosenttia vastaajista toivoisivat enemmän yhteistä aikaa oman tiimin kesken sekä enemmän yrityksen järjestämiä virkistystapahtumia.

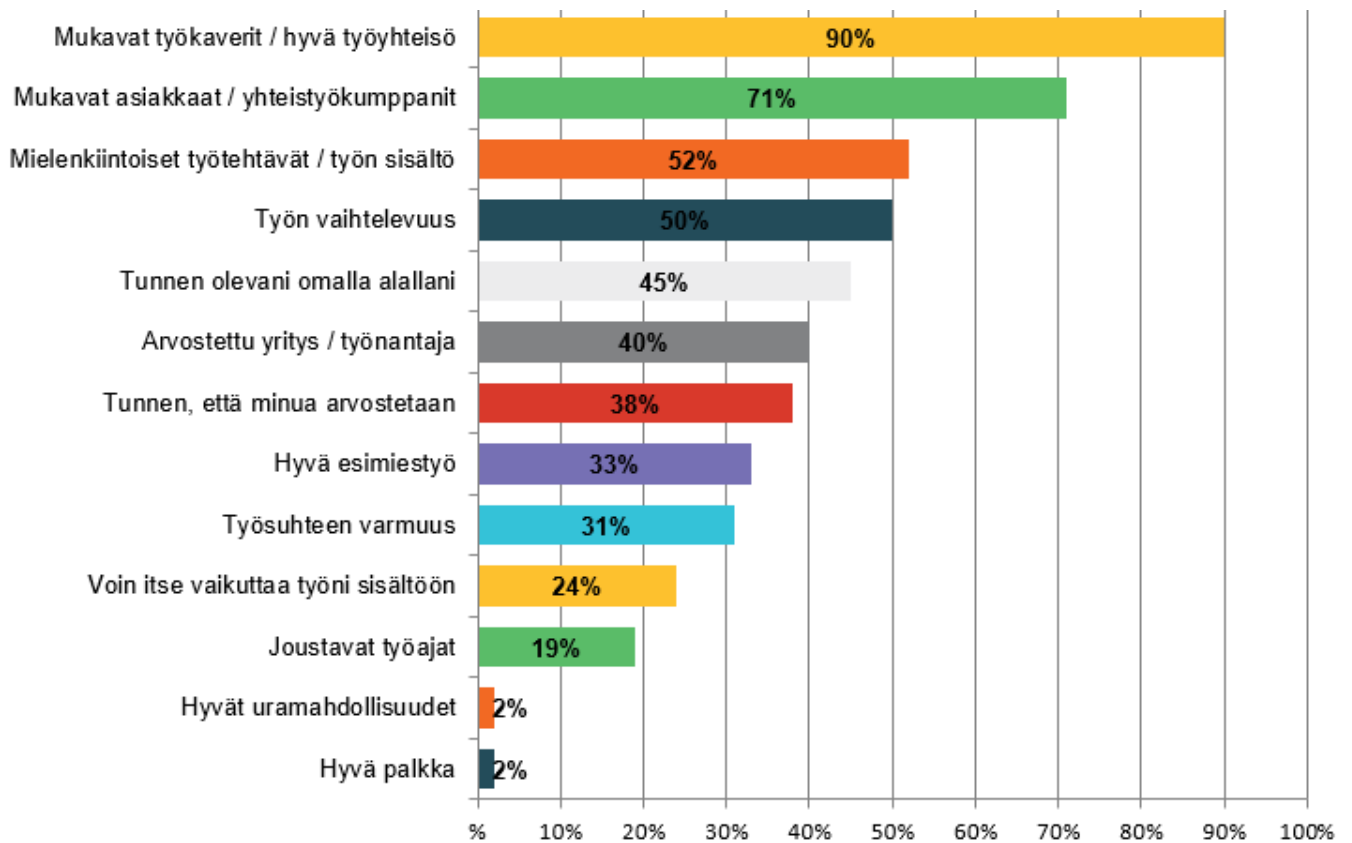


KUVIO 11. Tyytyväisyys työvirkistystapahtumien järjestämiseen

## 7.6 Työviihtyvyys

Tämän jälkeen kysely lähti selvittämään, mitkä seikat edesauttavat työntekijöiden viihtymistä omassa työtehtävässään. Kuten alla olevasta kuviosta 11 nähdään, 90 prosenttia vastaajista koki mukavien työkavereiden ja hyvän työyhteisön vaikuttavan merkittävämmiin heidän työssäviihtymiseen. 71 prosenttia vastaajista uskoi mukavat asiakkaat ja yhteistyökumppanit ovat vahva osa heidän työviihtyvyyttään.

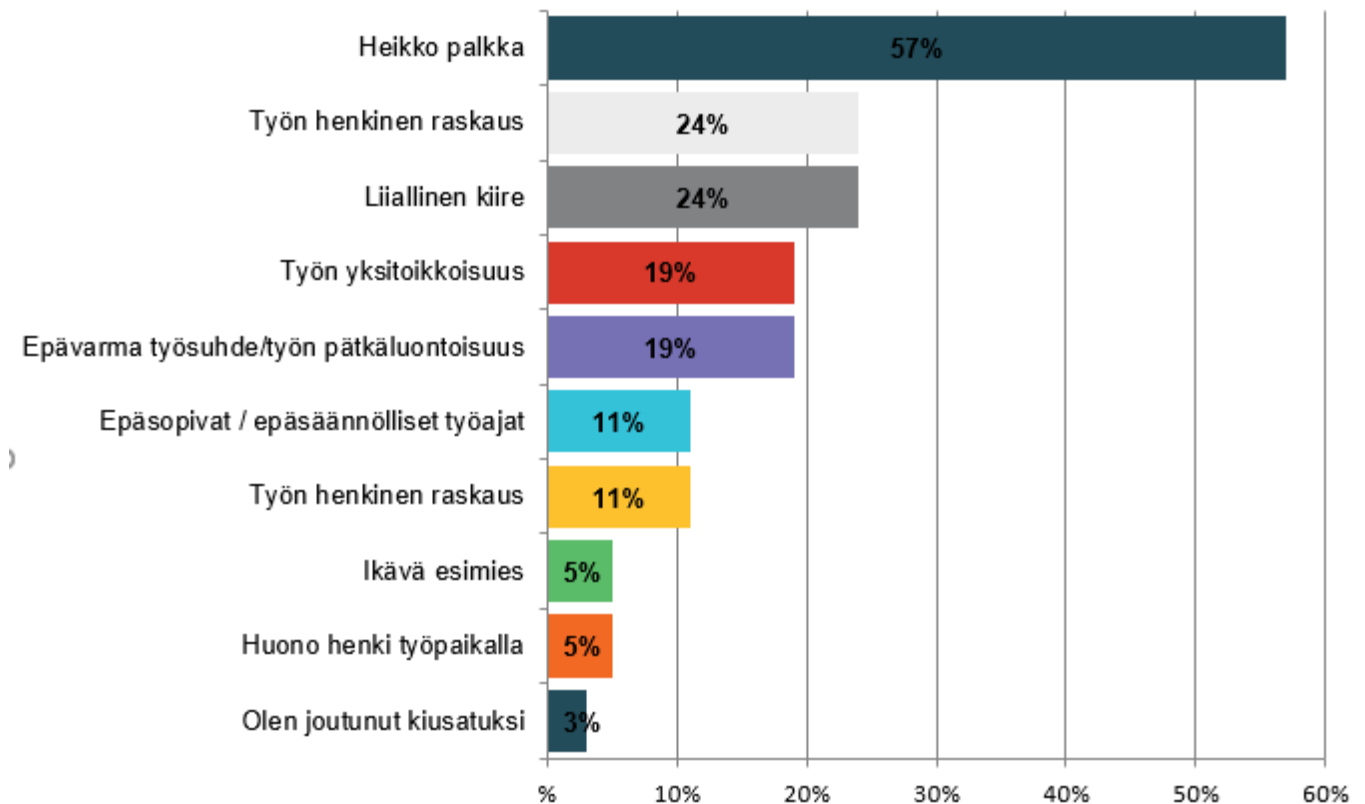
Vain 2 prosenttia vastaajista piti viihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä hyvää palkkaa tai hyviä etene-  
mismahdollisuuksia. Myös joustavia työaikoja työviihtyvyyteen vaikuttavana tekijänä piti vain 19 prosenttia vastaajista.



KUVIO 12. Seikat jotka edesauttavat työviihtyvyyttä. (N=42)

Alla olevasta kuviosta selviää, että merkittävin työviihtyvyyttä laskeva tekijä oli huono palkka. Jopa yli puolet vastaajista koki palkan vaikuttavan negatiivisesti työssä viihtyvyyteen. Huomattavaa on myös, että lähes neljäs osa mainitsi liiallisen kiireen sekä työn henkinen raskauden olevan osasyynä työviihtyvyyden laskuun.

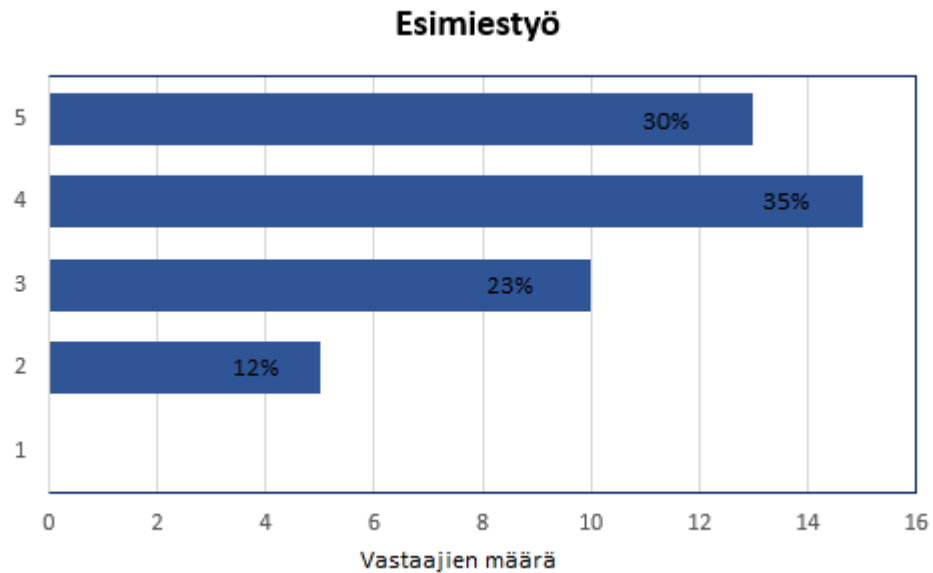




KUVIO 13. Työiihtyvyyttä laskevat tekijät (N=37)

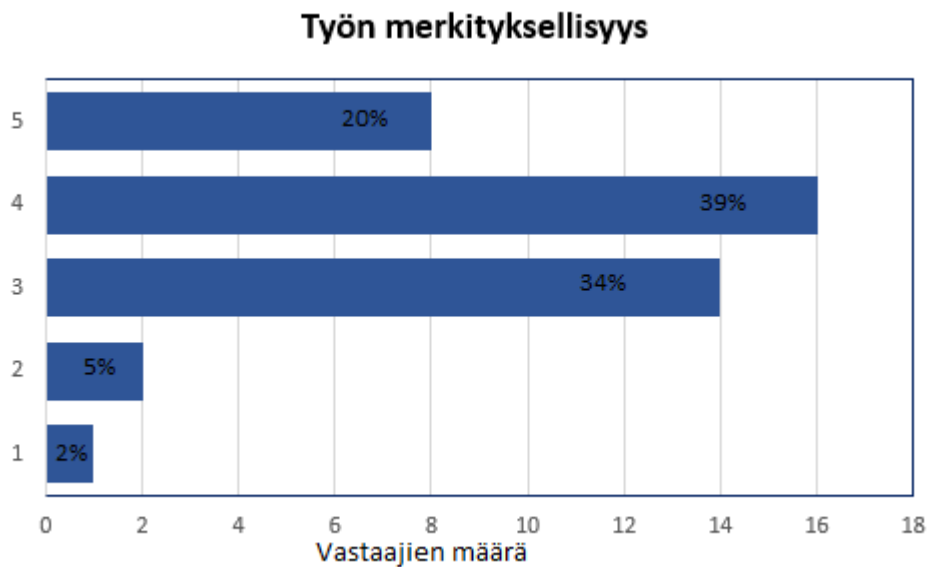
### 7.7 Esimiestyö ja työn merkityksellisyys

Esimestyön osalta kuvio 13 paljastaa, että asteikolla 1-5 vastaajat kokevat 3,8 keskiarvolla, että heidän on helppo lähestyä esimiestään kaikissa tilanteissa ja esimestyö tukee heidän työtään. 35 prosenttia vastaajista antoi esimestyölle arvosanaksi 4. Kun vastaajilta kysyttiin, mitä he kehittäisivät esimestyössä, he painottivat enemmän yhteistä aikaa työntekijöiden kanssa ja oikeudenmukaisuutta esimerkiksi työvuorojen jaossa. Muutama vastaaja otti puheeksi myös avoimuuden ja kuuntelutaidon merkityksen.



KUVIO 14. Esimiestyö (N=43), keskiarvo 3,8.

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, kokevatko he olevansa ylpeitä työpaikastaan ja vain kolme vastaajaa lukuun ottamatta, jokainen oli tyytyväinen työpaikkaansa. Kuviossa 14, määriteltiin asteikolla 1-5 vastaajat, kuinka merkitykselliseksi vastaajat kokivat työnsä. Tähän saatiin vahva keskiarvo 3,7. Työntekijät kokivat kuitenkin työnsä merkitykselliseksi ja pitivät omaa työpanostaan erittäin tärkeänä ja arvostettuna.



KUVIO 15. Työn merkityksellisyys (N=41)

## 8 KESKEISET TUTKIMUSTULOKSET JA KEHITYSIDEAT

Kyselyn myötä selvisi paljon yrityksen asemasta työnantajana. Kaiken kaikkiaan Kekäle Oy:tä pidetään vakaana ja luotettavana työnantajana työntekijöiden näkökulmasta. Kun vastaajia pyydettiin lopulta arvioimaan yritystä työnantajana asteikolla 1-5 (1=Epävakaa, kehitettävää paljon – 5= Todella vakaa, ei kehitettävää) yritys sai keskiarvoksi 3,8. Kaikki vastaukset pysyivät vastausakselilla 3-5. Myös taloudellista tilannetta selvittäessä, työntekijät kokivat, että yritys on todella vakaalla pohjalla ja näkevät yrityksen taloudellisen aseman kasvusuuntaisena. Myös taloudellista tilannetta mitattaessa, annettiin vastaajille vaihtoehdot 1-5 (1=Erittäin epävakaa – 5= Todella vakaa ja kasvusuuntainen). Myös tältä osin vastaajat antoivat yritykselle keskiarvoksi 3,8 ja vastaukset pysyivät 3-5 vastausakselilla.

Yritys sai positiivista palautetta myös rekrytointiprosessista ja perehdytyksestä. Lähes kaikki vastaajat olivat tyytyväisiä rekrytointiprosessin etenemiseen ja siihen liittyvään viestintään, mikä ei todellakaan ole itsestään selvyyttä alalla, jolla työntekijöiden vaihtelevuus on suurta. Rekrytointiprosessit saattavat venyä hyvinkin pitkiksi, eivätkä kaikki työntekijät saa tarpeeksi tietoa prosessin eri vaiheista.

Myös perehdytyksessä yritys oli työntekijöiden mielestä onnistunut. 83 prosenttia oli tyytyväisiä rekrytointiprosessiin, mutta 17 prosenttia koki perehdytyksen jollain tapaa puuttelliseksi. Perehdytysprosessia voitaisiin kehittää esimiestyöllä. Jokaiselle uudelle työntekijälle voitaisiin heti nimetä yksi perehdyttäjä, joka toimisi työpaikalla ikään kuin ”tuutorin” roolissa. Hän pitäisi huolta siitä, että jokainen uusi työntekijä tietää työpaikan yhteiset pelisäännöt ja rutiinit ja varmistaa, että aloittava työntekijä suoriutuu omista työtehtävistään. Työsuhteen alussa yritys voisi jakaa erilaisia ”tervetuloa taloon” oppaita, joista selviäisi perustiedot yrityksestä ja sen toimintatavoista.

Tutkimuksesta selviää myös, että valtaosa vastaajista oli hakenut yrityksestä töitä perinteisistä työnhakukanavista. Esimerkiksi sosiaalista mediaa rekrytointiprosessissa hyödynsi vain alle 5 prosenttia vastaajista. Nykypäivänä yhä useampi yritys liittyy rekrytoinnin vahvaksi osaksi omaa sosiaalista mediaa, sillä sitä kautta he tavoittavat välittömästi heistä kiinnostuneet potentiaaliset työnhakijat. Tässä suhteessa yritys pystyisi varmasti vahvistamaan ja kehittämään omaa asemaansa.

Esimiestyön osalta tutkimustuloksissa on muutamia ristiriitaisuuksia, mitä vastaajat eivät välttämättä osanneet ajatellakaan. Esimiestyöstä annettiin kokonaisvaltaisesti arvosanaksi 3,8 asteikolla 0-5, mutta toisaalta työn viihtyvyyteen laskevina tekijöinä mainittiin esimerkiksi liiallinen kiire, työsuhteen epävarmuus ja epäsovivat/-säännölliset työajat. Nämä kaikki seikat ovat niin sanotusti esimiesten työpöydällä. Esimiehillä on mahdollisuus vaikuttaa työsuhteen keston, työtunteihin ja tuntikäyttöön.

Missä yritys voisi vielä kehittää toimintaansa työntekijöiden näkökulmasta, on työn etenemismahdollisuuksissa. Kun vastaajilta kysyttiin, uskovatko he omiin etenemismahdollisuuksiinsa työssään, jopa 57 prosenttia vastaajista vastasi kielteisesti. Kun vastaustuloksia vertailtiin palvelusvuosissa, selvisi, että 10-20 vuotta yrityksessä työskennelleistä vastaajista vain yksi vastaaja uskoi mahdollisuuksiinsa edetä työssään. 64 prosenttia kysymykseen myönteisesti vastanneista oli työskennellyt yrityksessä alle vuoden. Etenemismahdollisuuksia ajatellen yritys voisi esimerkiksi tiedottaa avoimista työtehtävistä kaikille työntekijöilleen sisäisesti. Näin mahdollisuudet tulisivat selkeämmin esille ja olisivat kaikkien työntekijöiden haettavissa. Sisäiset rekrytoinnit myös vahvistavat työnantajakuvaa työntekijöiden silmissä.

Työntekijöiden mukaan myös palkkausmallissa on kehitettävää. 57 prosenttia kaikista vastaajista koki työn viihtyvyyttä laskevana tekijänä huonon palkkauksen. Yrityksessä on tällä hetkellä voimassa työehtosopimuksen mukainen palkkaus. Yritys voisi ottaa TES:n mukaisen palkkauksen päälle vielä esimerkiksi oman bonusjärjestelmän. Tämä voisi olla joko rahallinen korvaus onnistuneista myynneistä tai jokin muu "porkkana", jonka avulla työntekijät saisivat tunnustusta onnisumisilleen. Tämä varmasti lisäisi työntekijöiden motivaatiota paitsi omaa työtään myös yrityksen liikevaihdon ja tuloksen rakentamista kohtaan.

Työntekijöiden näkökulmasta kehitettävää on myös työhyvinvoinnissa. Kuten jo aiemmin mainittiin, yksiä suurimpia laskevia tekijöitä työn viihtyvyyden suhteen olivat työnhenkinen raskaus, mitä jopa 24 prosenttia vastaajista koki sekä liiallinen kiire, joka taas johtaa työntekijöiden taukojen laiminlyöntiin. Jokaisen työntekijän tulisi pystyä pitämään lakisääteiset taukonsa ilman, että niiden koetaan heikentävän yrityksen tulosta millään tavalla. Tämä voitaisiin ratkaista tuntisuunnittelulla ja esimiestyöllä. Esimiehet voisivat ottaa enemmän huomioon työntekijöiden "päällekkäisyyden" työpäivän aikana, jolloin kiire ei pääsisi vaikuttamaan työntekijöiden taukoihin. Esimiestyön avulla voitaisiin myös opastaa työntekijöitä delegoimaan tehtäviään muille, jolloin taakka ei jää yhden työntekijän kannettavaksi. Yritys voisi myös lisätä esimerkiksi erilaisia virkistymistapahtumia, joilla pyritään edesauttamaan työntekijöiden henkistä jaksamista ja lieventämään työn aiheuttamaa stressiä. Tämä varmasti vähentäisi niin sairaslomia, mutta myös kasvattaisi yhteenkuuluvuuden tunnetta ja työmotivaatiota.

## 9 POHDINTA

Tutkimuksen toteutus olisi voinut onnistua paremmin. Kuten aiemmin mainitaan, vastausprosentti jäi turhan pieneksi ja vaikuttaa näin myös tutkimustuloksiin, sillä täsmällisiä johtopäätöksiä ei voida tehdä. Näin ollen tutkimustuloksiin tulee suhtautua varauksellisesti ja tietoisesti.

Vastaajien vähäinen määrä johtuu osittain riippumattomista syistä, sillä vastuu kyselyn muistutuksesta oli yrityksen myymäläpäällikköillä. Kuitenkin viestintäkanavan valinta olisi voinut parantaa vastausprosenttia, jolloin kyselystä olisi jäänyt selkeämpi ”jälki” vastaajalle. Mikäli vastauslinkki olisikin lähetetty ensin Whatsapp- sovellusta hyödyntäen, olisi muistutus viesti voitu lähettää vielä esimerkiksi kaikkien myymälöiden sähköpostiin, jolloin jokainen töihin tuleva työntekijä olisi sen varmasti päässyt näkemään.

Tutkimusmenetelmän valinta kuitenkin onnistui mielestäni erittäin hyvin. Kvantitatiivisella tutkimuksella pystytään tavoittamaan enemmän ihmisiä erityisesti tässä tapauksessa, missä vertailtiin eri toimipisteiden työntekijöiden näkemyksiä. Muut tutkimusmenetelmät olisivat vaatineet huomattavasti enemmän resursseja, eikä tutkimustuloskaan olisi välttämättä ollut yhtä luotettava. Esimerkiksi haastatteluilla vastaajan suhde haastattelijaan olisi voinut vaikuttaa vastaajan mielipiteisiin.

Kyselyn vastauksista ja erityisesti avoimista kommentteista saatiin kuitenkin paljon asianmukaista ja tarvittavaa tietoa analyysin pohjalle. Webropol- kysely oli helppo ja nopea täyttää millä tahansa laitteella ja näin vastaamisesta tehtiin helppoa. Myös tulosten analysointi onnistui webropol- alustalla erittäin helposti. Kaavioita pystyi muokkaamaan haluamaansa muotoon ja ohjelma toimi moitteettomasti yhteen Word Excel- sovelluksen kanssa.

Myös oma oppimiseni välittyi työn edetessä. Jo teoriapohjaa kirjoittaessani huomasin, kuinka palaset alkavat kolahtaa paikalleen ja pienistä osista alkaa muodostua yhtenäinen kokonaisuus. Lukijan on helppo palauttaa asiat mieleen, kun tekstissä kootaan aiemmin kerrottuja asioita ja lopulta yhdistetään pisteet toisiinsa. Tutkimustuloksia on helpompi tulkita, kun ensin pääsee syventymään aiheeseen teorian kautta.

Myös itse tutkimuksen tekeminen opetti minulle paljon. Kun tehdään kyselyä suurelle joukolle, on kanavan valinta ensiarvoisen tärkeässä roolissa. Myös nykypäivän teknologian kehittyessä, tulee varmistaa, että kyselyformaatti toimii moitteettomasti kaikissa laitteissa. Nämä ovat suoraan peilattavissa myös vastausprosenttiin. Mikäli kyselykaavake ei aukea kaikissa laitteissa ja kaikissa käyttöjärjestelmissä, monet jättävät täysin vastaamatta.

Kyselyn suunnitteluun tulee myös varata huolella aikaa. Se kuinka validi tutkimus on, riippuu täysin siitä, osataanko tutkimuksessa kysyä oikeat kysymykset. Kuinka oleellista tieto on tutkimustulosten kannalta. Kuinka kysymykset saadaan tiivistettyä mahdollisimman ytimekkääksi kokonaisuudeksi, johon jokainen vastaaja haluaa vastata. Mikäli kysymyksiä on liikaa, tai ne vaativat liikaa aikaa, moni jättää vastaamatta kysymykseen ja pahimmassa tapauksessa keskeyttää kyselyn. Kyselyn tekijän tulee myös kiinnittää huomiota siihen, mitkä kysymykset merkitään pakollisiksi. Mikä on tulosten kannalta oleellista ja välttämätöntä tietää.

Kaiken kaikkiaan työ opetti minulle paljon niin aikatauluttamisesta, kvantitatiivisesta tutkimuksesta ja sen suunnittelusta, sekä tulosten kokoamisesta ja analysoinnista. Suuren informaation kokoaminen loogiseksi ja selkeäksi kokonaisuudeksi vaatii aikaa, paneutumista ja huolellista suunnittelua. Mielestäni sain aikaan tutkimuksen, joka tarjoaa tilaajalleen validia tietoa ja kehityskohteita tulevaisuuden varalle.

## LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AHO, Terhi 2012. Sisäinen rekrytointi. Psycon. [Viitattu 2018-03-07.] Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sisainen-rekrytointi>
- AULA, Pekka, HEINONEN, Jouni 2011. M2: Maineen uusi aalto. [E-kirja] Helsinki: Talentum.
- AVAIMIA 2012. Voiko suomalainen työkuultuuri muuttua? [Viitattu 2018-03-09.] Saatavissa: <http://www.avaimia.fi/wp-content/uploads/Avaimia.pdf>
- BARROW, Simon, MOSELEY, Richard 2005. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work. [E-kirja] Hoboken, NJ: Wiley.
- BROWN, Judith 2018. Employee Orientation: Keeping New Employees on Board. [Viitattu 2018-10-05.] Saatavissa: <https://www.thebalancecareers.com/employee-orientation-keeping-new-employees-on-board-1919035>
- DUUNITORI 2018. Työnantajakuva rakentaminen. [Viitattu 2018-09-10.] Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/tyonantajakuva-rakentaminen/>
- HARRIS, Leandra 2011. Build your employer brand: A strategic approach to recruitment and retention. Randstad Canada. [Viitattu 2018-05-19.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=RInuBNwjeOQ>
- HARVEY, Bonnie, HOULIHAN, Michael 2015. Creating a Positive Work Culture. Health Care Registration; New York Vol. 24. Iss. 9. [Viitattu 2018-05-16.] Saatavissa: <https://search-proquest-com.ezproxy.savonia.fi/docview/1691623054?pq-origsite=primo>
- HILTUNEN, Leena 2009. Jyväskylän yliopisto. Validiteetti ja reliabiliteetti. [Viitattu 2018-09-30.] Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/ope/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)
- HYPPÄNEN, Riitta 2013. Esimiesosaaminen: liiketoiminnan menestystekijä. [E-kirja] Helsinki: Edita.
- JÄRLSTRÖM, Maria 2018. Vastuullinen henkilöstöjohtaminen – Hyvän työnantajamielikuvan mahdollistaja? Uusi Suomi. [Viitattu 2018-07-01.] Saatavissa: <https://kumppaniblogit.uusi-suomi.fi/tulevaisuuden-tyoelama/henry-vastuullinen-henkilostojohtaminen-hyvan-tyonantajamielikuvan-mahdollistaja>
- KEKÄLE, Joonas 2018-05-11. Toimitusjohtaja. [Puhelinhaastattelu.] Kekäle Oy.
- KORPI, Teemu, LAINE, Tom, SOLJASALO, Jenni 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. [E-kirja] Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- LAAKSO, Katri 2018. Alma Talk-haastattelu. [Viitattu 2018-05-06.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=b8EET6pH7pg>
- LIEVENS, Filip & SLAUGHTER, Jerel E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What we know and what we need to know. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior Vol 3. [Viitattu 2018-09-10.] Saatavissa: <https://www.annualreviews.org/doi/abs/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062501>

- MCQUERREY, Lisa 2018. Advantages & Disadvantages of Internal Recruitment. [Viitattu 2018-10-05.] Saatavissa: <https://smallbusiness.chron.com/advantages-disadvantages-internal-recruitment-11212.html>
- MÄKINEN, Outi 2015. Rokkaa rekrytointiprosessissa – Mitä onnistuneen rekrytointiprosessin läpivieminen ihan oikeasti vaatii? aTalent Oy. [Viitattu 2018-05-16.] Saatavissa: <https://atalent.fi/blog/rokkaa-rekrytointiprosessissa-mita-onnistuneen-rekrytointiprosessin-lapivieminen-ihan-oikeasti-vaatii/>
- NEDERSTRÖM, Mikael 2015. Sitouttamisen viisi tekijää. Psycon. [Viitattu 2018-07-01.] Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/sitouttamisen-viisi-tekijaa>
- NORTIO, Jukka 2017. Myynti & Markkinointi: Palkitseminen kirittää ja kismittää. [Viitattu 2018-09-10.] Saatavissa: <http://lehti.mma.fi/tyo-ura/palkitseminen-kirittaa-ja-kismittaa>
- O'MEARA, Bernard, PETZALL, Stanley B 2013. Handbook of Strategic Recruitment and Selection : A Systems Approach. [Viitattu 2018-10-05.] Saatavissa: [http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/detail?sid=94dccdb2-f2a0-4fa5-b31c-12c356b68043@pdcvsessmgr06&vid=0&format=EB&lpid=lp\\_1&rid=0#db=nlebk&AN=683413](http://web.b.ebscohost.com.ezproxy.savonia.fi/ehost/detail?sid=94dccdb2-f2a0-4fa5-b31c-12c356b68043@pdcvsessmgr06&vid=0&format=EB&lpid=lp_1&rid=0#db=nlebk&AN=683413)
- PSYCON 2013. Onnistunut perehdytys sitouttaa. [Viitattu 2018-03-10.] Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/onnistunut-perehdytys-sitouttaa>
- ROSSI, Sanna 2016. Ei kiitos – rekrytointiviestinnän musta aukko. Psycon. [Viitattu 2018-03-09.] Saatavissa: <https://www.psycon.fi/blogi/ei-kiitos-rekrytointiviestinnan-musta-aukko>
- SARPO, Joni 2016. Miksi yrityskulttuurin tulisi näkyä vahvasti jo rekrytoinnissa? [Viitattu 2018-03-09.] Saatavissa: <https://rekrytointi.com/rekrytoijalle/vinkkejä-työntekijän-palkkaamiseen/miksi-yrityskulttuurin-tulisi-nakya-vahvasti-jo-rekrytoinnissa/>
- SUOMEN TEKSTIILI & MUOTI 2016. Suomen tekstiili ja muoti - 110 vuotta. [Viitattu 2018-05-08.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=8bpa7LN2Xp8>
- SUOMEN TEKSTIILI & MUOTI 2017. Tekstiili ja muotiala laajasti. [Viitattu 2018-05-08.] Saatavissa: [https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153816/YRITYS-TILASTOT\\_Tekstiili-ja-muotiala-laajasti-12.2.2018.pdf](https://s3-eu-west-1.amazonaws.com/stjm/uploads/20180212153816/YRITYS-TILASTOT_Tekstiili-ja-muotiala-laajasti-12.2.2018.pdf)
- TAYLOR, David 2016. A good employer brand attracts top employees. Central Penn Business Journal; Harrisburg Vol. 32, Iss. 29. [Viitattu 2018-02-12.] Saatavissa: <http://www.cpbj.com/article/20160708/CPBJ01/160709856/the-whiteboard-a-good-employer-brand-attracts-top-employees>
- TOIVOLA, Juha 2017. HR-manager Elisa. Jake&HR Osa 4 – Juho Toivola, Elisa. Aiheena rekrytointi ja työnantajakuva. [Haastattelu] [Viitattu 2018-05-16.] Saatavissa: <https://www.youtube.com/watch?v=hiqQDI6F1VE>
- TYÖTERVEYSLAITOS 2013. Työhyvinvointi. [Viitattu 2018-05-16.] Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/tyohyvinvointi/>
- VALTIOVARAINMINISTERIÖ 2009. Valtion työnantajakuva 2009. [Viitattu 2018-03-09.] Saatavissa: [http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009\\_Arvioita+ja+johtop%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksi%C3%A4.pdf/4c6dacf3-629a-4f2b-a790-5daf55f63ec3](http://vm.fi/documents/10623/307719/Valtion+ty%C3%B6nantajakuva+2009_Arvioita+ja+johtop%C3%A4%C3%A4t%C3%B6ksi%C3%A4.pdf/4c6dacf3-629a-4f2b-a790-5daf55f63ec3)



VAN NUYS, Amanda 2013. Key Factors to Evaluate Your Recruitment Process. Jobvite. [Viitattu 2018-10-05.] Saatavissa: <https://www.jobvite.com/recruiting-process/key-factors-evaluate-recruitment-process/>

VIITALA, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. [e-kirja] Helsinki: Edita. [Viitattu 2018-05-16.] Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.169140>

VUORENSALMI, Marju 2012. Millainen on hyvä rekrytointiprosessi? Businesslike. [Viitattu 2018-03-07.] Saatavissa: <https://businesslike.fi/millainen-on-hyva-rekrytointiprosessi/>

## 10 LIITTEET

### LIITE 1: Saateviesti



#### **Hei!**

Tämä kysely on osa opinnäytetyötäni, jossa tutkin Kekäle Oy:n sisäistä työnantajakuva. Vastauksesi on erittäin tärkeä, sillä se auttaa minua analysoimaan henkilöstön näkemystä Kekäleestä työnantajana. Kyselyyn vastanneiden henkilöllisyydet pysyvät anonyymeina, eikä henkilötietoja luovuteta eteenpäin.

Kiitos vastauksestasi jo näin etukäteen!

-Anniina Ryhänen

## LIITE 2: Kyselylomake

**Taustatiedot****1. Missä toimipisteessä työskentelet?**

- Vero Moda / Jack & Jones Kuopio
- Vero Moda / Jack & Jones Joensuu
- Vero Moda / Jack & Jones Iisalmi
- Vero Moda / Jack & Jones Lappeenranta
- Vero Moda Mikkeli
- Kekäle Lappeenranta
- Kekäle Jumbo/ Vantaa
- Kekäle Tampere
- Kekäle Mylly/ Raisio
- Kekäle Mikkeli
- Kekäle Lahti
- Kekäle Kitee
- Kekäle Jyväskylä
- Kekäle Joensuu

**2. Kauanko olet työskennellyt Kekäle Oy:lle?**

- Alle vuoden
- 1-2 vuotta
- 4-5 vuotta
- Yli 10 vuotta
- Yli 20 vuotta

**3. Ikäsi?**

- 18-20 vuotta
- 21-30 vuotta
- 31-40 vuotta
- Yli 50 vuotta

**4. Koulutustaustasi**

- Toisen asteen tutkinto, ylioppilas/ammattitutkinto
- Alempi korkeakoulututkinto
- Ylempi korkeakoulututkinto
- Joku muu, mikä?

**5. Sukupuolesi**

Mies

Nainen

En halua kertoa

**Rekrytointi ja perehdytys****6. Ennen työsuhteesi alkua, oliko Kekäle Oy sinulle jo entuudestaan tuttu yritys?**

- Kyllä
- Ei

**7. Mitä kautta tiesit yrityksestä?**

**8. Mitä kautta hait työpaikkaasi?**

Mol.fi

Indeed.fi

Avoin hakemus

Sosiaalinen media

Ystävien kautta

Jostain muualta, mistä?

**9. Saitko mielestäsi riittävästi tietoa rekrytointiprosessin etenemisestä?**

- Kyllä
- En, koska..

**10. Saitko työsuhteesi alussa mielestäsi riittävän kattavan perehdytyksen?**

- Kyllä
- En, koska..

## **Työhyvinvointi ja -viihtyvyys**

**11. Miten työterveys on mielestäsi järjestetty työpaikallasi?**

- Heikosti, kehitettävää on paljon
- Kohtalaisesti
- Pääsääntöisesti hyvin
- Erittäin hyvin, ei kehitettävää.

**12. Missä kaipaisit kehitystä työterveyden suhteen?****13. Ehditkö pitämään kaikki taukosi?**

- Kyllä
- En

**14. Kuinka usein joudut joustamaan tauoistasi?**

**15. Kuinka usein työpaikallasi järjestetään erinäisiä virkistystapahtumia henkilökunnalle?**

Kerran kuukaudessa

Kerran puolessa vuodessa

Kerran vuodessa tai harvemmin

Ei mikään näistä. >

**16. Oletko tyytyväinen tähän ratkaisuun?**

Kyllä

En..

**17. Mitkä seikat nykyisessä työpaikassa edesauttavat viihtymistäsi? Voit valita useamman kohdan.**

Mukavat työkaverit / hyvä työyhteisö

Mielenkiintoiset työtehtävät / työn sisältö

Voin itse vaikuttaa työni sisältöön

Joustavat työajat

Työn vaihtelevuus

Tunnen olevani omalla alallani

Tunnen, että minua arvostetaan

Mukavat asiakkaat / yhteistyökumppanit

Työsuhteen varmuus

Hyvä esimiestyö

Hyvä palkka

Arvostettu yritys / työnantaja

Hyvät uramahdollisuudet

**18. Mitkä seikat nykyisessä työpaikassa vähentävät viihtymistäsi? Voit valita useamman kohdan.**

Liiallinen kiire

Heikko palkka

Työn henkinen raskaus

Huono henki työpaikalla

Ikävä esimies

Epävarma työsuhde/työn pätkeäluontoisuus

Työn yksitoikkoisuus

Työn henkinen raskaus

Olen joutunut kiusatuksi

Epäsopivat / epäsäännölliset työajat

## **Esimiestyö ja työn merkityksellisyys**

**19. Koetko saavasi riittävästi tukea ja palautetta esimieheltäsi? 1-5**

1 =En lainkaan.

5=Kyllä, minun on helppo lähestyä esimiestäni kaikissa tilanteissa ja hän tukee minua työssäni.

**20. Mitä kehittäisit esimiestyössä?****21. Koetko olevasi ylpeä työpaikastasi?****22. Kuinka merkitykselliseksi koet työsi? 1-5**

1=En lainkaan merkitykselliseksi. Teen tätä vain rahan takia

5=Pidän työtäni ja omaa panostani erittäin tärkeänä ja arvostettuna.

## **Tulevaisuuden näkymät**

**23. Millaisena näet yrityksen taloudellisen tilanteen? 1-5**

1=Erittäin epävakana.

5=Todella vakana ja kasvusuuntaisena.



**24. Uskotko, että voisit yhä oppia jotain uutta työssäsi?**

**25. Uskotko mahdollisuuksiisi edetä työssäsi?**

Kyllä  
En

**26. Miten arvioisit yritystä työnantajana? 1-5**

1=Epävakaana. Kehitettävää on erittäin paljon.  
5=Todella vakaana ja luotettavana. En näe mitään kehitettävää.

**27. Jäikö vielä jotain mielen päälle?**