



TAMPEREEN
AMMATTIKORKEAKOULU

SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA FINANS- SIALAN YRITYKSESSÄ

Anne Kumpulainen

Opinnäytetyö
Marraskuu 2016
Liiketalouden koulutusohjelma



TIIVISTELMÄ

Tampereen ammattikorkeakoulu
Liiketalouden koulutusohjelma

KUMPULAINEN ANNE:

Sisäinen työnantajakuva finanssialan yrityksessä

Opinnäytetyö 54 sivua, joista liitteitä 5 sivua
Marraskuu 2016

Opinnäytetyön tavoitteena oli tarkastella työnantajakuvan ulottuvuuksia ja sitoutumisen merkitystä osana työnantajakuvaa. Opinnäytetyön tarkoituksena oli kartoittaa, millainen on toimeksiantajana olleen finanssialan yrityksen sisäinen työnantajakuva ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen. Lisäksi selvitettiin miten työnantajakuva näkyy työntekijöille arjessa, onko taustamuuttujilla vaikutusta mielikuvaan työnantajasta ja kohtaavatko työntekijöiden arvostukset sekä työnantajan tarjoama työympäristö.

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu kahdesta osiosta. Ensimmäisessä osiossa käydään läpi mitä työnantajakuva tarkoittaa, miten maine ja mielikuvat vaikuttavat siihen sekä miten sitä voidaan rakentaa ja kehittää. Lisäksi tarkastellaan sosiaalisen median tarjoamia mahdollisuuksia työnantajakuvan brändäykseen. Toinen osio käsittelee sitoutumista, sen merkitystä ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Osiossa käydään läpi myös sitoutumisen eri muotoja ja hyötyjä organisaatiolle sekä työntekijälle.

Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin syksyllä 2015 yrityksen korvaus- ja asiakaspalvelukeskuksissa. Sähköinen kyselylomake lähetettiin sadalle työntekijälle, joista kyselyyn vastasi 79, vastausprosentin ollen näin 79. Lomake sisälsi työnantajakuvaan ja sitoutumiseen liittyviä avoimia sekä monivalintakysymyksiä.

Tutkimus osoitti, että yrityksen sisäinen työnantajakuva on positiivinen, mutta työntekijät kaipaavat haasteita sekä monipuolisempaa työnkuvaa ja olisivat näiden tekijöiden vuoksi valmiita vaihtamaan työpaikkaa. Yrityksen suositteluaste oli korkea, suurin osa työntekijöistä suosittelisi tai on jo suositellut yritystä työnantajana. Työntekijät arvostavat erityisesti yrityksen asiantuntijuutta, mutta eivät luota työpaikkansa pysyvyyteen. Keskeisimmät toimeksiantajalle tarjotut kehitysehdotukset työnantajakuvan ja henkilöstön sitoutumisen parantamiseksi koskivat työnkuvien monipuolistamista sekä työntekijöiden etenemismahdollisuuksien parantamista.

Asiasanat: työnantajakuva, sisäinen työnantajakuva, sitoutuminen

ABSTRACT

Tampereen ammattikorkeakoulu
Tampere University of Applied Sciences
Degree programme in Business Administration

KUMPULAINEN ANNE:

The Internal Employer Image of a Company in the Sector of Financial Services

Bachelor's thesis 54 pages, appendices 5 pages
November 2016

The aim of this thesis was to review the features of the employer image and the importance of commitment as a part of the employer image. The purpose of this thesis was to examine what the internal employer image is like in the Financial services company and how committed employees are to it. Additional questions were how the employer image is shown to the employees in their everyday life, if the background variables affect the image of the employer and if the employees' values meet with working environment the employer offers.

The theoretical framework of this thesis consisted of two parts. The first part discussed the importance of the employer image, how reputation and mental images affect it and how it is possible to build and develop it. In addition, the opportunities that social media offers for employer branding were examined. The second part was about commitment, the significance of it and the factors affecting it. The various forms of commitment and its benefits for the organization and the employee were introduced, too.

The quantitative survey was carried out in the autumn 2015 in the claim and customer service departments of the company. The electrical questionnaire was sent to hundred employees and 79 of them replied to it. The response rate was 79 %. The questionnaire included open and multiple choice questions on the employer image and commitment.

The survey indicated that the internal employer image is positive, but the employees need challenges and a more versatile job description. Because of these factors they would be willing to change their jobs. The recommendation rate of the company was high and most of the employees would recommend or have already recommended the company as an employer. The employees especially value the expertise of the company, but they do not trust that their jobs are permanent. The crucial improvement proposals given to the commissioning company were to diversify job descriptions and improve the employees' possibilities to advance in their careers.

Key words: employer image, internal employer image, commitment

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	5
1.1	Tutkimuksen tausta	6
1.2	Toimialakuvaus.....	6
1.3	Työnantajakuva finanssialalla.....	7
2	TYÖNANTAJAKUVA.....	8
2.1	Yrityskuva.....	9
2.2	Sisäinen työnantajakuva.....	10
2.3	Maine ja mielikuvat osana työnantajakuva.....	11
2.4	Työnantajakuvan rakentaminen ja kehittäminen	13
2.5	Työnantajakuvan brändäys	14
2.6	Työnantajakuvan brändäys ja sosiaalinen media.....	15
3	SITOUTUMINEN.....	17
3.1	Sitoutumisen merkitys	18
3.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.....	19
3.2.1	Esimiestyö	19
3.2.2	Työhyvinvointi.....	20
3.2.3	Palkitseminen	21
3.2.4	Työyhteisö.....	22
3.3	Sitoutumisen eri muodot	22
3.4	Sitoutumisen edut.....	24
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	26
4.1	Tutkimusmenetelmän valinta.....	26
4.2	Aineiston keruu ja analysointi	26
4.3	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi	27
5	TUTKIMUSTULOKSET	28
5.1	Taustatiedot.....	28
5.2	Työnantajakuva.....	31
5.3	Sitoutuminen	37
5.4	Avoimet vastaukset.....	41
6	POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET.....	44
6.1	Pohdinta ja keskeiset johtopäätökset	44
6.2	Kehitysehdotukset.....	46
	LÄHTEET	48
	LIITTEET	50
	Liite 1. Kyselylomakepohja.....	50

1 JOHDANTO

Tänä päivänä uusien kilpailutekijöiden löytäminen on välttämätöntä nykyaikaisille yrityksille. Yrityskuvalla, maineella ja brändillä kilpaileminen on tullut yhä tärkeämmäksi pyrittäessä erottautumaan kilpailijoista ja ennen kaikkea houkuteltaessa ammattitaitoisia työntekijöitä yritykseen. (Pitkänen 2001, 7.) Kilpailu ammattilaisista on kovaa ja osaa-vaa työvoimaa rekrytoitaessa pääosassa on erityisesti ulkoinen työnantajakuva, jonka luominen on edellytys työnantajamarkkinoilla menestymiselle.

Työnantajakuvaa rakennettaessa ja kehitettäessä organisaatiot kiinnittävät kuitenkin usein liiallisesti huomiota siihen, mitä he välittävät itsestään ulospäin. Katse tulisi kääntää organisaation sisälle, sisäiseen työnantajakuvaan ja siihen millaiseksi oma henkilöstö kokee työnantajansa. Tyytyväiset, työpaikallaan viihtyvät työntekijät ovat avainasemassa rakentamassa yrityksen mainetta viestiessään ulospäin positiivisia kokemuksia työnantajastaan.

Jatkuvassa kilpailutilanteessa yrityksen on tärkeää pitää kiinni osaavasta työvoimasta. Henkilöstöä sitoutettaessa tärkeäksi kysymykseksi nouseekin, kohtaavatko yrityksen ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva? Hyvä sisäinen työnantajakuva perustuu työnantajan ja työntekijän väliseen sitoutumiseen, luottamukseen, arvostukseen sekä välittämiseen.

Opinnäytetyön tavoitteena on tarkastella työnantajakuvan ulottuvuuksia ja sitoutumisen merkitystä osana työnantajakuvaa. Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa, millainen on toimeksiantajana olleen finanssialan yrityksen sisäinen työnantajakuva ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen. Lisäksi selvitetään, miten työnantajakuva näkyy työntekijöille arjessa, onko taustamuuttujilla vaikutusta mielikuvaan työnantajasta sekä kohtaavatko työntekijöiden arvostukset ja työnantajan tarjoama työympäristö.

1.1 Tutkimuksen tausta

Opinnäytetyön aihe muodostui syksyllä 2015. Tutkimuksen toimeksiantaja on suuri suomalainen finanssialan yritys, jonka HR-palveluyksikölle ehdotin itseäni kiinnostavia aihealueita. Sisäinen työnantajakuva valikoitui aiheeksi, sillä sitä ei ollut lähiaikoina tutkittu yrityksessä. Tutkimus rajattiin yrityksen vakuutuspuolen asiakas- ja korvauspalveluihin toimeksiantajan toiveesta.

1.2 Toimialakuvaus

Finanssiala koostuu yrityksistä, jotka tarjoavat asiakkailleen pankki-, vakuutus- ja sijoituspalveluita. Alan keskeisiä toimijoita ovat finanssikonsernit, jotka tarjoavat keskiteysti kaikkia edellä mainituista palveluista. Konsernit ovat usein pörssiyhtiöitä, joiden ytimessä on talletuspankki. Finanssialan merkitys yhteiskunnan ja kansantalouden kannalta on suuri. Sen lisäksi, että yritysten ja kuluttajien toiminta edellyttää pankki-, vakuutus- ja rahoituspalveluita, ne vaikuttavat oleellisesti myös Suomen kilpailukykyyn. (Finanssialan keskusliitto, 2016.)

Pankit vastaanottavat talletuksia, myöntävät luottoja ja hoitavat maksuliikennettä sekä raha- ja valuuttamarkkinakauppaa. Pankit tarjoavat asiakkailleen myös omaisuudenhoitopalveluita sekä sijoitus- rahoitus- ja neuvontapalveluita. Suomalaiset henki-, vahinko-, eläkevakuutusyhtiöt ja vakuutusyhdistykset sekä ulkomaiset vakuutusyhtiöt toimivat vakuutussektorilla. Vakuutusyhtiöiden ideana on luoda turvallisuutta tasaamalla taloudellista riskiä onnettomuus- tai vahinkotilanteessa. Lisäksi ne hoitavat lakisääteisiä vakuutuksia.

Rahoituslaitokset, sijoituspalveluyritykset ja arvopaperimarkkinaosapuolet tarjoavat rahoituspalveluita. Vuonna 2015 Finanssialalla Suomessa työskenteli noin 39 000 henkilöä ja Suomessa oli 262 pankkia sekä 1204 pankkikonttoria ja pankeissa 144,8 miljardia euroa talletuksia. Kotimaisia vakuutusyhtiöitä toimi Suomessa 57 ja ulkomaisten vakuutusyhtiöiden edustustoja 14. (Finanssialan keskusliitto, 2015.)

Digitalisaatio on muuttanut finanssialaa pysyvästi. Finanssialan palvelut tulevat siirtymään vähitellen verkkoon, mikä mahdollistaa palvelujen tarjontakanavien yhdistymisen saumattomaksi kokonaisuudeksi. Kun teknologiaa sovelletaan käytäntöön ja rutiininomaiset työt häviävät digitalisaation myötä, työn tuottavuus finanssialalla kasvaa. Kovassa kilpailussa pärjätäkseen finanssialan yritysten tulee jatkuvasti kehittää palvelujaan, henkilöstön osaamista ja toimintatapoja sekä luoda yrityskulttuuria, joilla asiakkaiden kasvavat odotukset digitaalisia palveluja kohtaan voidaan täyttää. Ne yritykset, joilla on taito yhdistää ihmiset, digitaaliset alustat ja tulokselliset toimintatavat asiakkaiden tarpeisiin vastatessaan ovat tulevaisuuden menestyjiä alalla. (Pohjola 2015, 19).

1.3 Työnantajakuva finanssialalla

Finanssialan keskusliitto on teettänyt vuonna 2010 Taloustutkimus Oy:llä suuren työnantajakuvaan liittyvän tutkimuksen kohteenaan opiskelijat, koulutuksen asiantuntijat sekä muut kansalaiset painotettuna nuoriin ikäryhmiin. Tutkimuksessa tutkittiin työnantajien ja työpaikkojen tärkeimpiä arviointikriteerejä, finanssialan imagoa, eri aloihin kohdistuvaa kiinnostavuutta, yritysten kiinnostavuutta työnantajina. Tutkimuksen kohteena olivat myös finanssialaan yhdistettävät mielikuvat ja alan vahvuudet sekä heikkoudet. (Finanssialan keskusliitto, 2010.)

Tutkimuksessa selvisi, että yleisesti viisi tärkeintä tekijää työpaikkaa ja työnantajaa arvioidessa olivat hyvä työilmapiiri, hyvä esimies, mukavat työkaverit, hyvä kuukausipalkka ja työpaikan varmuus. Näistä hyvä kuukausipalkka ja työpaikan varmuus nousivat myös esille finanssialan imagoa tutkittaessa. Muita finanssialaan useimmin liitettyjä ominaisuuksia olivat mahdollisuudet edetä työuralla, työskentely kansainvälisessä työympäristössä, työsuhde-edut, henkilöstön koulutus, tunnettuus, arvostus, pätkätyöt ja monipuoliset haastavat työtehtävät. (Finanssialan keskusliitto, 2010.)

Finanssialaan liitetään olennaisesti vaatimus työlle omistautumisesta sekä erityisestä kiinnostuksesta talouteen ja yhteiskuntaan. Alan ehdottomana vahvuutena pidetään hyvää palkkaustasoa ja heikkouksia ovat työn kiireisyys ja hektisyys, epävarmuus sekä suhdanneherkkyys. (Finanssialan keskusliitto, 2010.)

2 TYÖNANTAJAKUVA

Työnantajakuva on noussut tärkeäksi tekijäksi henkilöstöasioita tarkasteltaessa. Sillä tarkoitetaan kuvaa, joka organisaation nykyisillä työntekijöillä ja potentiaalisilla työnhakijoilla on yrityksestä. Työnantajakuvalla on merkitystä erityisesti uusien työntekijöiden rekrytoitaessa ja pidettäessä vanhoista työntekijöistä kiinni. Yrityksen hyvä maine ja työnantajakuva takaavat sille parhaat mahdollisuudet palkata ammattitaitoisimmat henkilöt jatkuvasti kiristyneessä kilpailussa hyvästä työvoimasta. Työnantajakuva vaikuttaa erityisesti nuorten henkilöiden kohdalla organisaatioihin hakeutumiseen ja vaikka vaikutus onkin hieman pienempi henkilöillä, joilla on jo pitkä kokemus työelämästä, ei työnantajakuva heidänkään kannaltaan ole täysin merkityksetön. (Kauhanen 2009, 69.)

Lähdettäessä pohtimaan työnantajakuvaa on ensin tärkeää selvittää, millainen se tällä hetkellä on eri sidosryhmissä ja ammattiryhmissä. Kun tulos on selvillä, voidaan alkaa miettiä, millainen työnantajakuvan halutaan tulevaisuudessa olevan ja millä keinoilla tavoitteeseen päästään. Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä on olemassa hyvin laaja kirjo, ja niihin kuuluvat esimerkiksi toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä, toimipaikan sijainti, omistajuus, oman henkilöstön kokemukset organisaatiosta, palkkataso ja henkilöstöedut sekä urapolut ja oppimismahdollisuudet. Suurimpaan osaan tekijöistä organisaatiolla on mahdollisuus vaikuttaa ainakin pitkällä aikavälillä ja monet yritykset ovatkin alkaneet muokkaamaan työnantajakuvaansa johdonmukaisesti tietyissä kohderyhmissä. Koska työnantajakuva liittyy aina organisaation muuhun imagoon, sen muokkaaminen ei aina onnistu edes rahalla. Kontaktien luominen sidosryhmiin ja suhteiden sekä tunnettuuden rakentaminen ovat tärkeimpiä keinoja työnantajakuvan luomisessa. (Kauhanen 2009, 70.)

Alla oleva kuvio on Hill & Knowlton Finlandin toimitusjohtaja Tarja Jussilan Oikotien ”Koukuta tulevaisuuden tähdet ja pidä niistä kiinni” -seminaarissa esittämä rakennekuvio työnantajakuvasta. Kuvio pohjautuu Barrow & Mosleyn vuonna 2005 laatimaan kuvioon. Huomionarvoista kuviossa on, että suurin osa rakennuspalikoista liittyy yrityksen sisäisiin tekijöihin. (Jussila 2010, 2.)



KUVIO 1. Työnantajakuva rakennuspalikat (Jussila 2010, 2)

2.1 Yrityskuva

Yrityskuva on jonkin yhteisön tai yksilön muodostama mielikuva tietystä yrityksestä. Yrityskuvaa voidaan tietoisesti muokata, mutta se voi myös syntyä tiedostamatta. Nykyään puhutaankin yrityskuvan ja yrityskuvan rakentamisen sijaan enemmän yritysten maineesta ja maineenhallinnasta. Maineenhallinnalla pyritään korostamaan sitä, että yrityksen maineen tulee perustua todellisuuteen eli yrityksen tekoihin. Maineenhallinnan keskiössä on yrityksen ja sidosryhmien keskinäinen luottamus. (Pitkänen, K. 2001, 15-16.)

Yrityskuva rakentuu useista eri tekijöistä (kuvio 2.) Yrityskuvan muodostumisen perustekijöitä ovat toimiala ja sen myötä yrityksen tuotteet tai palvelu. Markkinointisegmentti vaikuttaa yrityskuvaan kohderyhmäajattelun kautta ja erityisesti kansainvälisillä markkinoilla alkuperämaa vaikuttaa vahvasti mielikuvaan yrityksestä. Joissain tapauksissa alkuperämaan korostaminen on kilpailuetu, mutta toisissa tapauksissa se ei millään tavalla edistä kaupankäyntiä. Yritys kokonaisuutena ja sen toimintatavat vuorovaikutustilanteissa täydentävät oleellisesti yrityskuvaa. Yritys pystyy myös erilaisten toimenpiteiden, kuten mainosratkaisujen avulla vaikuttamaan mielikuvan kehittymiseen, mutta yrityskuvan ytimen täydellinen muuttaminen ei ole mahdollista jos peruslähtökohdat pysyvät samana. (Rope 2000, 187-188.)



KUVIO 2. Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (Rope 2000, 187).

2.2 Sisäinen työnantajakuva

Sisäinen työnantajakuva on henkilöstön mielikuva yrityksestä, jossa he työskentelevät. Sisäisen työnantajakuvan selvittäminen säännöllisin väliajoin on yhtä tärkeää kuin ulkoisen työnantajakuvan. Selvitystä tehtäessä samat kysymykset tulisi kysyä sekä ulkoisessa että sisäisessä tutkimuksessa, jotta henkilöstön ja potentiaalisten asiakkaiden sekä työntekijäkandidaattien mielikuvat saadaan suhteutettua toisiinsa. Jos sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan tutkimusten tulokset poikkeavat oleellisesti toisistaan, tulisi yrityksen alkaa kiinnittämään huomiota niiden yhtenäistämiseen. (Rope 2000, 193.)

Sisäisen työnantajakuvan keskiössä on aina hyvinvoiva henkilöstö, joka on sitoutunut työnantajaan, kokee, että siitä välitetään työpaikalla ja nauttii työnantajan luottamuksesta sekä arvostuksesta. Sisäinen työnantajakuva muodostuu ajan kanssa ja siihen tarvitaan yrityksen jokaisen työntekijän panosta. Helsilän & Salojärven (2009) mukaan sisäistä työnantajakuvaa voidaan pyrkiä seuraamaan ja vaikuttamaan siihen esimerkiksi

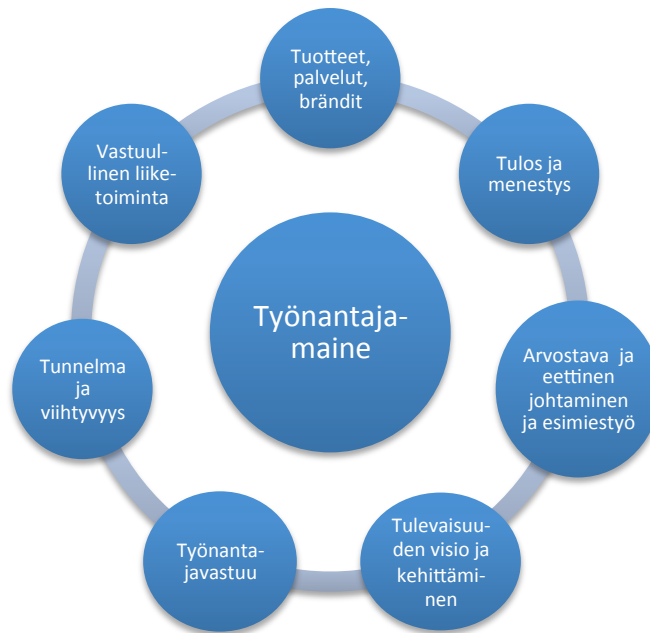
sisäistä työtyytyväisyyttä kartoittamalla ja työtyytyväisyyttä monin eri tavoin edistämällä, työnantaja-arvojen määrittämisellä sekä viestimisellä.

2.3 Maine ja mielikuvat osana työnantajakuva

Yrityksen menestyksen taustalla on aina hyvä maine. Maine voidaan määritellä eri tavoin, mutta tiivistettynä voidaan sanoa, että se on organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukko. Maine on aineetonta pääomaa, joka syntyy ihmisten havainnoista, tulkinnasta ja arvioinnista. Se on kahden tekijän, tunnettuuden sekä hyvien arvostelujen, summa. Maine muodostuu suorista omakohtaisista kokemuksista, kuulopuheista ja keskusteluista sekä mediajulkisuudesta. Media on ylivoimaisesti tämän päivän tehokkain puheiden lähde sekä välittäjä. (Pitkänen 2001, 17-18.)

Työnantajan maineen muodostumiseen vaikuttaa kolme tekijää. Se mitä yritys tekee, mitä se sanoo ja miltä se näyttää. Hyvä viestintä ja yrityksen visuaalinen ilme vaikuttavat oleellisesti maineeseen hyvän toiminnan ohella. Visuaalinen ilme saa aina aikaan ihmisten ensivaikutelman, joten siihen on hyvin tärkeää kiinnittää huomiota. Yritys ei pysty itse rakentamaan mainettaan, mutta se pystyy tarjoamaan rakennusaineita sitä varten. Näistä ihmiset muodostavat käsityksensä kukin omalla tavallaan ja voi myös käydä niin, että yrityksen viesti tulkitaan toisin, kuin se oli sen alun perin tarkoitettu. (Pitkänen 2001, 19.)

Työnantajamaineen ulottuvuuksia voidaan kuvata alla olevalla kuviolla:



KUVIO 3. Työnantajamaineen ulottuvuudet. (Juholin 2008, 280).

Hyvien tulosten ja menestyksen lisäksi työnantajamaineeseen vaikuttaa yhä enemmän liiketoiminnan vastuullisuus, joka muodostuu ilmasto- ja ympäristöasioista, taloudellisesta vastuusta, henkilöstövastuusta ja kulttuurisesta vastuusta. Kulttuurinen vastuu korostuu työvoimapulan kasvaessa ja näkyy työpaikoilla asenteina vieraiden kulttuurien edustajia ja heidän ammattitaitoaan sekä erityispiirteitään kohtaan. Yksi työnantajamaineen tärkeimmistä osatekijöistä on organisaation tulevaisuus, joka luo pohjan työntekijöiden yksilölliselle kasvulle ja kehittymiselle. Myös yksilöitä arvostava johtaminen ja esimiestyö ovat merkittäviä tekijöitä työnantajamaineen kehittämisessä. (Juholin 2008, 280.)

Mielikuva on jonkin yhteisön tai yksilön muodostama käsitys jostakin asiasta. Mielikuva koostuu erilaisista asenteista, kokemuksista, uskomuksista, tiedoista, tunteista ja päätelmistä. Tietoisella mielikuvalla tarkoitetaan käsitystä, jonka yritys haluaa jollekin kohderyhmälle muodostuvan itsestään. (Pitkänen 2001, 15.)

Puhdas mielikuva, pysyvä mielikuva ja sisäinen totuus ovat mielikuvan käsitteellisen tason kolme rakennuspalikkaa. Mielikuva pohjautuu ajatuksiin, näkemyksiin ja käsityksiin ilman negatiivisia tai positiivisia tunne-elementtejä. Puhdas mielikuva eli ilman

tunne-elementtiä oleva mielikuva koostuu ajatuksista ja käsityksistä sekä näkemyksistä, joihin arvoilla ei ole vaikutusta. Kun puhtaaseen mielikuvaan liitetään asennetaso eli tunne-elementti, syntyy pysyvä mielikuva ja puhtaan mielikuvan kääntyessä pysyväksi alkaa siitä pikkuhiljaa tulla uskomus. Kun mielikuvaan uskotaan, siitä muodostuu pysyvä totuus. (Rope & Methner 2001, 67-69).

2.4 Työnantajakuvaan rakentaminen ja kehittäminen

Työnantajakuvaan rakentamisen lähtökohtana on, että yrityksellä on käsitys siitä mitä se on, mitä se haluaa olla ja missä se on erityisen hyvä. Yrityksen tulee itse tehdä tärkeimmät sitä koskevat päätökset, mutta kuitenkin kuunnella ympäröivän yhteiskunnan odotuksia ja vaatimuksia. Yrityksen tulee olla luotettava, sillä jos se levittää harhaanjohtavaa kuvaa ulospäin, vaikutukset työnantajakuvaan ovat huomattavasti negatiivisempia kuin esimerkiksi avoimesti ilmoitetun tuotteiden virheellisyyden. Luottamuspuolan korjaaminen voi olla pitkä ja vaikea prosessi. (Pitkänen 2001, 10).

Työnantajakuvaan kehittämisessä tärkeintä on työn kokonaisvaltaisuus ja pitkäjänteisyys. Yrityksen tulisi levittää itsestään kiinnostavaa, luotettavaa sekä avointa mielikuvaa. Vaikeus esiintyy näiden tekijöiden yhdistämisessä; vakaan ja luotettavan yrityksen tulisi olla samaan aikaan innovatiivinen ja luova, jotta yritystä kohtaan esiintyisi tarpeeksi kiinnostusta. Myös herkkyys on tärkeä ominaisuus, yrityksen tulisi reagoida aktiivisesti muutoksiin ja oivaltaa uudistumisen tarve ennen kilpailijoita (Pitkänen 2001, 113.)

Monet yritykset tekevät suuren virheen kiirehtiessään kehittämään työnantajakuvaansa esimerkiksi päivittämällä logojaan, internetsivujaan ja mainoksiaan ennen kuin ovat selvittäneet, mitä työntekijät ja ulkoiset kohderyhmät ajattelevat. Jos työnantajakuvastrategiaa lähdetään kehittämään liian vähin tiedoin ja ilman rahallista panosta, prosessin epäonnistuminen on todennäköistä. Liian usein työnantajakuvaan kehittäminen jätetään kokonaan HR-osaston vastuulle, vaikka vastuu tulisi jakaa tasapuolisesti vähintään HR-, markkinointi- ja viestintäosastojen kesken tehokkaimman lopputuloksen saavuttamiseksi. Työnantajakuvastrategian tulisi olla myös samassa linjassa yrityksen kokonaisstrategian kanssa. Yhtenäisyyden avulla helpotetaan kokonaisuuden hallintaa ja saadaan aikaan todellisia vaikutuksia yrityskulttuuriin. (Minchington 2010, 39-40.)

Työnantajakuva rakentaminen vie aina paljon aikaa. Onnistuneen työnantajakuvastrategian toteutuminen vaatii alusta asti tarkkaa suunnittelua sekä sitoutuneet päälliköt ja oikeat vetovastuulliset henkilöt. Strategian menestyksen avaimena on tiimi, joka varmistaa, että strategia tulee ymmärretyksi organisaation kaikilla tasoilla ja että strategian takana on yrityksen johdon tuki. (Minchington 2010, 66.)

2.5 Työnantajakuva brändäys

American Marketing Associationin mukaan brändi on nimi, symboli, malli tai näiden kaikkien yhdistelmä, jonka tarkoitus on yksilöidä myyjän tuotteet ja palvelut ja erilaistaa ne kilpailijayritysten vastaavista. Alun perin brändäystä käytettiin näkyvien tuotteiden yksilöimiseen, mutta vuosien saatossa sitä on alettu hyödyntää myös ihmisten, paikkojen ja yritysten yksilöintiin. Työnantajakuva brändäys erottelee yrityksen erityispiirteitä työnantajana kilpailijoista, ja sillä korostetaan yrityksen työllisyystarjoustensa tai ympäristön ainutlaatuisuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 502).

Termille työnantajakuva brändäys on olemassa eri määritelmiä. Varhaisin on Amblerin ja Barrowin (1996) kuvaus ”paketti funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia työsuhteen tarjoamia hyötyjä”. Backhaus ja Tikoo (2004, 502) määrittävät työnantajabrändäyksen olevan ”Prosessi rakentaa tunnistettava ja ainutlaatuinen työnantajaidentiteetti, jolla erottaudutaan kilpailijoista.” Kansainvälisen Conference Boardin mukaan ”Työnantajakuva brändäyksellä luodaan firmalle identiteetti työnantajana. Se sisältää yrityksen arvojärjestelmän, toimintaperiaatteet ja käytöksen päämääränään yrityksen nykyisten ja tulevien työntekijöiden viehättäminen, motivointi ja säilyttäminen.” (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

Markkinointiprosessina työnantajakuva brändäys on yrityksen tarkoitus tulla sellaisen kohderyhmän tavoitelluksi työnantajaksi, jonka se haluaa rekrytoida ja pitää yrityksen palveluksessa. Tehokas työnantajakuva brändäys koostuu markkinatutkimuksesta, neuvontapalveluista, kommunikaatiosta sekä markkinoinnista. Prosessi alkaa ainutlaatuisten työnantajaominaisuuksien ymmärtämisellä ja jatkuu säilyttämällä työnantaja brändi houkuttelevana. Työnantajakuva brändäyksen lopullinen tavoite on kiihdyttää liiketoiminnan kasvua ja saavuttaa strategiset liiketoiminnalliset tavoitteet. (Universum, 2014.)

2.6 Työnantajakuvan brändäys ja sosiaalinen media

Internetin käytön suosion kasvaessa sosiaalisesta mediasta on tullut paikka, joka tarjoaa mahdollisuuden ilmaista ja jakaa mielipiteitään sekä tuntemuksiaan. Monet yritykset ovat ottaneet sen käytön osaksi markkinointi- ja brändinmuodostusaktiviteettejaan, koska sen avulla pystytään saavuttamaan yhä suurempi yleisö. Sosiaalinen media mahdollistaa kahdensuuntaisen informaation jaon yrityksen ja sidosryhmien välillä sekä auttaa yritystä luomaan merkityksellistä suhdetta kuluttajiin. (Tsimonis & Dimitriadis 2013, 328–329.)

Sosiaalisen median pääominaisuus on sen avoimuus, mutta osallistuminen ja tiedon jakaminen ovat myös tärkeitä piirteitä. Sosiaalisen ja perinteisen median suurin ero on, että sosiaalisen median käyttäjä on samaan aikaan tiedon tuottaja sekä kuluttaja, ja hän voi luoda, muokata tai levittää tietoa haluamallaan tavalla. Näin ollen sosiaalisen median valta on huomattavasti suurempi kuin perinteisen median. (Tavleen 2013, 547, 549.)

Sosiaalinen media on nopeimmin kasvava organisaatioiden markkinointikanava. Se on ollut jo pitkään tunnettu tuotteiden ja palveluiden markkinoinnissa, mutta nyt se on saavuttanut huomiota myös yhtenä lupaavimmista työnantajabrändäyksen välineistä. Samaan aikaan perinteiset brändäystekniikat, kuten yritysten mainoslehtiset ja kotisivut, ovat menettäneet tärkeyttään työnhakijoiden keskuudessa ihmisten alkaessa muutenkin vähentää perinteisen verkkomainonnan seuraamista. (Tavleen 2013, 546.)

Sosiaalisesta mediasta on tulossa ensisijainen kanava vapaiden työpaikkojen markkinointiin. Sen käytön avulla yritys pystyy helposti ja kustannustehokkaasti valitsemaan suuresta joukosta hakijoita potentiaalisimmat työntekijät rekrytointiprosessissa. Sosiaalisen median avoimuus on saanut myös työnhakijat etsimään tietoa potentiaalisista työnantajista ja niiden yrityskulttuurista sekä työtavoista. Tämän vuoksi yrityksen positiivisen työnantajakuvan näkyminen kyseisessä kanavassa on tärkeää houkuttelevan mielikuvan luomiseksi. (Tavleen 2013, 547.)

Suosituimmat sosiaalisen median sivustot rekrytoinnissa ovat LinkedIn, Facebook ja Twitter sekä Youtube, joka on tällä hetkellä nopeimmin kasvava, etenkin nuorison suosiossa oleva sosiaalisen median kanava. Tutkimuksen mukaan sosiaalisen median avulla rekrytointi on tehokkain tapa saada myös passiiviset työnhakijat kiinnostuneiksi uusista,

lupaavista avoimista työpaikoista, sillä he eivät tiedä etsivänsä uutta työpaikkaa, ennen kuin heidät kontaktoidaan. Passiivisten työnhakijoiden aktivoiminen on myös yritysten suurin syy käyttää sosiaalista mediaa rekrytoinnin välineenä. Uusin keksintö sosiaalisen median alueella on mobiilirekrytointi, jota yhä useampi yritys on alkanut käyttää. Mobiiliapplikaatioita luomalla työnhausta tehdään entistä yksinkertaisempaa ja yritykset tavoittavat tehokkaammin myös ne työnhakijat, jotka vapaa-ajallaan käyttävät vähemmän internetiä tietokoneella. (SHRM Survey Findings 2016.)

3 SITOUTUMINEN

Nykyorganisaatioissa sitoutuminen on yksi yritysjohton ja johtamisteorian keskeisimmistä teemoista. Yritykset haluavat pitää henkilöstönsä ja erityisesti avainhenkilöstön palveluksessaan mahdollisimman pitkään ja sen vuoksi joudutaan miettimään, kuinka heidät saadaan sitoutumaan parhaalla mahdollisella tavalla.

Sitoutuminen perustuu vahvasti tunteisiin, ja sillä tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta organisaatioon, jossa hän työskentelee. Parhaimmillaan sitoutunut työntekijä on samaistunut organisaatioon sekä sen tavoitteisiin, haluaa pitää yllä hyvää suhdetta työnantajaan ja nauttii osastaan organisaation jäsenenä. Työnantajan ja työntekijän välistä suhdetta vahvistaa se, että työntekijä on hyväksynyt yrityksen arvot, vision sekä strategian ja toimii niiden mukaisesti. Sitoutunut työntekijä myös luottaa työsuhteensa säilymiseen ja hyödyllisyyteen tulevaisuudessa. (Viitala 2004, 88; Lampikoski 2005, 46.)

Sitoutumisen on tarkoitus lähteä liikkeelle ylimmän johdon tasolta, josta se virtaa alempaan johtoon, päälliköihin sekä esimiehiin ja tätä kautta kaikkiin organisaatioon jäseniin. Tuloksenteko- ja kehittymismahdollisuudet ovat sitä suurempia mitä sitoutuneempia organisaation jäsenet ovat arvoihin perustuviin tavoitteisiin. (Borgman & Packalén 2002, 44.)

Viitalan (2004, 90) mukaan yritysten sitoutuminen työntekijöihin vaikuttaa vastavuoroisesti työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen. Jos yritys alkaa vähentää sitoutumistaan henkilöstöön, ei voida välttyä muutoksilta työnantajan ja työntekijöiden välisissä suhteissa. Erityisesti nuoret ja eri alojen asiantuntijat huomaavat markkina-arvonsa työnantajien keskuudessa suhteen heiketessä, mikä aiheuttaa henkilöstön vaihtuvuutta sekä palkkakilpailun kiristymistä.

Henkilöstön sitoutumista pidetään usein välttämättömänä tekijänä yrityksen menestykselle, mutta käytännön toimenpiteet eivät nykyään useinkaan puolla tätä näkemystä. Työelämän raadollisuus vaikeassa taloustilanteessa näkyy vaihtelevan henkilöstöpolitiikan vuoksi irtisanomisina; henkilöstöä lisätään ja vähennetään tarpeiden mukaan nopeallakin tahdilla. (Viitala 2004, 90.)

3.1 Sitoutumisen merkitys

Sitoutumisesta puhutaan nykyään paljon työn muuttumisen yhteydessä. Kasvaneen globaalin kilpailun, informaatioteknologian nopean kehityksen ja liiketoiminnan uudistamisen vuoksi yritykset tarvitsevat uusia lähestymistapoja organisoinnin järjestämiseen. Joustavuutta ja tehokkuutta painotetaan huomattavasti, sillä yritysten tulee pystyä sopeutumaan muuttuviin olosuhteisiin ja leikkaamaan kustannuksia pysyäkseen kannattavina ja kilpailukykyisinä. Monen yrityksen strategia pohjautuu näiden päämäärien saavuttamiseen, mikä on johtanut siihen, että työntekijöitä ohjeistetaan olemaan sitoutumatta liikaa työnantajiinsa, jotta irtisanomistilanteissa he pysyvät työmarkkinakelpoisina. Tämän mukaan vaikuttaisi siltä, ettei työnantajien ja työntekijöiden tulisi sitoutua toisiinsa. (Meyer & Allen 1997, 4-5.)

Meyerin ja Allenin (1997, 5) mukaan sitoutumisen tutkimus ei kuitenkaan ole vanhanaikaista. Vaikka organisaatiot sujuvoittavat toimintojaan ja tekevät rakenteistaan kevyempiä, niiden ydin on kuitenkin ihmiset, joista organisaatio koostuu. Organisaatioiden supistuessa ja työnkuvien muuttuessa joustavammiksi, henkilöt, jotka pysyvät organisaatiossa, tulevat entistäkin tärkeämmiksi. Työt, joita he tekevät, ovat edeltäjiinsä verrattuna todella erilaisia. Se työ, jonka käsitteenä ajatellaan olevan kokoelma tehtäviä ja vastuita katoaa ja tilalle tulee ”rooli”, joka vaatii laajempaa osaamista, sekä kyvyn sopeutua uusiin tilanteisiin niiden vaatimalla tavalla.

Työntekijöille annetaan yhä enemmän vastuuta valintojen tekemiseen ja omien työtehtävien suunnitteluun. Tärkeää siis onkin, että organisaatio luottaa työntekijän tekemän asiat oikein, mikä on sitoutumisen kiistaton edellytys. Teknologian kehittyessä koneet korvaavat yksinkertaiset työtehtävät ja korkeamman tason osaamista vaativat tehtävät korostuvat. Kouluttaakseen työntekijät selviytymään tällaisista tehtävistä yritykset joutuvat tekemään huomattavia taloudellisia sijoituksia, mutta kerran hyvin koulutetut työntekijät ovat korkeatasoisia ja tuovat enemmän hyötyä yritykselle pitkällä aikavälillä.

Työntekijöiden ja sidosryhmien sitoutuminen on yksi organisaation menestystekijöistä. Toimintojaan ulkoistavat yritykset joutuvatkin olemaan jatkuvasti huolissaan asiasta. Sitoutuminen on aina erilaista ulkoistamistapauksissa ja painopiste on enemmänkin sopimuksessa tai projektissa kuin organisaatiossa itsessään. Sitoutumisen kehityksen ymmärrykseen tulee siis kiinnittää suurempaa huomiota tulevaisuudessa. (Meyer & Allen 1997, 5.)

3.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon on monen eri osatekijän summa. Henkilön ikä, sukupuoli, koulutus ja elämäntilanne ovat persoonallisia tekijöitä, jotka vaikuttavat oleellisesti sitoutumiseen. Myös yksilön omien arvojen, asenteiden ja tavoitteiden tasapaino työnantajan arvojen ja tavoitteiden kanssa on tärkeää. (Keskinen 2005, 26.)

Sitoutumisen on tutkittu vaikuttavan useisiin organisaation kannalta tärkeisiin asioihin. Sitoutuneen henkilöstön työtyytyväisyys on korkeammalla tasolla ja sairauspoissaolot pienempiä. Työntekijät eivät suunnittele aktiivisesti työpaikan vaihtamista ja tekevät aktiivisemmin ylimääräistä työtä. Sitoutuneet työntekijät vaikuttavat positiivisesti myös organisaation innovatiivisuuteen sekä joustavuuteen. (Jokivuori 2002, 10.)

Seuraavissa alaluvuissa on esitelty tärkeimpiä sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä organisaation sisällä. Kyseiset tekijät ovat myös Journal of Advanced Management Sciencen tutkimuksen (2014) mukaan tärkeimmät henkilöstön sitoutumiseen vaikuttavat tekijät.

3.2.1 Esimiestyö

Henkilö, jolla on yksikin hänelle raportoiva alainen, toimii esimiehenä. Johtajien lisäksi esimiesroolissa toimivia henkilöitä ovat eri vastuualueiden päälliköt, yksikön- sekä tiiminvetäjät ja työnjohtajat. Esimiehen tärkein työ on mahdollistaa alaistensa tavoitteiden saavuttaminen tukien samanaikaisesti yrityksen asettamia päämääriä. Hän on omien alaistensa suunnan näyttäjä, innostaja, asioiden hallinnoija, osaamisen kehittäjä ja olosuhteiden luoja. Lisäksi esimiehen tehtäviin kuuluu alaisten motivoinnin, osaamisen ja hyvinvoinnin kehittäminen. (Viitala 2007, 269-270.)

Hyvä esimies luottaa omaan kokemukseensa ja näkemyksiinsä uskottavuuden saavuttamiseksi. Esimiestyön mallien opetteleminen ei ole hyvän esimiestyön avain, vaan aidon vaikutelman luodakseen esimiehen tulee sisäistää johtamisen teoria ja tiedot osaksi omaa ajatteluaan. Hyvän esimiehen odotetaan olevan ammattitaitoinen ja toimialan tunteva, mutta myös henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat oleellisesti aseman saavuttamiseen. Esimerkiksi sosiaaliset taidot, kokonaisuuksien hallinta, oikeudenmukaisuus, luotettavuus, joustavuus, uudistumiskyky ja organisointikyky ovat esimiestä hyödyttäviä ominaisuuksia. (Piili 2006, 14-15.)

Nykyään esimiehen roolia valmentajana on alettu korostaa ja siirtyä valmentavaan johtamiseen, jossa keskeistä on työntekijöiden yksilöllisyyden huomioiminen ja henkilökohtainen ohjaus. Valmentavan esimiehen tehtävänä on löytää työntekijöiden kanssa yhdessä heidän tärkeimmät voimavaransa ja ratkaista heidän työhön liittyviä ongelmiaan. Valmennustyön tarkoituksena on, että esimies tuntee alaisensa ja heidän taitonsa, osaamisalueensa sekä motivaationlähteensä. Tarkoituksena on, että työntekijän motivaatio työtä kohtaan pysyy yllä, sillä se vaikuttaa positiivisesti työtuloksiin. Vaikka valmennus kohdistuu yksilöihin, sen päämääränä on aina yhteistyökykyinen ja toimiva, toisiaan kunnioittava joukkue. (Surakka & Laine 2011, 16-18.)

3.2.2 Työhyvinvointi

Työhyvinvointi on kokonaisvaltainen ilmiö, joka koostuu fyysisestä, psyykkisestä, sosiaalisesta sekä henkisestä työhyvinvoinnista. Jos jollakin näistä alueista ilmenee puutteita, ne heijastuvat usein myös muihin osa-alueisiin. Työhyvinvointiin vaikuttavat työpaikan, työnteon ja työyhteisön ohella yksilön omat elintavat, elämäntilanne sekä elämänsä asenne. Työhyvinvoinnista on hyötyä työntekijöiden lisäksi myös työnantajalle sekä koko yhteiskunnalle. (Virolainen 2012, 12.)

Organisaation työhyvinvoinnin taso vaikuttaa yhä enemmän työpaikan valintaan ja vaihtoon. Heikko työhyvinvointi vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen ja lisää työntekijöiden alttiutta vaihtaa työpaikkaa. Suurimpia työpaikan vaihtoon liittyviä tekijöitä, joihin organisaatiolla olisi mahdollisuus vaikuttaa, ovat vaikutusmahdollisuuksien luominen, palautteen antaminen, työntekijöiden ja esimiesten välisten suhteiden kehittäminen sekä ihmisten kohtelu. Sen sijaan yrityksissä, joissa panostetaan työhyvinvointiin, työn-

tekijät harkitsevat harvoin työpaikan vaihtoa. Yritykset voivat käyttää työhyvinvoinnin korostamista myös houkuttelevuutensa lisäämiseksi, esimerkiksi rekrytoitaessa uutta henkilöstöä. (Virolainen 2012, 52.)

Työhyvinvointi on myös yksi organisaation menestystekijöistä. Silloinkin, kun menestystä tarkastellaan taloudellista menestystä laajempänä kokonaisuutena. Työhyvinvointi esitetään usein tehokkuutta ja työssä suoriutumista parantavana tekijänä, mutta todellisuudessa tilanne on kuitenkin lähes päinvastoin. Työn tuomat onnistumisen tunteet ja saavutukset tuottavat hyvinvointia ja työtyytyväisyyttä yksilöille. (Pyöriä 2012, 11.)

3.2.3 Palkitseminen

Palkitseminen on nykyaikaisessa työympäristössä yhä tärkeämpi työntekijän sitoutumiseen vaikuttava tekijä ja näin ollen myös henkilöstötyön tehokkain työväline. Palkitseminen on työntekijän saamaa vastinetta työpanoksestaan, kuten rahaa, etuisuuksia, etenemismahdollisuuksia tai tunnustuspalkintoja. Hakosen, Hakosen, Hulkko-Nymanin ja Ylikorkalan (2014) mukaan ”Palkitsemalla tavoitellaan halutunlaista henkilöstöä, innostusta, sitoutumista, hyviä työsuorituksia, tarvittavan osaamisen kehittämistä, yhteistyötä, toiminnan kehittymistä, tuottavuutta, kannattavaa investointia ja työelämän laatua.” 14-15

Kokonaisuudessaan palkitseminen koostuu erilaisista tavoista, joilla pyritään palkitsemaan tiettyyn henkilöstöryhmään kuuluvia työntekijöitä. Palkitseminen voidaan jakaa aineellisiin ja aineettomiin palkitsemistapoihin. Aineellisia voivat olla peruspalkka, tulospalkkiot, erikoispalkkiot, optiot tai edut ja aineettomia työn sisältö, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet, mahdollisuus osallistua päätöksentekoon ja vaikuttaa omaan työhönsä, palaute ja työsuhteen järjestelyt. (Hakonen ym. 2014, 35-36.)

Palkitseminen toimii nykyään toiminnan kehittämisen ja johtamisen tukityökaluna. Organisaation toiminnan kokonaisuus koostuu palkitsemisen lisäksi johtamisprosesseista, organisaation rakenteesta sekä henkilöstöstä. Näiden johtamisvälineiden tulisi tukea toisiaan sekä organisaation strategiaa ja tavoitteita. Tätä kokonaisuutta kutsutaan yhteensopivuudeksi. Yhteensopivuuden puuttuminen voi saada aikaan epäilyksen, ettei liikkeellä olla tosissaan. Parhaat palkitsemisjärjestelmät liittyvät vahvasti organisaation

toiminnan tavoitteisiin ja kokonaisuuteen. Palkitsemisella voidaan vahvistaa organisatorakennetta sekä haluttua työn organisointitapaa ja organisaatiokulttuuria. (Hakonen ym. 2014, 290-291.)

3.2.4 Työyhteisö

Toimivan työyhteisön tunnuspiirteitä ovat jatkuva kehittyminen, sujuva yhteistyö ja henkilöstön hyvinvointi. Jotta työyhteisö säilyisi toimivana, jokaisen jäsenen tulee huolehtia omasta ammatillisuudestaan ja esimiehen toiminnan säännöllisestä arvioinnista. Ammatillisessa työyhteisössä työ- ja ihmissuhteet on pidettävä erillään toisistaan ja riskitilanteet ammatillisina. Vuorovaikutus on avointa ja asiallista, ja työntekijöiden keskuudessa vallitsee keskinäinen luottamus ja arvostus. Työyhteisössä myös hyödynnetään ihmisten erilaisuutta, kokemusta ja luovuutta. (Järvinen 2008, 81-82.)

Toimiva työyhteisö tarvitsee aina selkeät puitteet ja raamit, jotta henkilöstöllä on parhaat lähtökohdat onnistua työssään ja toimia ammatillisesti. Järvisen (2008) mukaan työnteon lähtökohtana on aina sen perustehtävä, joka määrittelee, minkä vuoksi kyseinen työpaikka on olemassa. Lisäksi kaikilla työyhteisön jäsenillä on omat perustehtävänsä, joita he ovat suorittamassa. Organisaation perustehtävää ympäröivät työntekoa tukeva organisaatio, työntekoa palveleva johtaminen, selkeät työjärjestelyt, yhteiset pelisäännöt, avoin vuorovaikutus ja toiminnan jatkuva arviointi. Näistä peruspilareista on pidettävä huolta, jotta työyhteisön toiminta säilyy yhteistyökykyisenä ja sujuvana. (Järvinen 2008, 85-86.)

3.3 Sitoutumisen eri muodot

Organisaatioon kuulumisen on aina sitoutumisen perusta. Sitoutuminen on monimuotoista ja työntekijät ovat sitoutuneet organisaatioihin eri syistä. Lampikoski (2005) on jaotellut sitoutumisen kahteentoista eri tyyppiin.

Tunnepohjainen sitoutuminen – organisaatiokansalaisuus

Tunnepohjaisessa sitoutumisessa työntekijä on kiintynyt organisaatioon ja henkilöstöön, samaistunut sen arvoihin ja toimintatapoihin ja osallistuu sen toimintoihin myös omalla vapaa-ajallaan. Työntekijälle organisaation sisäiset sosiaaliset suhteet ovat tärkeitä.

Aito sitoutuminen

Työntekijä on sisäistänyt organisaation arvot ja haluaa pysyä organisaation palveluksessa sekä noudattaa strategiaa ja politiikkaa. Taustalla voi olla tunne kutsumusammattista ja elämäntehtävästä.

Normisitoutuminen

Työntekijä kokee velvollisuutta jatkaa työtään organisaation palveluksessa. Kyseistä sitoutumistekijää esiintyy usein vanhempien työntekijöiden keskuudessa, jotka ovat saaneet uransa aikana merkittäviä etuja, kuten koulutusta ja taloudellista turvaa.

Etuihin perustuva sitoutuminen

Työntekijä kokee saavansa kyseisessä organisaatiossa haluamansa edut, mutta osaa myös arvioida organisaatiosta lähtemisen haitat ja menetykset. Henkilö on altis vaihtamaan työpaikkaa parempia etuja tarjoavaan yritykseen.

Työhön sitoutuminen, omistautuva sitoutuminen

Työntekijä on sitoutunut enemmän omaan työhönsä ja sen tekemiseen kuin organisaatioon ja sitoutuminen perustuu sisäsyntyisiin intresseihin, kuten työniloon ja mielenkiintoon omia työtehtäviä kohtaan. Hän saa myös tyydytystä työsaavutuksista ja paneutuu työrooliinsa kokonaisvaltaisesti.

Karrierisitoutuminen

Työntekijä painottaa omia uratavoitteitaan ja uralla etenemistä valinnoissaan. Hän asettaa omat henkilökohtaiset tavoitteensa ja jos ne eivät toteudu organisaatiossa, hän vaihtaa työpaikkaa. Tällaiset henkilöt työskentelevät usein monissa eri organisaatioissa elämänsä aikana.

Ympäristöön sitoutuminen

Työntekijä on sitoutunut työympäristöön, paikkakuntaan, miljööseen tai projektiin.

Muodollinen sitoutuminen

Työntekijä toimii pääasiassa omien tavoitteidensa mukaisesti, mutta mukautuu yritykseen ja haluaa saada siltä edut.

Pakollinen sitoutuminen

Työntekijä on organisaation palveluksessa, koska hänellä ei ole muita vaihtoehtoja. Hän toimii normien mukaisesti, mutta ei juurikaan sisäistä organisaation arvoja.

Paluusitoutuminen

Nykyaikaisissa organisaatioissa henkilöstö on liikkuvaa. Työntekijät kansainvälistyvät; työskentelevät ja opiskelevat ulkomailla sekä kouluttautuvat lisää Suomessa tai pitävät vapaajaksoja. Lähtöorganisaation kannattaa panostaa potentiaaliin palaajiin ja toteuttaa sitouttavia ja kannustavia toimenpiteitä.

Sitoutumattomuus

Työntekijä ei toimi organisaation arvojen ja normien mukaisesti, eikä suorita hänelle annettuja työtehtäviä.

Sitoutumisen jaksottaisuus

Sitoutuminen voi alkaa jo ennen työsuhteen alettua ja se muuttuu ja kehittyy koko työsuoloajan vaihdellen työntekijän omien elämäntilanteiden mukaan. Sitoutumiseen vaikuttavat myös organisaation muutostilanteet.

(Lampikoski 2005, 48-51.)

3.4 Sitoutumisen edut

Nykyaikaisissa organisaatioissa henkilöstöltä vaadittava osaamistaso on edelleen kasvussa ja organisaatiot joutuvat tekemään suuria investointeja työntekijöiden koulutukseen ja kehittämiseen. Jos työntekijät eivät pysy organisaation palveluksessa kustannusten takaisintuottoaikaa, investointipanos menee hukkaan. Organisaatio saavuttaa monia etuja onnistuessaan pitämään tietyt avainhenkilöt palveluksessaan. Säästöjä tulee henkilöstön rekrytointi- sekä perehdyttämiskustannuksista ja vanhojen työntekijöiden sitouttaminen on huomattavasti edullisempaa kuin uusien hankinta. Työntekijöistä kiinni pi-

tämällä organisaatio saavuttaa myös imagoetua, on helpompaa rekrytoida uutta työvoimaa, kun henkilöstön vaihtuvuus ei ole suurta. Hiljainen tieto pysyy yrityksen sisällä, eikä siirry kilpailijoille henkilöstön vaihtuessa. Myöskin yrityksen suorituskyky, tehokkuus ja tuottavuus säilyvät sekä parantuvat ja asiakkaat pysyvät tyytyväisinä sekä lojaleina yritykselle. Tämä pitää myyntitulokset korkealla tasolla ja asiakkuuksien hoidon kitkattomana. (Lampikoski 2005, 77-78.)

Sitoutumisesta on etua organisaation lisäksi myös henkilöstölle. Työpaikan varmuus, työsuhteen aikana kattuneet edut, eläke-edut, tuttu sosiaalinen ympäristö ja ihmissuhteiden säilyvyys ovat monelle työntekijälle tärkeitä. Henkilöstölle sitoutuminen on kannattavaa jos organisaatiovalinta on onnistunut. Tällöin työntekijä pystyy nauttimaan työnsä haasteista, miellyttävästä työympäristöstä, kollegojensa arvostuksesta sekä turvallisuudentunteesta. (Lampikoski 2005, 79.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmän valinta

Tutkimus suoritettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällistä tutkimusta voidaan kuvata menetelmänä, joka antaa yleisen kuvan muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrällisessä tutkimuksessa tietoa tarkastellaan numeerisesti ja numerotieto muutetaan sanalliseen muotoon. (Vilkkä 2007, 13.)

Määrällinen tutkimusmuoto on yleinen vastaajien ja vastausmäärän ollessa suuri (Vilkkä 2007, 17). Tähän opinnäytetyöhön pyrittiin keräämään tutkimustietoa sadalta henkilöltä, joten tutkimuksen toteutus oli järkevämpää määrällisenä kuin laadullisena.

4.2 Aineiston keruu ja analysointi

Tutkimusaineisto kerättiin sähköisen kyselylomakkeen avulla. Kyselylomakkeet ovat kvantitatiivisen tutkimuksen yleisin tiedonkeruumenetelmä (Kananen 2011, 12). Kysely toteutettiin ja suunniteltiin Digium Enterprise –ohjelmistolla. Kyselyä käytettiin aineiston keruussa, sillä se sopii määrällisen tutkimuksen aineiston keruuseen, kun tutkittavia on paljon ja heiltä kysytään henkilökohtaisia asioita (Vilkkä 2007, 28). Yksi kyselyn tärkeimmistä asioista on lähettämisen ajoitus. Kysely lähetettiin vastaajille marraskuun alussa. Kyseisenä ajankohtana yrityksen työntekijät ovat parhaiten tavoitettavissa, sillä se on loma-aikojen ulkopuolella. Vastausaikaa kyselyyn annettiin kaksi viikkoa.

Kyselylomake sisälsi avoimia sekä monivalintakysymyksiä, joiden avulla selvitettiin toimeksiantajalle tärkeimpiä työnantajakuvaan ja sitoutumiseen liittyviä tekijöitä. Tuloksia analysoitiin pääasiassa määrällisesti IBM SPSS Statistics –ohjelmistolla sekä Microsoft Office Excelillä lukuun ottamatta avoimia vastauksia, jotka analysoitiin laadullisin eli kvalitatiivisin menetelmin. Tutkimustulokset on esitetty työssä taulukoin ja graafisin kuvioin. Vastaukset avoimiin kysymyksiin on jätetty pois julkisesta tutkimusraportista, sillä ne sisältävät luottamuksellisia tietoja.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Määrällistä tutkimusta voidaan arvioida kahdella mittarilla, reliabiliteetilla ja validiteetilla. Reliabiliteetilla mitataan tutkimuksen luotettavuutta. Sillä varmistetaan tutkimuksen tarkkuutta eli mittauksen kykyä antaa tuloksia, jotka eivät johdu sattumasta sekä kykyä tuottaa samat tulokset toistettaessa. Alhainen reliabiliteetti voi johtua esimerkiksi vastaajan ja tutkijan ristiriidasta kysymysten ymmärtämisessä tai jos vastaaja muistaa vastatessaan jonkin asian väärin. Luotettavuuden heikkenemiseen voivat myös vaikuttaa tutkijan tekemät huolimattomuusvirheet. (Vilkka 2015, 194.)

Validiteetilla mitataan tutkimuksen pätevyyttä. Mittari on validi silloin, kun se mittaa sitä asiaa mitä tutkimuksessa on tarkoituskin mitata. Kun käsitteet, perusjoukko ja muuttujat on määritelty tarkasti, aineiston kerääminen ja mittari suunniteltu huolellisesti sekä varmistettu, että mittarin kysymykset kattavat koko tutkimusongelman, on todennäköisintä, että vastaajat ymmärtävät käytetyn mittarin, kyselylomakkeen sekä kysymykset. (Vilkka 2015, 193.)

Tässä opinnäytetyössä on kiinnitetty erityistä huomiota reliabiliteettiin ja validiteettiin. Kyselylomakkeen virheet on minimoitu tarkalla suunnittelulla ja kysymyksistä on tehty mahdollisimman selkeät ja helposti ymmärrettävät vastaajien kannalta. Kyselylomake lähetettiin myös testivastaajille kommentoitavaksi ennen tutkimuksen toteuttamista, jotta mahdolliset virheet olisi voitu huomata etukäteen. Tutkimuksen kaikki vaiheet on dokumentoitu tarkasti, jotta tutkimus voitaisiin toistaa tarvittaessa.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Kyselytutkimus henkilöstön sisäisestä työnantajakuvasta ja yritykseen sitoutumisesta lähetettiin yhteensä sadalle korvaus- tai asiakasneuvojana yrityksessä työskentelevälle henkilölle sähköpostitse. Vastauksia saatiin 79 kappaletta, joten vastausprosentiksi muodostui 79. Tässä luvussa on esitetty IBM SPSS Statistics –ohjelmalla tutkimustuloksista luodut taulukot ja kaaviot. Tutkimustulokset on jaoteltu taustatietoihin, työnantajakuvaan sekä yritykseen sitoutumiseen.

5.1 Taustatiedot

Tutkimuksen alussa kerättiin tietoa vastaajien taustoista. Kysymysten avulla kartoitettiin vastaajien ikää, koulutustaustaa, asemaa organisaatiossa, toimipaikkaa, työsuhteen kestoa sekä mitä kautta yritykseen oli hakeuduttu töihin.

Ensimmäinen kysymys koski vastaajien ikää. Taulukosta 1 ilmenee, että yli puolet, 51,9 prosenttia vastaajista oli 26-35-vuotiaita. Seuraavaksi eniten vastaajia oli 18-25-vuotiaiden ryhmästä, 17 henkilöä, ja 36-45-vuotiaita 14 henkilöä. 46-55-vuotiaita vastaajia oli vain viisi ja yli 56-vuotiaita kaksi.

TAULUKKO 1. Vastaajien ikä

Ikä	Lukumäärä	Prosenttiosuus
18-25	17	21,5%
26-35	41	51,9%
36-45	14	17,7%
46-55	5	6,3%
Yli 56	2	2,5%
Yhteensä	79	100,0%

Koulutustaustaltaan ylemmän korkeakoulututkinnon suorittaneita oli 20 henkilöä, 16 maisteritutkinnon ja neljä ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneita, yhteensä 25,4 %. Alemman ammattikorkeakoulututkinnon suorittaneita oli 30 henkilöä, 38 % vastaajista ja ammattitutkinnon 13 henkilöä eli 16,5 %. Lukiopohjaisia työntekijöitä kyselyyn vastasi viisi, 6,3 % ja Päätoimisesti opiskelevia osa-aikaisia työntekijöitä vastaajista oli 11 eli 13,9 %.

TAULUKKO 2. Koulutustausta

Koulutustausta	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Lukio	5	6,3%
Ammattitutkinto	13	16,5%
Ammattikorkeakoulututkinto	30	38,0%
Ylempi ammattikorkeakoulututkinto	4	5,1%
Yliopistotutkinto	16	20,3%
Olen päätoiminen opiskelija	11	13,9%
Yhteensä	79	100,0%

Toimeksiantajayrityksessä työskentelee korvaus- ja asiakasneuvoja sekä kokoaikaisissa että osa-aikaisissa työsuhteissa. Kokoaikaisia toimihenkilöitä vastaajista oli 44, osa-aikaisia 23. Asiantuntijatasolla työskenteleviä kokoaikaisia toimihenkilöitä vastaajista oli 12.

TAULUKKO 3. Asema organisaatiossa

Asema organisaatiossa	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Asiantuntija	12	15,2%
Kokoaikainen toimihenkilö	44	55,7%
Osa-aikainen toimihenkilö	23	29,1%
Yhteensä	79	100,0%

Kyselyyn vastasi sekä asiakaspalvelukeskuksen että korvauspalvelukeskuksen työntekijöitä. Asiakasneuvojia oli vastaajista 8 henkilöä, 10,1 % ja korvausneuvojia 71 henkilöä, 89,9 %.

TAULUKKO 4. Toimipaikka

Toimipaikka	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Asiakaspalvelukeskus	8	10,1%
Korvauspalvelukeskus	71	89,9%
Yhteensä	79	100,0%

Suurin osa, 30 henkilöä vastaajista oli työskennellyt toimeksiantajayrityksessä 4-9 vuotta 38 % osuudella. 1-3 vuotta yrityksessä työskennelleitä oli 26 henkilöä, 32,9 %. 10-20 vuoden työhistorian omaavia oli 11, 13,9 % ja alle vuoden 10, 12,7 %. Vain kaksi työntekijöistä oli työskennellyt yrityksessä yli 20 vuotta 2,5 % osuudella.

TAULUKKO 5. Työsuhteen kesto

Työsuhteen kesto	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Alle vuoden	10	12,7%
1-3 vuotta	26	32,9%
4-9 vuotta	30	38,0%
10-20 vuotta	11	13,9%
Yli 20 vuotta	2	2,5%
Yhteensä	79	100,0%

Viimeistä taustatietoa tiedusteltiin kysymyksellä ”Mitä kautta olet hakeutunut yritykseen töihin?” Yleisin reitti hakeutua yritykseen töihin oli työpaikkailmoitus työvoimatoimiston sivuilla, jonka kautta 29 henkilöä, 36,7 % vastaajista oli päätenyt yrityksen palvelukseen. Toiseksi yleisin reitti oli työpaikkailmoitus oppilaitoksen kautta, jonka 18 henkilöä, 22,8 % oli valinnut vastaukseksi. Tuttavan suosittelun kautta yritykseen oli päätenyt 10 henkilöä, 12,7 % ja yrityksen verkkosivuilla olevan avoimen hakemuksen kautta 7 henkilöä, 8,9 %. Yksi henkilö oli saanut työpaikan yrityksen henkilökohtaisen yhteydenoton kautta. Toimeksiantajayrityksellä oli erityinen toive saada tietoon, kuinka moni työntekijöistä oli hakeutunut yritykseen sosiaalisen median (Facebookin, LinkedInin yms.) kautta, mutta yksikään vastaajista ei valinnut kyseistä vaihtoehtoa. Viimeinen vastausvaihtoehto kysymykseen oli avoin ja siihen vastasi 14 henkilöä, 17,7 % vastaajista. Muita reittejä hakeutua yritykseen töihin oli kysymällä suoraan yrityksestä töitä puhelimitse, sähköpostitse tai henkilökohtaisesti paikan päällä sekä rekrytointifirman kautta.

TAULUKKO 6. Yritykseen töihin hakeutuminen

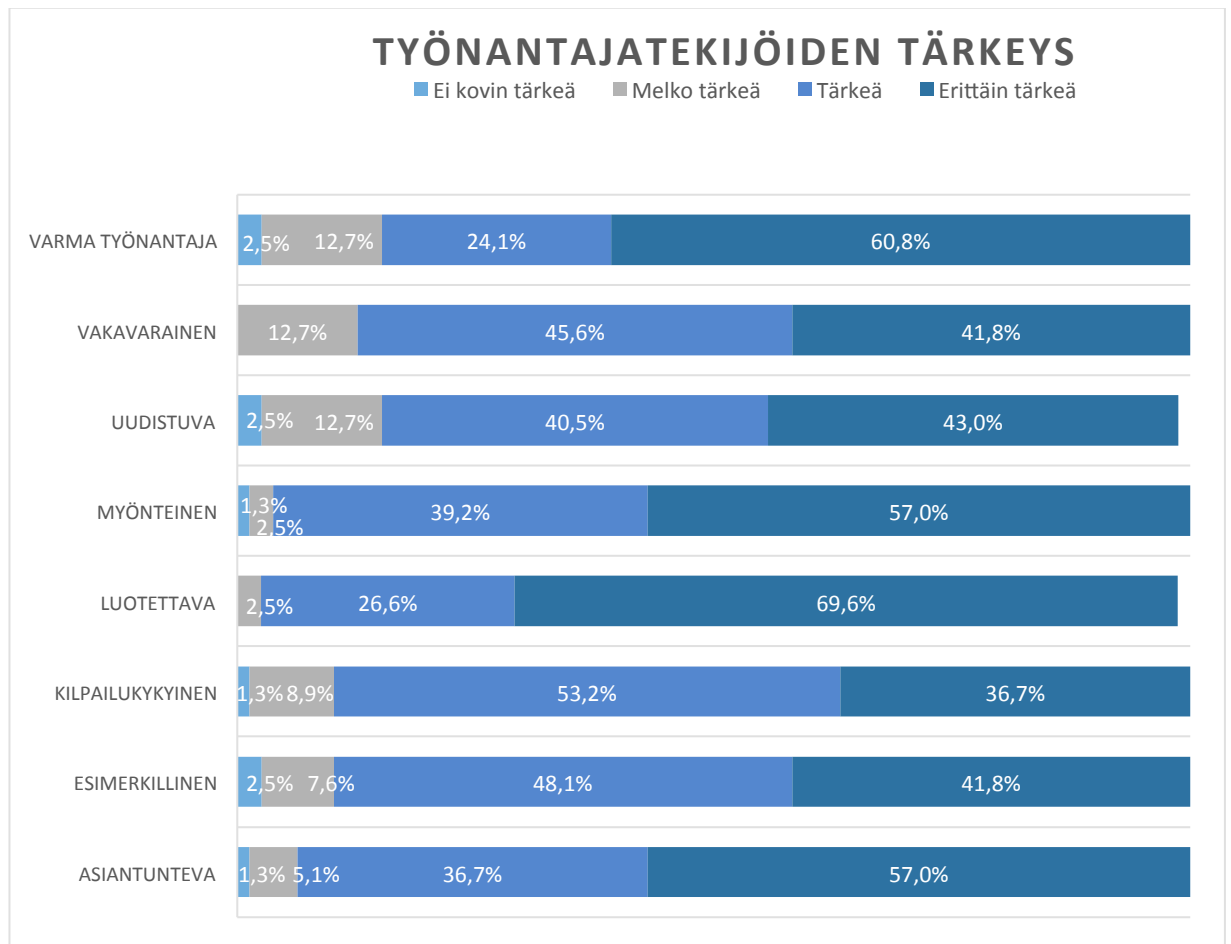
Hakeutuminen yritykseen töihin	Lukumäärä	Prosenttiosuus
Avoim hakemus yrityksen verkkosivuilla	7	8,9%
Sosiaalinen media (Facebook, LinkedIn, yms.)		
Työpaikkailmoitus työvoimatoimiston sivuilla	29	36,7%
Työpaikkailmoitus oppilaitoksen kautta	18	22,8%
Tuttavan suosittelun kautta	10	12,7%
Yrityksen yhteydenoton kautta	1	1,3%
Jokin muu, mikä	14	17,7%
Yhteensä	79	100,0%

5.2 Työnantajakuva

Tutkimuksen toisessa osiossa kartoitettiin yrityksen sisäistä työnantajakuva. Työntekijöitä pyydettiin arvioimaan kahdeksan yleisen työnantajatekijän tärkeyttä ja samojen tekijöiden toteutumista työnantajayrityksessä. Lisäksi osiossa esitettiin mielipideväittämiä yrityksestä työnantajana.

Työnantajatekijät, joiden tärkeyttä pyydettiin arvioimaan, olivat varma työnantaja, vakavarainen, uudistuva, myönteinen, luotettava, kilpailukykyinen, esimerkillinen ja asiantunteva. (Kuvio 5). Vastaajat arvioivat tekijöitä arvoasteikolla 1-5. (1 = Ei lainkaan tärkeä, 2 = Ei kovin tärkeä, 3 = Melko tärkeä, 4 = Tärkeä, 5 = Erittäin tärkeä.)

Kuviosta 5 nähdään, että suurimmalle osalle vastaajista kaikki työnantajatekijät olivat erittäin tärkeitä tai tärkeitä. Tärkeimmiksi tekijöiksi nousivat luotettava, myönteinen ja asiantunteva, joihin kaikkiin reilusti yli 90 % vastaajista valitsivat vastausvaihtoehdon erittäin tärkeä tai tärkeä. Esimerkillistä ja kilpailukykyistä työnantajaa piti erittäin tärkeänä tai tärkeänä 89,9 % vastaajista, vakavaraista 87,4 %, varmaa työnantajaa 84,9 % ja uudistuvaa 83,5 %. Kukaan vastaajista ei valinnut yhteenkään kysymykseen vastausvaihtoehtoa 1 = ei lainkaan tärkeä.

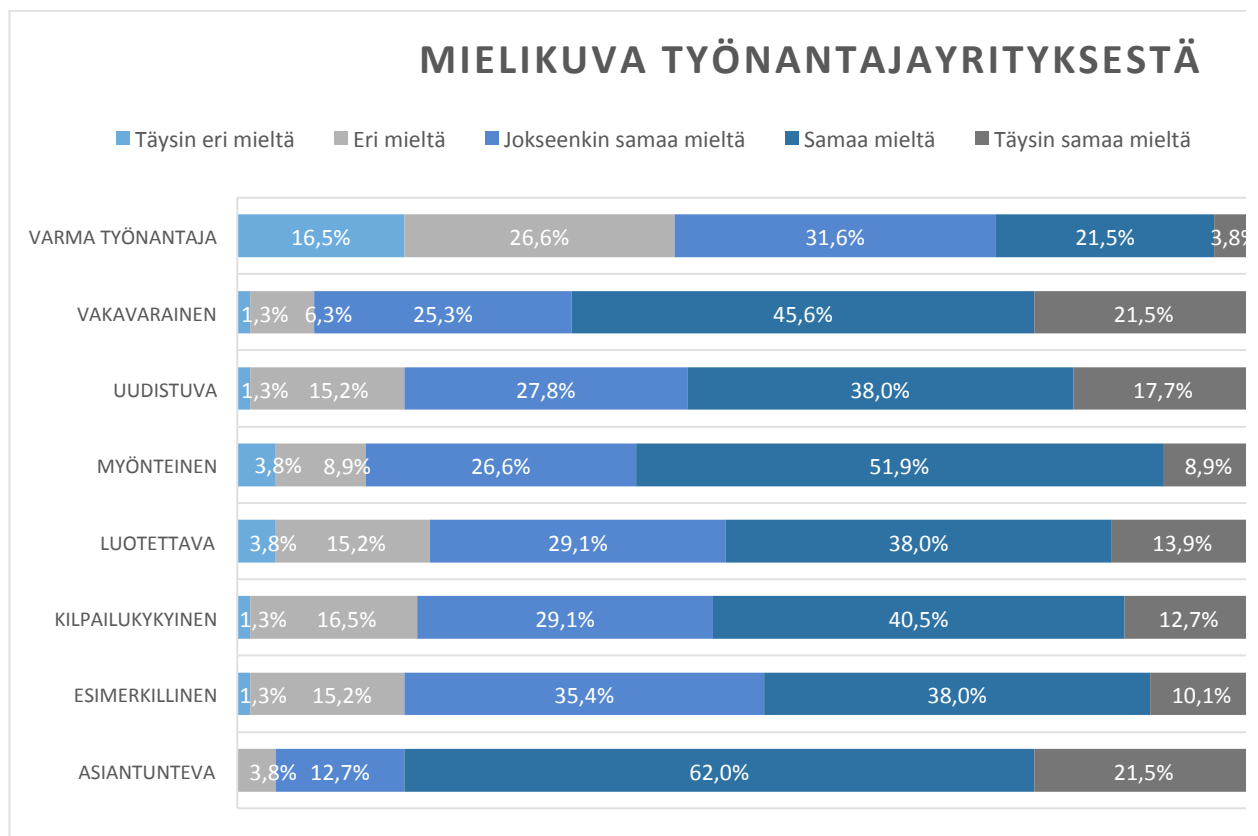


KUVIO 4. Työnantajatekijöiden tärkeyden arviointi arvoasteikon mukaisesti

Seuraavassa kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan samojen työnantajatekijöiden toteutumista työnantajayrityksessä. Vastaajat arvioivat työnantajatekijöitä arvoasteikolla 1-5. (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä, 4 = Samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.)

Kuviosta 6 nähdään, että mielikuva työnantajayrityksestä on pääasiassa positiivinen. Kuuteen väittämään kahdeksasta yli 50 % vastaajista on valinnut vaihtoehdon samaa mieltä tai täysin samaa mieltä. Poikkeuksena ovat väittämät varma työnantaja ja esimerkillinen, joista työnantajan varmuus aiheutti eniten hajontaa. Työnantajayritystä täysin varmana työnantajana piti vastaajista ainoastaan 3,8 %. Samaa mieltä väittämän kanssa oli 21,5 % vastaajista ja jokseenkin samaa mieltä 31,6 %. Väittämän kanssa eri mieltä oli 26,6 % ja 16,5 % valitsi vastausvaihtoehdon täysin eri mieltä.

Työnantajayrityksen selvästi parhaana ominaisuutena vastaajat pitivät asiantuntijuutta. 21,5 % vastaajista oli täysin samaa mieltä väittämästä, 62 % samaa mieltä, 12,7 % jokseenkin samaa mieltä ja vain 3,8 % eri mieltä. Kukaan ei valinnut vastausvaihtoehtoa täysin eri mieltä.



KUVIO 5. Mielikuva työnantajayrityksestä arvoasteikon mukaisesti

Työnantajakuvaosuuden kolmannessa kysymyksessä esitettiin 14 väittämää työnantajayrityksestä, joita vastaajat arvioivat asteikolla 1-5. (1 = Täysin eri mieltä, 2 = Eri mieltä, 3 = Jokseenkin samaa mieltä, 4 = Samaa mieltä, 5 = Täysin samaa mieltä.)

Väittämät ”Osaamiseeni luotetaan” (ka = 3,97) ”Suosittelisin yritystä työnantajana” (ka = 3,96) ja ”Työlläni on selkeät tavoitteet” (ka = 3,79) saivat korkeimmat keskiarvot. Heikoimmat keskiarvot saivat väittämät ”Työpaikallani on hyvät etenemismahdollisuudet (ka = 2,54), ”Tiedän, miten pystyn etenemään urallani (ka = 2,66) ja ”Palkkani on kilpailukykyinen (ka = 2,72).

TAULUKKO 7. Yritysväittämät

Yritysväittämät	Keskiarvo
Työni on mielekästä	3,78
Työtäni arvostetaan	3,47
Mielipiteeni on arvokas	3,29
Tunnen itseni motivoituneeksi	3,27
Työlläni on selkeät tavoitteet	3,79
Työpaikallani on hyvät etenemismahdollisuudet	2,54
Tiedän, miten pystyn etenemään urallani	2,66
Olen saanut riittävästi koulutusta	3,54
Saan tarpeeksi palautetta työstäni	3,46
Osaamiseeni luotetaan	3,97
Palkkani on kilpailukykyinen	2,72
Arvomaailmani kohtaa työnantajan arvomaailman kanssa	3,31
Tiedän yrityksen mission ja vision	3,62
Suosittelisin yritystä työnantajana	3,96

Keskiarvopylväiden avulla on selvitetty miten mielipiteet väittämistä eroavat eri asemassa organisaatiossa työskentelevien kesken. Vastauksista on tarkasteltu kolmen korkeimman ja heikoimman keskiarvon saanutta väittämää.

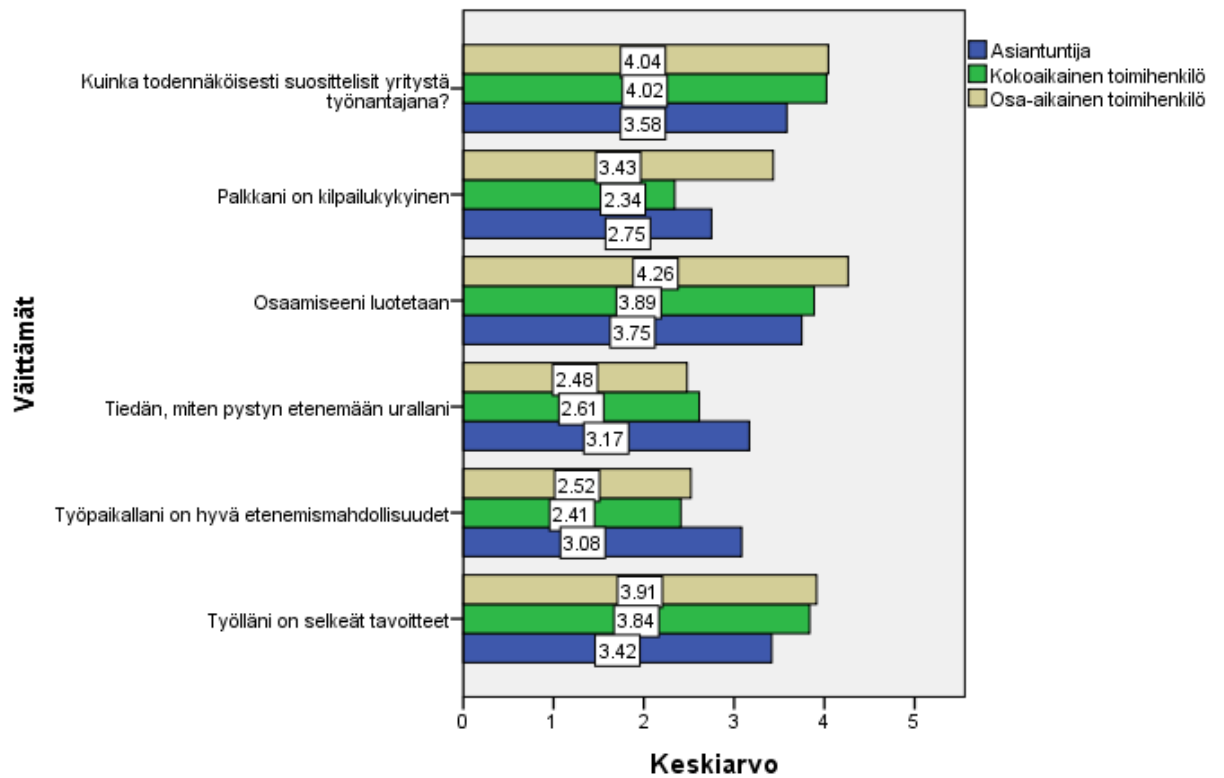
Osa-aikaiset toimihenkilöt kokivat vahvimmin, että heidän osaamiseensa luotetaan keskiarvolla 4,26. Kokoaikaisten toimihenkilöiden keskiarvo oli 3,89 ja asiantuntijoiden 3,75. Yrityksen työnantajasuosittelevaa väittämää koskevan väittämän keskiarvo kokoaikaisilla toimihenkilöillä oli 4,02 ja osa-aikaisilla 4,04. Kokonaiskeskiarvoa laski asiantuntijoiden keskiarvo 3,58. Väittämään ”Työlläni on selkeät tavoitteet” osa-aikaisten toimihenkilöi-

den mielipide oli taas positiivisin keskiarvolla 3,91. Kokoaikaisten toimihenkilöiden keskiarvo oli 3,84 ja asiantuntijoiden 3,42.

Asiantuntijat pitivät etenemismahdollisuuksia työpaikalla huomattavasti parempina kuin kokoaikaiset ja osa-aikaiset työntekijät keskiarvolla 3,08. Osa-aikaisten työntekijöiden keskiarvo oli 2,52 ja kokoaikaisten 2,41. Myös väittämän ”Tiedän, miten pystyn etenemään urallani” kohdalla jakauma oli samankaltainen. Asiantuntijoiden keskiarvo oli 3,17, kun taas kokoaikaisten toimihenkilöiden 2,61 ja osa-aikaisten toimihenkilöiden 2,48. Osa-aikaiset työntekijät pitivät työnantajayrityksen palkkausta huomattavasti kilpailukykyisempänä keskiarvolla 3,43, kuin kokoaikaiset työntekijät keskiarvolla 2,34 ja asiantuntijat keskiarvolla 2,75.

Tuloksista huomataan, että työntekijän asema organisaatiossa vaikutti vastauksiin oleellisesti. Suurimmassa osassa vastauksista osa-aikaisten ja kokoaikaisten toimihenkilöiden vastaukset olivat samansuuntaisia. Tähän syynä voidaan pitää sitä, että he työskentelevät organisaatiossa samalla tasolla ja tekevät samankaltaisia työtehtäviä. Kolmen korkeimman keskiarvon saaneen väittämän osalta asiantuntijoiden vastaukset laskivat keskiarvoa, kun taas kolmen heikoimman väittämän osalta vastaukset nostivat sitä.

Vastauksista voidaan huomata, että asiantuntijoiden tietous uralla etenemismahdollisuuksista on huomattavasti paremmalla tasolla kuin toimihenkilöillä. Osa-aikaiset työntekijät olivat innokkaimpia suosittelemaan yritystä työnantajana, pitivät palkkausta erittäin kilpailukykyisenä ja kokivat vahvasti, että heidän osaamiseensa luotetaan. Syynä tähän voi olla, että osa-aikaiset työntekijät ovat suurimmaksi osaksi opiskelijoita ja kyseessä on monen ensimmäinen omaa alaa jokseenkin vastaava työ, jossa palkka ja vastuu ovat huomattavasti korkeammalla tasolla kuin koulutusta vaatimattomassa työssä.

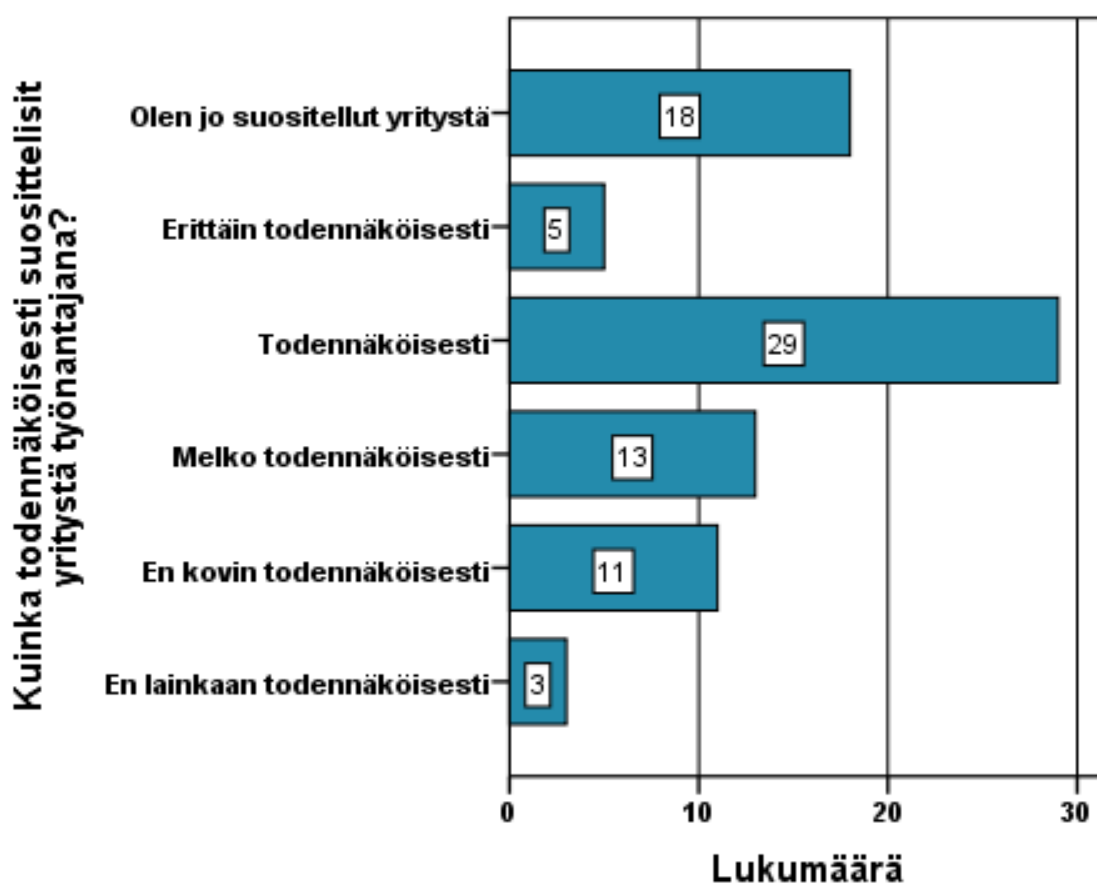


KUVIO 6. Yritysväittämien keskiarvot aseman organisaatiossa perusteella

5.3 Sitoutuminen

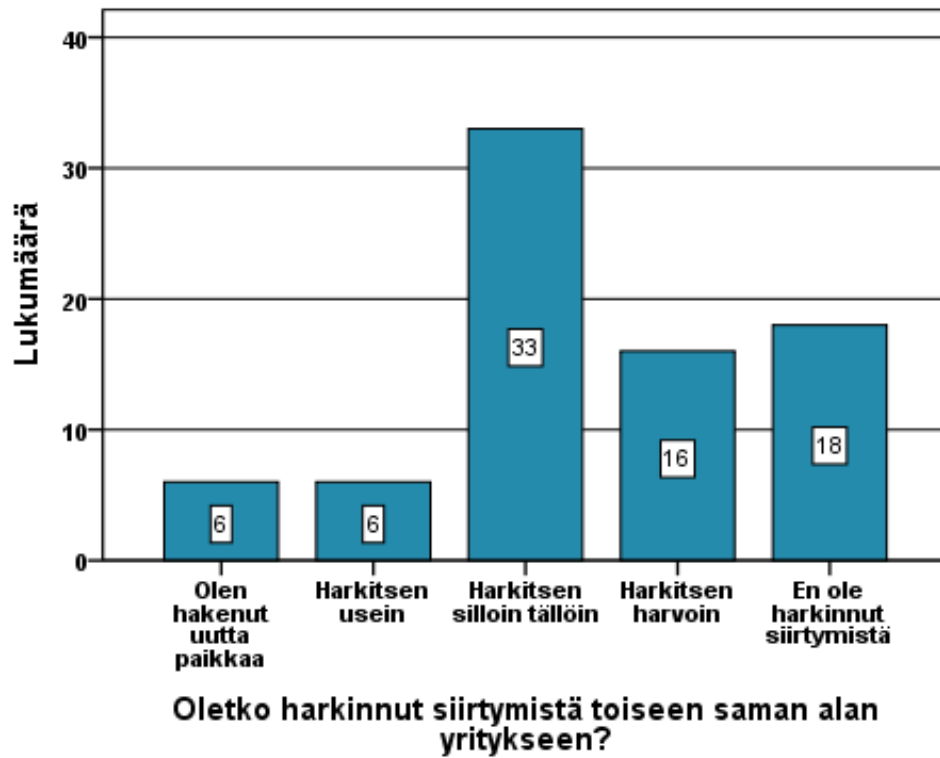
Tutkimuksen kolmannessa osiossa tutkittiin, kuinka sitoutunutta henkilöstö on yritykseen. Työntekijöiltä kysyttiin kuinka todennäköisesti he suosittelivat yritystä työnantajana, ovatko he harkinneet siirtymistä toiseen saman alan yritykseen tai toiselle toimialalle ja kuinka pitkään he ovat suunnitelleet työskentelevänsä yrityksessä. Lisäksi tutkittiin kuinka työsuhteen kesto vaikuttaa heidän suunnitelmaansa työskennellä yrityksessä.

Vastaajista 18 on jo suositellut yritystä työnantajana. Viisi vastaajaa suosittelisi yritystä erittäin todennäköisesti, 29 todennäköisesti ja 13 melko todennäköisesti. Ei kovin todennäköisiä suosittelijoita oli 11 ja kolme vastaajista ei suosittelisi yritystä työnantajana lainkaan todennäköisesti.



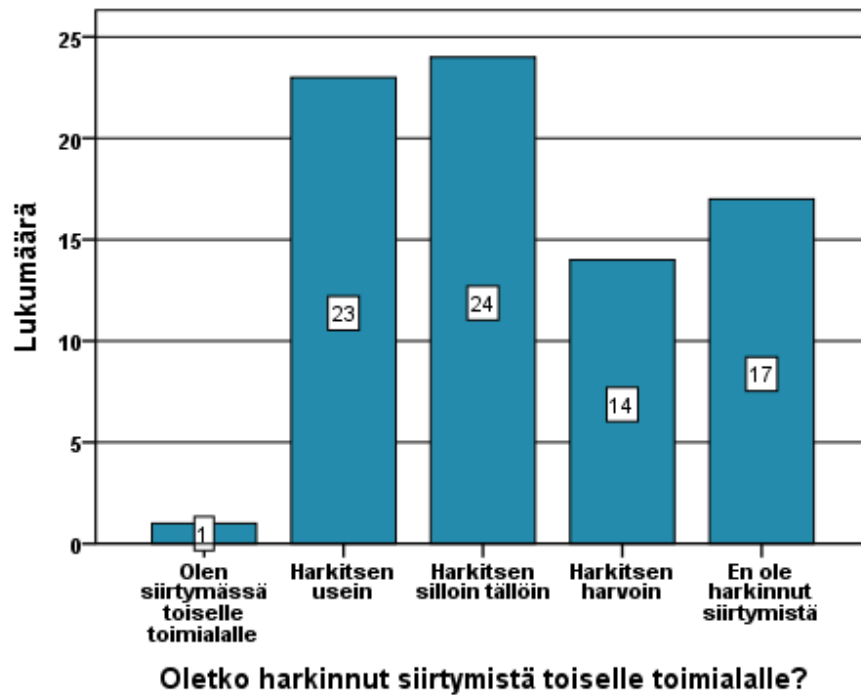
KUVIO 7. Todennäköisyys suositella yritystä työnantajana

Vastaajista yli kolmasosa, 33 henkilöä harkitsee silloin tällöin toiseen saman alan yritykseen siirtymistä. Harvoin harkitsijoita vastaajista oli 16 ja henkilöitä, jotka eivät ole harkinneet siirtymistä 18 kappaletta. Vastaajista kuusi harkitsee siirtymistä usein ja kuusi on jo hakenut uutta paikkaa.



KUVIO 8. Todennäköisyys siirtyä toiseen saman alan yritykseen

Vastaajista suurin osa, 47 henkilöä harkitsee silloin tällöin tai usein kokonaan toiselle toimialalle siirtymistä. 14 henkilöä harkitsee siirtymistä harvoin ja 17 ei ole harkinnut siirtymistä ollenkaan. Yksi vastaaja on jo siirtymässä toiselle toimialalle.

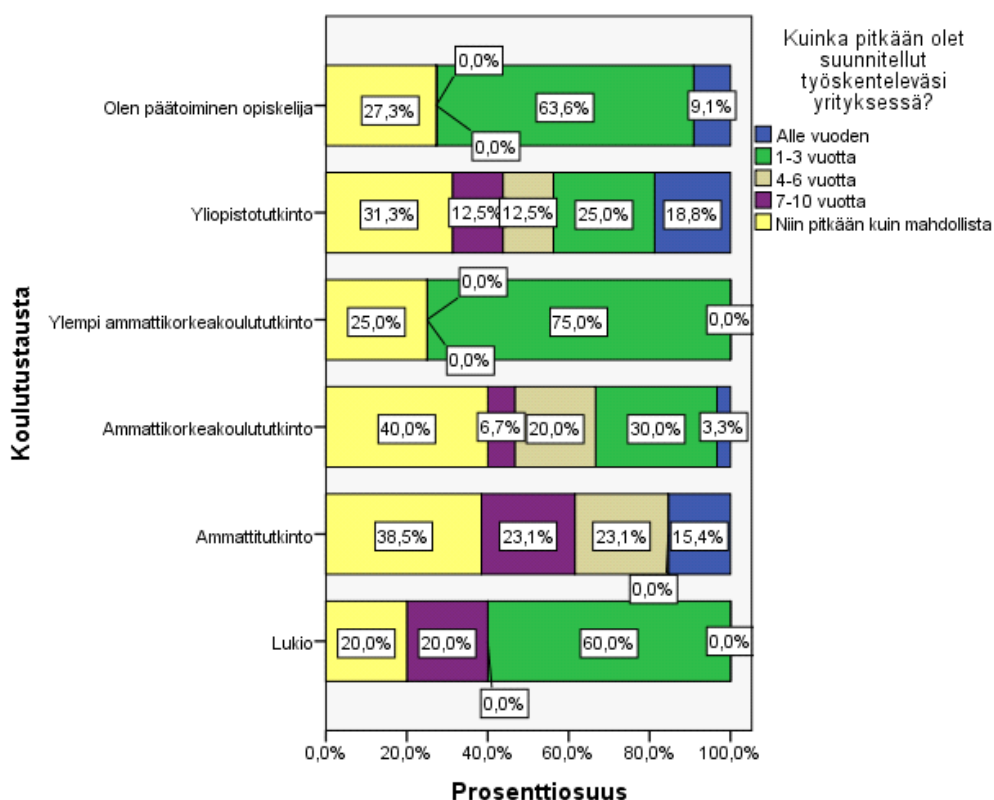


KUVIO 9. Todennäköisyys siirtyä toiselle toimialalle

Viimeisessä sitoutumiseen liittyvässä kysymyksessä vastaajilta tiedusteltiin, kuinka pitkään he ovat suunnitelleet työskentelevänsä yrityksessä. Päätoimisista opiskelijoista 27,3 % aikoo työskennellä yrityksessä niin pitkään kuin mahdollista. Suurimmalla osalla heistä, 63,6 % vastaajista on tarkoitus työskennellä yrityksessä 1-3 vuotta ja 9,1 % on suunnitellut työskentelevänsä yrityksessä alle vuoden. Vaihtoehdot 4-6 vuotta ja 7-10 vuotta eivät saaneet ollenkaan vastauksia.

Yliopistotutkinnon suorittaneiden vastaajien vastaukset jakautuivat hieman tasaisemmin, 31,3 % vastaajista aikoo työskennellä yrityksessä niin pitkään kuin mahdollista, 12,5 % 7-10 vuotta tai 4-6 vuotta, 25 % 1-5 vuotta ja 18,8 % alle vuoden. Ylemmän ammattikorkeakoulun suorittaneista 25 % työskentelisi yrityksessä niin pitkään kuin mahdollista ja 75 % 1-3 vuotta.

Ammattikorkeakoulun ja ammattikorkeakoulun suorittaneilla halukkuus työskennellä yrityksessä niin pitkään kuin mahdollista oli kaikista suurin, kummallakin noin 40 %. Lukion käyneistä 60 % on suunnitellut työskentelevänsä yrityksessä 1-3 vuotta ja 20 % vastaajista vaihtoehdon niin pitkään kuin mahdollista sekä 7-10 vuotta.



KUVIO 10. Suunniteltu aika työskennellä yrityksessä koulutustaustan mukaan

5.4 Avoimet vastaukset

Avoimia kysymyksiä oli kyselylomakkeella yhteensä kolme. Taustatiedot -osiossa tiedusteltiin mitä kautta työntekijä on ensimmäistä kertaa kuullut yrityksestä työnantajana. Työnantajakuva käsittelevässä osiossa vastaajia pyydettiin kertomaan, miten he kysyttäessä arvioisivat tai suosittelisivat työnantajayritystään. Sitoutumista käsittelevässä osiossa avoimen kysymyksen avulla selvitettiin, minkä tekijöiden vuoksi työntekijä olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa.

Ensimmäiseen avoimeen kysymykseen ”Mitä kautta olet ensimmäistä kertaa kuullut yrityksestä työnantajana?” vastattiin monipuolisesti. Suurin osa vastaajista oli kuullut yrityksestä työnantajana joko ystäviltään tai tuttaviltaan tai oppilaitoksensa, yliopiston tai ammattikorkeakoulun kautta. Useat olivat töitä hakiessaan törmänneet työvoimatoimiston tai vuokratyöfirman kautta yritykseen tai huomanneet mahdollisuuden työllistyä suoraan yrityksen omilta verkkosivuilta. Yritystä pidettiin myös yleisesti tunnettuna toimijana, joka näkyy katukuvassa ja samalla alalla aikaisemmin työskennelleet olivat kuulleet kilpailijayrityksestä edellisen työnantajan palveluksessa. Muita yksittäisiä vastauksia olivat rekrytointimessut, yritykseen suoraan töihin pyytäminen sekä työharjoittelu.

Toisen avoimen kysymyksen ”Jos sinua pyydetäisiin arvioimaan tai suosittelemaan työnantajayritystäsi, mitä kertoisit?” vastaukset olivat suurimmaksi osaksi saman suuntaisia sekä positiivisia. Työnantajaa pidettiin yleisesti ottaen hyvänä, luotettavana, ihmisläheisenä sekä oikeudenmukaisena. Yritys noudattaa tarkasti työehtosopimusta ja palkanmaksu on aina varmaa. Työnantaja ja työajat ovat joustavia ja ne mahdollistavat myös päätoimisten opiskelijoiden työnteon yrityksessä opintojen ohella. Työnantajan kerrottiin välittävän työntekijöistä ja arvostavan heitä sekä korostavan työhyvinvoinnista huolehtimista ja sen kehittämistä. Huomattava osuus vastaajista kehuu hyviä työsuhte-etuja, työyhteisöä sekä työilmapiiriä ja me-henki sekä yhdessä tekemisen meininki koettiin vahvaksi. Vastauksissa korostui myös tasokas esimiestyö, työhön perehdytys sekä uudelleen kouluttaminen. Osa vastaajista mainitsi myös yrityksen tarjoavan hyvät mahdollisuudet edetä työuralla ja vaikutusmahdollisuudet omaan työhön.

Yritys sai kuitenkin paljon arvostelua kasvavasta epävarmuudesta työnantajana. Vaikka työnantajaa pidettiin hyvänä ja luotettavana, vastauksista kumpusi työntekijöiden huoli työpaikkojensa pysyvyydestä. Pieni osa vastaajista koki myös, että yrityksessä on liian vähän työntekijöitä, minkä vuoksi työtahti kiristyy. Työntekijöiltä odotetaan yhä laajempaa osaamista ja työ muuttuu raskaaksi sekä kuormittavaksi, mutta työntekijät eivät kuitenkaan saa sen myötä enempää arvostusta. Yritys ja sen johto saivat pari negatiivista kommenttia tehottomuudesta ja heikosta johtajuudesta, vaikka esimiestasolla tilannetta pidettiin hyvänä. Yksittäiset negatiiviset vastaukset koskivat vastuunjakoa, työntekijät halusivat enemmän vastuuta toimintatapojen suunnitteluun ja omaa työtä koskevaan päätöksentekoon. Yksi vastaaja kritisoi, että työnantaja ei ole tarpeeksi innovatiivinen sekä nykyaikainen. Yrityksessä on paljon eri aloja opiskelevia sekä jo korkeakouluista valmistuneita henkilöitä ja yksi vastaajista ehdottikin, että yrityksessä alettaisiin hyödyntää aktiivisemmin heidän akateemista osaamistaan.

Kolmanteen avoimeen kysymykseen ”Minkä tekijöiden vuoksi olisit valmis vaihtamaan työpaikkaa?” saatiin sekä työnantajaan liittyviä että henkilökohtaisiin syihin liittyviä vastauksia. Suurin osa vastaajista olisi valmis vaihtamaan työpaikkaa paremman palkkauksen vuoksi. Huomattava määrä vastaajista kertoi kaipaavansa vaihtelevampia työtehtäviä ja uusia haasteita samalla tai kokonaan eri toimialalla. Useat vastaajista vaihtaisivat työpaikkaa, jos pääsisivät etenemään urallaan tai kehittämään omaa osaamistaan. Osa opiskelijoista kertoi jättävänsä työpaikan heti valmistuttuaan ja osa jo valmistuneista työntekijöistä löytäessään paremmin koulutustaan vastaavaa työtä. Kolme henkilöä haluaisi työtehtävän, jossa ei tarvitsisi toimia asiakasrajapinnassa ja kaksi haaveili kouluttautumisesta kokonaan uudelle alalle.

Varsinaisesti yrityksen toimintaan liittyviä tekijöitä työpaikan vaihtoon oli muutamia. Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta saisi monen vastaajan jättämään nykyisen työpaikkansa ja osan osa- tai määräaikaisella työsopimuksella työskentelevän veisi uuteen yritykseen kokoaikaisen työsopimuksen saaminen. Yrityksen tarjoamia työnkuvia ja työtehtäviä pidetään yksitoikkoisina, minkä vuoksi uusien haasteiden etsiminen ja monipuolisemman työnkuvan saaminen on niin monelle tärkeää. Yrityksessä käynnistetään useita toiminnan kehittämiseen liittyviä projekteja vuosittain, mutta vastausten perusteella työntekijät kuitenkin kokevat, että projekteihin valitaan toistuvasti samoja henkilöitä. Viiden henkilön mielestä heidän työpanostaan ei kunnioiteta yrityksessä. Yksittäiset yritykseen liittyvät työpaikan vaihtoon liittyvät tekijät olivat sen suuri yksikkökoko

ja työntekijän halu suunnitella omaa työtään sekä työpäiväänsä pienemmässä yksikössä, joka mahdollistaisi sen. Myös yhä kasvava vaatimus työn tehokkaammasta suorittamisesta sekä yrityksen osuus yhteiskuntavastuun kantamisesta olivat syitä työpaikan vaihdon harkitsemiseen.

Vastauksista ilmeni vahvasti, että suurin osa työntekijöistä olisi valmis vaihtamaan työpaikkaansa henkilökohtaisen kehityksen vuoksi tai parantaakseen omaa elämänlaatuaan, mutta osa vastaajista oli kuitenkin hyvin sitoutunut yritykseen. Nämä vastaajat olisivat valmiita jättämään yrityksen vain, jos heidät irtisanottaisiin, jos työilmapiiri ja työhyvinvointi heikkenisivät huomattavasti tai jos he joutuisivat muuttamaan pois paikkakunnalta.

6 POHDINTA JA KEHITYSEHDOTUKSET

Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää millainen on toimeksiantajana olleen Finanssialan yrityksen sisäinen työnantajakuva ja kuinka sitoutuneita työntekijät ovat yritykseen. Tutkimuksen vastausprosentiksi saatiin 79 %, mikä mahdollistaa luotettavien johtopäätösten teon tutkimustulosten pohjalta. Kyselytutkimuksen monivalintakysymysten sekä avointen kysymysten monipuolisten vastauksien perusteella saatiin kattava kuva toimeksiantajayrityksen sisäisestä työnantajakuvasta sekä työntekijöiden sitoutumisesta yritykseen.

Tässä luvussa on pohdittu tutkimustulosten perusteella Finanssialan yrityksen sisäistä työnantajakuvaa, esitelty keskeiset johtopäätökset tutkimustuloksista sekä tarjottu toimeksiantajalle ehdotuksia sisäisen työnantajakuvan kehittämiseksi. Kehitysehdotukset perustuvat kyselytutkimuksesta saatuihin tuloksiin sekä vastaajien antamiin suoriin kehitysehdotuksiin. Opinnäytetyö jättää myös mahdollisuuden jatkotutkimuksiin. Tutkimus oli rajattu yrityksen asiakas- ja korvauspalveluihin, mutta sitä olisi mahdollista laajentaa myös muihin yksiköihin. Olisi mielenkiintoista toteuttaa tutkimus myös esimiehille tai johtajille, jotta saataisiin vertailukohteita eri organisaatiotasoilta.

6.1 Pohdinta ja keskeiset johtopäätökset

Taustatekijöiden osalta kyselyn vastaajat jakautuivat oletetulla tavalla. Suurin osa vastaajista oli kokoaikaisia toimihenkilöitä ja asiantuntijoiden sekä osa-aikaisten toimihenkilöiden osuus oli suoraan verrattavissa näiden ryhmien pienempään kokoon yrityksessä. Korvaus- ja asiakaspalvelukeskusten työntekijöiden vastausaktiivisuuden välillä oli huomattava ero – korvauspalveluista saatiin 71 vastausta ja asiakaspalveluista vain kahdeksan. Asiakaspalveluihin lähetettyjen kyselylomakkeiden määrä oli pienempi kuin korvauspalveluihin lähetettyjen, mutta lähes kaikki korvauspalvelujen työntekijät vastasivat kyselyyn kun taas asiakaspalvelujen työntekijöistä vain noin joka kolmas. Vastausaktiivisuuteen voi vaikuttaa oleellisesti työyhteisön myönteisyys tutkimuksia kohtaan sekä esimiesten aktiivisuus. Korvaus- ja asiakaspalvelukeskukset sijaitsevat eri paikkakunnilla ja työntekijät toimivat eri esimiesten alaisuudessa. Vastausaktiivisuuden eron

vuoksi ei voitu toteuttaa suunniteltua sisäisen työnantajakuvan vertailua asiakaspalvelukeskuksen ja korvauspalvelukeskuksen välillä, sillä päätelmistä ei olisi tullut luotettavia. Tutkimuksesta kävi ilmi, että toimeksiantajayrityksen korvaus- ja asiakaspalveluissa työskentelee suhteellisen nuori ja koulutettu henkilöstö. Yli 36-vuotiaita vastaajista oli vain 21 henkilöä ja vain 18 vastaajista ei ollut suorittanut korkeakoulututkintoa tai parhaillaan korkeakoulututkinnon opiskelija. Tutkimuksesta selvisi myös, että yritykseen on palkattu viime vuosina paljon uutta henkilöstöä, sillä vastaajista 36 oli työskennellyt yrityksessä vasta alle neljä vuotta, joista 10 alle vuoden.

Suurin osa henkilöstöstä on työllistynyt yritykseen yrityksen työpaikkailmoittelun kautta. Yrityksen nuoren työvoiman ja yritykseen työllistymisen välillä on selkeä suhde, yritys rekrytoi työvoimaa suoraan korkeakouluista suuntaamalla osan työpaikkailmoituksista vain korkeakouluopiskelijoille. Näin yritykseen saadaan liikkuvaa ja joustavaa osa-aikaista työvoimaa. Toimeksiantajayritys on panostanut näkyvyyteen sosiaalisessa mediassa, mutta vielä kuitenkin kukaan vastaajista ei ollut päätenyt yritykseen töihin sosiaalisen median kautta.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstö arvostaa tutkimuksen perusteella vahvasti perinteisiä työnantajatekijöitä, erityisesti työnantajan varmuutta ja luotettavuutta. Omaa työnantajayritystään henkilöstö pitää taas erityisesti asiantuntevana ja vakavaraisena, kun taas luotettavuutta, esimerkillisyyttä ja etenkin työpaikan varmuutta kyseenalaistettiin vahvasti. Tutkimustuloksiin saattoi vaikuttaa negatiivisesti kyselylomakkeen lähetysajan kohta. Ennen kyselyn julkaisua yrityksessä tiedotettiin tulevista laajoista organisatiomuutoksista.

Tutkimustulokset osoittivat, että eniten työntekijöiden sitoutumiseen positiivisesti vaikuttavia tekijöitä toimeksiantajayrityksessä ovat hyvä työilmapiiri ja –ympäristö, toimiva työyhteisö sekä mainiot työsuhte-edut. Negatiivisesti sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä taas ovat haasteiden puuttuminen, työtehtävien yksitoikkoisuus ja palkkaus. Tutkimustulosten perusteella voidaan luotettavasti sanoa, että yrityksen henkilöstöhankinta on onnistunutta ja työntekijät viihtyvät hyvin työpaikallaan, jossa heidän hyvinvoinnistaan huolehditaan. Työntekijät kaipaivat kuitenkin enemmän vastuuta, työtehtävien vaihtelevuutta ja etenemismahdollisuuksia pysyäkseen yrityksen palveluksessa.

Toimeksiantajayrityksen henkilöstön sisäisestä työnantajakuvasta kertoo se, että yritystä on jo suositeltu työnantajana vajaan kahdenkymmenen työntekijän toimesta ja reilu kolmekymmentä työntekijää suosittelisi yritystä työnantajana todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti. Tiedusteltaessa siirtymishalukkuutta toisen saman alan yritykseen vastausvaihtoehdot ”Harkitsen harvoin” ja ”En ole harkinnut siirtymistä saivat reilusti yli puolet enemmän vastauksia kuin vastausvaihtoehdot ”Olen hakenut uutta paikkaa” ja ”Harkitsen usein”.

6.2 Kehitysehdotukset

Tutkimustulosten pohjalta huomattavimmat esille nousseet kehityksen kohteet olivat asiakas- ja korvauspalveluiden työtehtävien yksitoikkoisuus ja heikot mahdollisuudet uralla etenemiseen. Yrityksessä työskentelee paljon nuoria korkeasti koulutettuja henkilöitä, sillä yritys palkkaa mielellään korvaus- ja asiakasneuvojiksi korkeakoulututkinnon opiskelijoita. Valmistuttuaan heillä olisi potentiaalia yrityksen kehittämiseen ja korkeampiin työtehtäviin, mutta koska he eivät koe uralla etenemiseen olevan mahdollista, he vaihtavat työpaikkaa paremman tullessa eteen.

Yrityksellä olisi suuri mahdollisuus alkaa kehittää opiskeleville tai valmistuneille työntekijöille suunnattuja Trainee –valmennusohjelmia, jolloin he voisivat suoraan kouluttaa yritykseen tarvitsemilleen osa-alueille nuoria osaajia. Vaikka useiden henkilöiden kouluttaminen ei olisi mahdollista, ohjelma tukisi vahvasti kuvaa yrityksen etenemismahdollisuuksista. Useat työntekijät suorittavat yrityksessä harjoittelun korvaus- tai asiakaspalveluissa, mutta mielenkiintoa voisi herättää myös harjoittelumahdollisuus haastavammilla osastoilla alan ammattilaisten opastuksessa. Useissa yrityksissä urapolkujen suunnittelu on lopetettu toimintaympäristön nopeiden muutosten vuoksi, mutta avainhenkilöiden ja tulevien avainhenkilöiden sitouttaminen on silti aina kannattavaa.

Yrityksen korvaus- ja asiakaspalvelukeskuksissa työskentelee monen eri akateemisen alan osaajia, mutta tutkimustuloksista kävi ilmi, ettei yritys hyödynnä aktiivisesti heidän osaamistaan. Yrityksessä harjoitetaan paljon kehittämistoimintaa ja käynnissä on jatkuvasti erilaisia projekteja. Ongelmana kuitenkin on, että työntekijät kokevat projekteihin mukaan pääsevien henkilöiden olevan usein samat. Jos eri projekteihin otettaisiin mukaan eri työntekijöitä, useamman henkilön mielenkiinto työtehtäviä kohtaan voisi pysyä

paremmalla tasolla. Projektien lopputulokset olisivat myös työnantajalle hedelmällisempiä jos näkökulmia otettaisiin mukaan laajemmin.

Myös osa-aikaisille, opiskeleville työntekijöille tulisi antaa mahdollisuus projekteihin ja työpajoihin osallistumiseen, jotta he pääsisivät tutustumaan talon sisäisiin tehtäviin syvällisemmin ja näyttämään osaamistaan sekä taitojaan uudessa ympäristössä. Yrityksessä esimiestason työntekijöillä on mahdollisuus tulla valituksi työnkiertoon, jossa he pääsevät esimerkiksi vuoden ajaksi tutustumaan toiseen työtehtävään. Tällaista voitaisiin alkaa toteuttaa myös korvaus- ja asiakaspalvelutyöntekijöiden keskuudessa työn monipuolisuuden lisäämiseksi.

Yksi usean henkilön kritisoima tekijä yrityksessä oli, ettei palkkaus ole kilpailukykyinen. Työntekijät kokivat työsuhte-edut erinomaisiksi, mutta palkkaus ei kannustanut yrityksessä työskentelyyn. Vastauksista kävi kuitenkin ilmi, että työnantajan vaatimukset, työntekijöitä kohtaan kasvavat koko ajan. Yrityksessä on käytössä tulospalkkausjärjestelmä, mutta tutkimuksen perusteella sitä tulisi oleellisesti kehittää. Työnantajan kasvavien vaatimusten tulisi näkyä työntekijöille myös palkitsemisessa.

Tutkimustuloksista nousi myös esille, että osa työntekijöistä ei ole tyytyväisiä työsuhteensa laatuun. Osa- tai määräaikaisella sopimuksella työskentelevistä henkilöistä osa haluaisi vakituisen ja kokoaikaisen työpaikan yrityksestä. Määräaikaiset työsopimukset ovat turvallisia työnantajille, koska ne mahdollistavat nopeiden muutosten teon, mutta sisäisen työnantajakuvan ja työntekijöiden sitoutumisen kannalta työntekijöiden vakinaistaminen olisi tärkeää. Näin yritys säästäisi myös uusien työntekijöiden rekrytointi- ja perehdytyskustannuksissa.

Yrityksen piilevä vahvuus on sen koulutettu henkilöstö, jonka alan uutta osaamista hyödyntämällä yrityksen innovatiivisuutta voitaisiin kehittää aivan uudelle tasolle. Yrityksen tulisi uusiutua jatkuvasti pysyäkseen kilpailukykyisenä finanssialan digitalisaation pyörteissä. Jos työntekijöille annettaisiin enemmän päätäntävaltaa, he kokisivat työnsä merkityksellisemmäksi ja että heidän kykyihinsä luotetaan. Tämä parantaisi yrityksen sisäistä työnantajakuvaa huomattavasti ja työntekijät sitoutuisivat yritykseen aivan uudella tavalla. Näin myös ulkoisille sidosryhmille ja potentiaalisille työntekijöille välittyisi parhaiten houkutteleva kuva lupaavasta työnantajasta.

LÄHTEET

Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004) Conceptualizing and researching employer branding, *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.

Borgman, M. & Packalen E. 2002. Parhaat käytännöt työyhteisön kehittämiseen.

Finanssialan keskusliitto. 2016. Finanssiala pitää Suomen pyörät pyörimässä. Luettu 05.09.2016. <http://www.finanssiala.fi/finanssialasta/Sivut/default.aspx>

Finanssialan keskusliitto. 2015. Keep it rolling. Tietoa finanssialasta. Luettu 06.09.2016 <http://www.keepitrolling.fi/tietoa-toimialasta.html>

Hakonen M., Hakonen A., Hulkko-Nyman K. & Ylikorkala A. 2014. Palkitse taitavammin – Palkitsemistavat esimiestyön ja johtamisen välineinä. Helsinki: Talentum Media Oy.

Helsilä, M. & Salojärvi S. 2009. Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. Helsinki: Talentum Media Oy.

Jokivuori P. 2004. Sitoutuminen työorganisaatioon ja ammattijärjestöön – kilpailevia vai täydentäviä? Jyväskylän yliopisto: Jyväskylä studies in education, psychology and social research 206.

Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous. Juva: WSOY.

Jussila, T. 2010. Koukuta tulevaisuuden tähdet ja pidä niistä kiinni! Hill & Knowlton. Luettu 15.09.2016. http://www.oikotie.fi/sites/all/files/Tyonantajamielikuva_010910_Oikotie_H-K_Tarja_Jussila.pdf

Järvinen, P. 2008. Menestyvän työyhteisön pelisäännöt. Helsinki: WSOYpro.

Keskinen, S. 2005. Alaistaito. Luottamus, sitoutuminen ja sopimus. Kunnallisuuden kehittämissäätiö. Luettu 14.09.2016. <http://docplayer.fi/3559430-Soili-keskinen-alaistaito-luottamus-sitoutuminen-ja-sopimus.html>

Kauhanen, J. 2009. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro Oy.

Lampikoski, K. 2005. Panosta avainhenkilöihin – luo kilpailuetua sitouttamisstrategialla. Helsinki: Edita Prima Oy.

Meyer, J. & Allen N. 1997. Commitment in the workplace. London: Sage.

Minchington, B. 2010. Employer brand leadership. Australia: Collective learning.

Piili, M. 2006. Esimiestyön avaimet. Helsinki: Tietosanoma.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Pohjola, M. 2015. Digitalisaatio ja tuottavuus finanssialalla. Finanssialan keskusliitto. Luettu 19.10.2016
http://www.finanssiala.fi/materiaalit/Digitalisaatio_ja_tuottavuus_finanssialalla.pdf

Pyöriä, P. 2012. Työhyvinvointi ja organisaation menestys. Helsinki: Gaudeamus

Rope, T. 2000. Suuri Markkinointikirja. Helsinki: Otavan kirjapaino Oy.

Rope, T. & Methner J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

SHRM. 2016. SHRM Survey Findings: Using Social Media for Talent Acquisition - Recruitment and screening. Luettu 8.9.2016
<https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/SHRM-Social-Media-Recruiting-Screening-2015.pdf>

Surakka, T. & Laine N. Käsikirja ammattimaiseen esimiestyöhön. Tampere: Taurus media.

Ulrich, D., Smallwood M. & Sweetman K. 2010. Johtamisen koodi. Helsinki: Tietosanomaa.

Tavleen, K. 2013. Role of social media in building image of an organization as a great place to work. San Diego: American Society of Business and Behavioral Sciences. ASBBS Annual Conference: Las Vegas. 20 (1) 546–553.

Tsimonis, G. & Dimitriadis S. 2014. Brand strategies in social media. Department of Marketing and Communication, Athens University of Economics and Business, Athens, Greece. Vol. 32 (3) 328 – 344.

Viitala, R. 2007. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita Publishing Oy

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

Vilkka, H. 2015. Tutki ja kehitä. Jyväskylä: PS-kustannus.

LIITTEET

Liite 1. Kyselylomakepohja

Taustatiedot

1. Ikä

- **18-25**
- **26-35**
- **36-45**
- **46-55**
- **Yli 56**

2. Koulutustausta

- **Lukio**
- **Ammattitutkinto**
- **Ammattikorkeakoulututkinto**
- **Ylempi ammattikorkeakoulututkinto**
- **Yliopistotutkinto**
- **Olen päätoiminen opiskelija**

3. Asema organisaatiossa

- **Asiantuntija**
- **Kokoaikainen toimihenkilö**
- **Osa-aikainen toimihenkilö**

4. Toimipaikka

- **Asiakaspalvelukeskus**
- **Korvauspalvelukeskus**

5. Työsuhteen kesto

- **Alle vuoden**
- **1-3 vuotta**
- **4-9 vuotta**
- **10-20 vuotta**
- **Yli 20 vuotta**

6. Mitä kautta olet ensimmäistä kertaa kuullut LähiTapiolasta työnantajana?

7. Mitä kautta olet hakeutunut yritykseen töihin?

- Avoin hakemus yrityksen verkkosivuilla
- Sosiaalinen media (Facebook, LinkedIn, yms.)
- Työpaikkailmoitus työvoimatoimiston sivuilla
- Työpaikkailmoitus oppilaitoksen kautta
- Tuttavan suosittelun kautta
- Yrityksen yhteydenoton kautta
- Jokin muu, mikä?

Sisäinen työnantajakuva**8. Arvioi seuraavien tekijöiden tärkeyttä työnantajayrityksessä seuraavan asteikon mukaisesti:**

1 = Ei lainkaan tärkeä 2 = Ei kovin tärkeä 3 = Melko tärkeä 4. Tärkeä 5 = Erittäin tärkeä

Luotettava	1	2	3	4	5
Myönteinen	1	2	3	4	5
Vakavarainen	1	2	3	4	5
Esimerkillinen	1	2	3	4	5
Asiantunteva	1	2	3	4	5
Uudistuva	1	2	3	4	5
Kilpailukykyinen	1	2	3	4	5
Varma työnantaja	1	2	3	4	5

9. Mielikuva toimeksiantajayrityksestä työnantajana

**1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Jokseenkin samaa mieltä 4 = Samaa mieltä
5 = Täysin samaa mieltä**

Luotettava	1	2	3	4	5
Myönteinen	1	2	3	4	5
Vakavarainen	1	2	3	4	5
Esimerkillinen	1	2	3	4	5
Asiantunteva	1	2	3	4	5
Uudistuva	1	2	3	4	5
Kilpailukykyinen	1	2	3	4	5
Varma työnantaja	1	2	3	4	5

10. Väittämiä toimeksiantajayrityksessä työskentelemisestä

**1 = Täysin eri mieltä 2 = Eri mieltä 3 = Jokseenkin samaa mieltä 4 = Samaa mieltä
5 = Täysin samaa mieltä**

Työni on mielekästä	1	2	3	4	5
Työtäni arvostetaan	1	2	3	4	5
Mielipiteeni on arvokas	1	2	3	4	5
Tunnen itseni motivoituneeksi	1	2	3	4	5
Työlläni on selkeät tavoitteet	1	2	3	4	5
Työpaikallani on hyvät etenemismahdollisuudet	1	2	3	4	5
Tiedän, miten pystyn etenemään urallani	1	2	3	4	5
Olen saanut riittävästi koulutusta	1	2	3	4	5

4 (5)

Saan tarpeeksi palautetta					
työstäni	1	2	3	4	5
Osaamiseeni luotetaan	1	2	3	4	5
Palkkani on					
kilpailukykyinen	1	2	3	4	5
Arvomaailmani kohtaa					
työnantajani					
arvomaailman kanssa	1	2	3	4	5
Tiedän yrityksen					
mission ja vision	1	2	3	4	5

11. Kuinka todennäköisesti suosittelisit yritystä työnantajana

- Erittäin todennäköisesti
- Todennäköisesti
- Melko todennäköisesti
- En kovin todennäköisesti
- En lainkaan todennäköisesti
- Olen jo suositellut yritystä

12. Jos sinua pyydetäisiin arvioimaan tai suosittelemaan työnantajayritystäsi, mitä kertoisit?

Sitoutuminen

13. Oletko harkinnut siirtymistä toiseen saman alan yritykseen?

- Olen hakenut uutta paikkaa
- Harkitsen usein
- Harkitsen silloin tällöin
- Harkitsen harvoin
- En ole harkinnut siirtymistä

14. Oletko harkinnut siirtymistä toiselle toimialalle?

- Olen siirtymässä toiselle toimialalle
- Harkitsen usein
- Harkitsen silloin tällöin
- Harkitsen harvoin
- En ole harkinnut siirtymistä

15. Kuinka pitkään olet suunnitellut työskenteleväsi yrityksessä?

- Alle vuoden
- 1-3 vuotta
- 4-6 vuotta
- 7-10 vuotta
- Niin pitkään kuin mahdollista

16. Minkä tekijöiden vuoksi olisit valmis vaihtamaan työpaikkaa?