



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Sonja Seppälä

# Työnantajamielikuvan toteutuminen Yritys X Oy:n työntekijöiden näkökulmasta

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2019

Tekijä Otsikko	Sonja Seppälä Työnantajamielikuvan toteutuminen Yritys X Oy:n työntekijöiden näkökulmasta
Sivumäärä Aika	38 sivua + 1 liite Toukokuu 2019
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	-
Ohjaaja	Lehtori Päivi Saariaho
<p>Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena oli selvittää, miten työnantajamielikuva oli toteutunut käytännön työelämässä työntekijöiden subjektiivisesta näkökulmasta. Tarkoituksena oli antaa vastauksia siihen, mikä on työnantajamielikuva, miten se käytännössä näkyy, mitä työnantajamielikuvan piirteitä työntekijät pitävät tärkeinä ja miten työnantajamielikuvan toteutuminen voi lisätä työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaan. Tavoitteena oli lisäksi luoda yritykselle kehitysehdotuksia, joiden avulla se voisi vahvistaa ja kehittää työnantajamielikuvaansa.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista puolistrukturoitua teemahaastattelua. Haastattelut muodostuivat keskustelunomaisiksi syvähaastatteluiksi, joita ohjasivat etukäteen laaditut kysymykset. Haastatteluilla haluttiin saada selville työntekijälle muodostunut työnantajamielikuva ja -brändi työhöntulovaiheessa ja käytännön työelämässä. Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsiteltiin työnantajamielikuva ja -brändi käsitteinä, miten työnantajamielikuvaa voidaan luoda ja kehittää ja mitkä osatekijät vaikuttavat näiden käytännön muodostumiseen. Lisäksi viitekehityksessä tarkasteltiin tutkimustuloksia pehmeiden arvojen eli niin sanotusti lämmön ja ammatillisen kompetenssin tärkeyden välillä sekä näiden koettuja vaikutuksia sitouttavina tekijöinä.</p> <p>Opinnäytetyössä saatujen tulosten perusteella todettiin, että Yritys X Oy oli luonut vahvan työnantajamielikuvan ja työntekijät olivat samaistuneet tähän mielikuvaan. Yrityksen kasvusta ja siihen liittyvistä muutoksista johtuvista syistä työnantajamielikuva koettiin positiiviseksi, mutta hieman teennäiseksi. Yrityksen asiantuntijapalveluiden markkinointiin oli käytetty paljon resursseja, mutta itse työnantajakuvaan luomiseen ei. Työnantajamielikuvan markkinoinnin koettiin siis jääneen yrityksen muun markkinoinnin jalkoihin.</p> <p>Työntekijöillä oli halu sitouttaa itsensä Yritys X Oy:hyn, mutta ura- ja palkkakehitys ei välttämättä antanut siihen mahdollisuutta. Yleinen työtyytyväisyys oli hyvällä tasolla ja työympäristö koettiin hyväksi. Työntekijät halusivat enemmän tukevaa ja luotettavaa johtajuutta urasuunnitteluun, jota pidettiin tärkeänä sitouttamistekijänä.</p>	
Avainsanat	työnantajamielikuva, työnantajabrändi, tyytyväisyys, sitoutuneisuus, lämpö, kompetenssi

Author Title	Sonja Seppälä Realization of the Employer Image from the Company X Ltd Employees' Perspective
Number of Pages Date	38 pages + 1 appendix May 2019
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economis and Business Administration
Specialisation option	-
Instructor(s)	Päivi Saariaho, Senior Lecturer
<p>The purpose of this thesis was to clarify the realization of the employer image in the employees' daily life from the employees' subjective point of view. The aim was to investigate what the employer image is, how it is visible in real life and which factors the employees consider important. Furthermore, the study looks into how the fulfillment and realization of the employer image increases satisfaction and commitment towards the employer. The aim was also to create proposals for development and strengthening the employer image of the company.</p> <p>The method used in the thesis was qualitative research and deep interviews, which were structured and guided in a questionnaire. The interviews aimed at finding out what the employer image was when the employee started at the company and what the image is at the moment. In the theoretical part of the thesis the concept of employer image and brand was examined, how it can be created and developed and which factors influence these on a daily basis. The importance as a commitment factor, soft values called warmth and competence, what are the experienced consequences between these were studied.</p> <p>The results of the thesis indicate that the Company X Ltd has created a strong and positive employer image with which the employees can identify themselves. Due to the company's growth and many changes that have been made, the employees feel that the employer image itself was positive but a little pretentious. A lot of resources were allocated to the company's marketing but marketing the employer image itself was not resourced. As a result, marketing the employer image has fallen behind.</p> <p>The employees have a strong will for commitment towards the Company X Ltd, but career and salary development have not necessarily given the opportunity for this. General work satisfaction is on a good level and the employees felt the working environment was good. The employees wanted more supportive and trustworthy leadership concerning employee's career planning, which was regarded as an important commitment factor.</p>	
Keywords	employer image, employer brand, satisfaction, commitment, warmth, competence

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimusongelma ja rajaus	2
1.3	Tutkimusmenetelmä	3
1.4	Kohdeyritys	4
2	Työnantajamielikuva	6
2.1	Käsitteitä	6
2.2	Työnantajamielikuvan muodostuminen	7
2.3	Työnantajamielikuvan ja -brändin vaikutukset	8
2.4	Tyytyväisyys ja sitoutuneisuus	9
2.4.1	Kompetenssi ja pehmeät arvot	9
2.4.2	Sisäinen brändijohtaminen ja arvon tuottaminen	11
2.5	Työnantajamielikuvan kohderyhmät	12
2.5.1	Nykyinen ja tuleva henkilökunta	12
2.5.2	Johto ja lähteneet työntekijät	12
2.6	Työnantajamielikuvasta viestiminen	13
2.6.1	WOM	13
2.6.2	Media	14
2.6.3	Yrityksen sisäisen työnantajamielikuvan jalkautus	14
3	Opinnäytetyön toteutus ja tulokset	15
3.1	Tutkimusmenetelmä	15
3.2	Toteuttaminen ja otos	17
3.3	Tulosten esittely	19
3.3.1	Haastattelujen analyysi	19
3.3.2	Työnantajamielikuvan käsitteen ymmärtäminen	19
3.3.3	Työnantajamielikuvan koostuminen	20
3.3.4	Työhönhakuvaihe	22
3.3.5	Työssäolovaihe ja tulevaisuus	23
3.3.6	Työntekijöiden kokemukset ja arvosanat työnantajamielikuvasta	25
4	Kehitysehdotukset	28
4.1	Työn tuloksiin perustuvat kehitysehdotukset	28
4.2	Kehityksen seuranta	30

5	Johtopäätökset	32
5.1	Reliabiliteetti ja validiteetti	32
5.2	Oman työn arviointi	33
	Lähteet	35
	Liitteet	
	Liite 1. Haastattelukysymykset	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta

Työnantajakuvan ja -brändin tarkasteleminen ja kehittäminen on tänä päivänä erittäin ajankohtaista ja välttämätöntä. Sosiaalisen median välityksellä kuka tahansa voi tutkia ja saada yrityksestä mielikuvan, jonka lopputulema muodostuu kuitenkin subjektiivisesti katsojan näkemän, kuulopuheiden ja omien odotusten sekä kokemusten pohjalta. Yritys, joka tiedostaa työnantajankuvan tärkeyden, voi paremmin säilyttää vetovoimansa ja tuoda paremman pohjan yrityksen menestykselle. (Rantanen 2018.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja Yritys X Oy (jäljempänä Yritys X) on pääkaupunki-seudulla toimiva, liike-elämän asiantuntijapalveluiden myymiseen keskittynyt nuorekas ja kasvupainotteinen yritys. Yritys X on kasvanut strategiansa mukaisesti viimeisen kymmenen vuoden aikana erittäin kunnianhimoisesti noin kymmenen hengen yrityksestä noin kahdeksankymmenen hengen isoksi alan toimijaksi. (Yritys X Oy 2019a.)

Yrityksen nimi on keskeinen tekijä, joka erottaa yritykset toisistaan (Von Hertzen 2006, 101). Yritys X:n nimi viittaa suoraan sen myymiin alan asiantuntijapalveluihin ja yrityksen työnantajamielikuva nimeensä perustuen on itsessään vahva (Yritys X Oy 2019b).

Nopea kasvu on henkilökunnan määrän lisääntymisen myötä luonut tarpeen selvittää työnantajamielikuvaa tai -brändiä ja sen käytännön vaikutusta rekrytoinnin kilpailuvalttina. Lisäksi se on luonut tarpeen selvittää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Yritys X itse käyttää nopean kasvun ja jatkuvien muutoksien aiheuttamista haasteista nimeä kasvukivut. Yritys X on tiedostanut sen, että henkilökuntaan kohdistuva huomio on voinut jäädä vähäiseksi jatkuvien strategia- ja organisaation uudelleenjärjestelyprojektien myötä. (Yritys X Oy 2019a.)

Yritys X haluaa olla työnantajamarkkinoilla halutuimpien alan toimistojen kärkisijoilla niin asiantuntijoiden kuin alan opiskelijoiden ja hallinnon henkilökunnan keskuudessa. Yritys X haluaa vahvoja alan ammattilaisia ja kädet saveen laittavia tekijöitä, jotka tukevat yrityksen kasvustrategiaa. (Yritys X Oy 2019a.)

Työnantajamielikuvan toteutumisen mittaaminen nykyisten työntekijöiden näkökulmasta, antaa realistisia vastauksia siihen, miten Yritys X:ää suositellaan työnantajana niin sisäisesti nykyisten työntekijöiden keskuudessa kuin myös työpaikan ulkopuolella. Lupausensa mukainen työnantajamielikuva edesauttaa henkilöstön hyvinvointia ja pysyvyyttä. Yritys X:ssä strategiaan ja siihen liittyvään kasvuun panostetaan paljon. Työntekijät ovat avainasemassa strategian toteutumisessa (Von Hertzen 2006, 108).

## 1.2 Opinnäytetyön tutkimusongelma ja rajaus

Opinnäytetyön tavoitteena ja tarkoituksena on selvittää, miten työnantajamielikuva on toteutunut käytännön työelämässä työntekijöiden subjektiivisesta näkökulmasta. Tarkoituksena on myös selvittää, mikä muodostunut työnantajamielikuva on ollut, mitkä työnantajamielikuvaan liittyvät piirteet työntekijät kokevat tärkeiksi ja miten ne ovat realisoituneet. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitä tuloksia työnantajamielikuvan toteutuminen on tuonut työntekijöiden näkökulmasta.

Tutkimusongelmana on työnantajamielikuvan käytännön toteutuminen. Vastauksia halutaan siihen, miten haastateltavat ovat kokeneet työnantajamielikuvan ja miten työnantajamielikuvan toteutuminen sitouttaa ja lisää työtyytyväisyyttä työntekijöiden keskuudessa. Toisaalta tutkimus antaa vastauksia myös siihen, miten työnantajamielikuvan toteutumatta jääminen vaikuttaa työntekijöihin.

Aihe on rajattu koskemaan sitä, mikä on ollut yrityksen viestimä työnantajamielikuva, mikä on työntekijän saama näkemys ja miten mielikuva on kehittynyt ja toteutunut. Aihe kiinnostaa opinnäytetyön tekijää henkilökohtaisesti. Aihe on myös opinnäytetyön tekijän näkemyksen mukaan merkityksellinen. (Ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006a.)

Opinnäytetyöstä saatujen tulosten perusteella yritykselle voidaan antaa analyysi, joka kertoo, missä osa-alueissa Yritys X on työnantajamielikuvan suhteen onnistunut, ja toisaalta antaa mahdollisia kehitysideoita huomiota vaativiin osa-alueisiin.

Vastaukset halutaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

Työnantajamielikuvan peruskäsitteilykysymykset:

- Mitä työnantajamielikuva on?
- Mistä seikoista työnantajamielikuva voi muodostua?

Yrityksen oma näkemys ja tahtotila:

- Miten työnantajamielikuvaa on kehitetty?
- Minkälaisen mielikuvan yritys haluaa luoda itsestään?

Työntekijän odotukset ja nykytila:

- Miten työntekijä konkreettisesti kokee työnantajamielikuvan toteutumisen?
- Mitä vaikutuksia työnantajamielikuvan toteutumisella voi olla?

Opinnäytetyössä halutaan selvittää syitä siihen, miten työntekijä aidosti kokee ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan toteutumisen: Miten yrityksen kasvu ja muutos on vaikuttanut mahdollisesti tähän? Onko työnantajamielikuva toteutunut käytännön työelämässä, ja miten Yritys X itse on edesauttanut sen toteutumista?

### 1.3 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimusosa toteutettiin laadullisilla puolistrukturoiduilla teema- ja syvähaastatteluilla. Valikoidut yksilöhaastattelut tehtiin anonyymisti, millä voitiin taata haastateltavan mahdollisimman aito ja rehellinen syventyminen aiheeseen (Ks. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006b).

Laadullisen tutkimuksen hypoteesittomuus eli se, että tutkijalla ei ole ennako-oletuksia esimerkiksi tutkimuksen tuloksista, antaa puolueettoman lähtökodan haastatteluille. Tutkija ei lähde testaamaan jotakin tiettyä teoriaa tai sen toimivuutta, vaan pitää silmät ja korvat avoimena haastateltavan subjektiivisille näkemyksille. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006c.)

Yrityksessä työskentelee noin kahdeksankymmentä henkeä (Yritys X Oy 2019b). Kvalitatiiviseen puolistrukturoituun syvähaastatteluun valikoitiin etukäteen, tarkasti harkiten, 10 - 15 prosenttia yrityksen koko henkilöstöstä. Tämän otantamäärän katsotaan olevan riittävä saturaatiopisteen täyttymiseksi. Saturaatiopisteen täytyttyä voidaan todeta, että saatu aineisto on riittävä ja mitään uutta tai oleellista haastattelun tuloksista ei käy enää ilmi. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006d.)

Haastateltavat kohderyhmänä ovat työskennelleet yrityksessä yhdestä kolmeen vuotta. Haastateltavien henkilöiden työssäolovuodet takaavat sen, että todenmukainen ja vertailukelpoinen mielikuva, verraten saatuun kokemukseen työnantajamielikuvasta, on syntynyt. Henkilöt, jotka olisivat työskennelleet yrityksessä yli kolme vuotta, ei koettu

vertailukelpoiseksi kohderyhmäksi. Haastateltavat valikoitiin laaja-alaisesti Yritys X:n asiantuntijoista sekä hallinnosta. Haluttaessa tietoa tietyn kohderyhmän kokemuksista, haastattelu toimii hyvänä tiedonkeruumenetelmänä (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e).

Haastattelukysymysten tarkka rajaus ja rakenne auttavat haastattelun johdonmukaisessa etenemisessä. Kysymykset on laadittu niin, että vastaukset kaikkiin tutkimuskysymyksiin saadaan. Haastattelukysymyksistä käy selkeästi ilmi menneisyys ja nykyhetki, millä saadaan vertailuasemaa tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Tutkimusmuodon mukaisesti haastattelu etenee kysymysten mukaisessa järjestyksessä, joka pitää niin sanottu punaisen langan kasassa. Haastateltava saattaa itse antaa vastaukset kysymyksiin eri järjestyksessä, kuin haastattelija itse on suunnitellut. Pyrkimys on keskustelun kautta saada haastateltava puhumaan ja kertomaan aidosti näkemyksensä, jolloin kysymysten järjestys ei ole olennainen seikka. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f.)

#### 1.4 Kohdeyritys

Yritys X on panostanut viime vuosien aikana paljon markkinointiinsa ja yrityksen tunnettuuden lisäämiseen niin alansa palveluiden tarjoajana kuin myös hyvänä työnantajana. Yrityksen myynti- ja markkinointiosasto yhdessä johdon kanssa, ovat suunnitelleet ja toteuttaneet monta positiivista mielikuvaa herättävää markkinointikampanjaa. Kampanjoitten positiivisesta huomiosta huolimatta, yrityksen tunnettuutta ja mainetta niin työnantajan roolissa kuin alansa asiantuntijapalveluiden myymisessä, tulee edelleen kasvattaa. Yritys X näkee itsensä kasvuyrityksenä ja sen kasvu on ollutkin sekä liikevaihdollisesti että myös henkilöstön määrässä mitattuna suurta ja nopeaa. (Yritys X Oy 2019a.)

Yritys X haluaa imagonsa olevan erilainen kuin muilla alan asiantuntijatoimistoilla. Kilpailu pätevistä ja yrityskulttuurin sopivista alan asiantuntijoista on kova, sillä jokainen alan toimisto haluaa parhaimmat asiantuntijat. Yritys X haluaa palvelukseensa yrityskulttuuriinsa sopivia hyviä tyyppejä. Kyseisen akateemisen alan opiskelijoiden keskuudessa on myös kovaa kilpailua, ja opiskelijapiireissä käydään kriittistä ja arvioivaa keskustelua eri toimistojen maineesta työnantajana. (Yritys X Oy 2019a.)

Yritys X:ltä saatua virallista materiaalia pelkästään työnantajamielikuvan viestimisestä on vähän. Yleiseen markkinointiin liittyviä kampanjoita on ollut. Opiskelijapiireissä Yritys X:ää on myös markkinoitu eri tapahtumien yhteydessä. Yrityksen hallituksen puheenjohtajan haastattelun (Yritys X Oy 2019a), internetsivujen sekä julkisuudessa olleiden

markkinointimateriaalin pohjalta voidaan kuitenkin listata pääpiirteittäin, että Yritys X:n työnantajamielikuva muodostuu seuraavista ominaisuuksista:

- vahva alan ammattiosaaminen
- ammattiosaamisen lisäksi vahva businessosaaminen
- yhdessä tekeminen ja kumppanuus
- rento ja nuorekas työympäristö
- moderni ja uudistuva
- ei-hierarkinen
- alansa uudistuva edelläkävijä.

Hyvä työnantajabrändi on kilpailuvaltti rekrytoinnissa (Mäkilä 2018). Jos niin sanottu myyty mielikuva ei kuitenkaan toteudu ja osoittaudu todeksi työn arjessa valinnan jälkeen, työntekijän aitoon sitoutumiseen ja motivaatioon liittyy riski. Tämä tähdentää siis työntekijän pysyvyyden tarvetta eli sitä, että hyvän työvoiman palkkauksen lisäksi on tärkeää myös pitää työntekijät. (Mäkilä 2018.)

Yritys X:n työntekijöiden vaihtuvuus on lisääntynyt paljon viimeisen parin vuoden aikana. Henkilöstön määrä on kaksinkertaistunut. Yrityksen johto ja johdon rakenne on muuttunut tietyltä osin. Strategiatyö ja kasvu on yrityksen säännöllisen informaation aiheita. (Yritys X Oy 2019a.)

Yritys X:n sisällä on tehty paljon työtyytyväisyyskyselyitä, joissa on ollut kuitenkin huono vastausprosentti. Tähän halutaan parannusta. Selvyttä siihen, miksi vain harvat työntekijät vastasivat kyselyyn, ei ole saatu. Yrityksessä on tehty paljon organisaatioon liittyviä muutoksia parin viime vuoden sisällä, ja palveluiden tarjontaa on haluttu täydentää asiantuntijapalveluiden lisäksi businessosaamisella. Vaativaa ja vastuullista asiantuntijatyötä työkseen tekevä henkilö on joutunut täydentämään osaamistaan liiketalouden osaamisella. (Yritys X Oy 2019a.)

Yritys X:ssä on ollut työnantajamielikuvaa sivuavia kehittämisprojekteja, joihin on käytetty paljon myös ulkopuolisten konsulttien ja mainostoimistojen palveluita. Yrityksen työntekijöiden, tulijoiden ja lähtijöiden suhteen vaihtuvuusprosentti on ollut noin 50. Lähtökohta projekteille on ollut johdon strategian mukainen näkemys siitä, mitä Yritys X haluaa olla, mitä se haluaa itsestään kertoa ja miltä se haluaa näyttää. (Von Hertzen 2006, 41).

Tämä opinnäytetyö auttaa kartoittamaan realistista, aitoa tilannetta työnantajamielikuvan toteutumisesta yrityksen sisällä työntekijän subjektiivisesta näkökulmasta. Kartoituksen tulokset voivat auttaa Yritys X:ää kehittämään toimintaansa saatujen analyysien perusteella. Tulosten ja analyysin jälkeen opinnäytetyön tekijä esittelee omat kehitysideansa Yritys X:lle.

## 2 Työnantajamielikuva

### 2.1 Käsitteitä

Työnantajamielikuva, työnantajabrändi ja työnantajakuva käsitteinä muodostavat yhtenäisen tarkastelualueen. Työnantajamielikuvaa voidaan ajatella myös asemoinnin (positioning) näkökulmasta. Trout ja Ries (1981) määrittelevät asemoinnin ”järjestelmälliseksi tavaksi löytää brändille avoin ikkuna kuluttajan mielessä”. (Trout & Tries 1981 teoksessa Uusitalo 2014, 33.)

Työnantajamielikuvaa ja –brändiä markkinoidaan yrityksen sisällä ja ulospäin. Brändiarvojen esille tuominen jo työhönhakuvaiheessa ja niiden jatkuva esillä pitäminen on välttämätöntä johtamisjärjestelmässä. (Von Hertzen 2006, 162, 163.)

Työnantajamielikuva on kriittinen kasvun kannalta, mutta se myös heijastaa yrityskulttuuria, yhtä ei ole ilman toista. Houkuttelevalla työnantajamielikuvalla on tunnetusti positiivinen vaikutus tehostettuun työnhakuprosessiin ja tekee sen kulusta helpompaa. ”Työnantajakuva syö rekrytoinnin aamupalaksi”, mainitsee Aki Ahlroth Duunitorin kolumnissaan, eli jos työnantajakuva ei vastaa kohderyhmän odotuksia, parhaat osaajat voivat jäädä rekrytoimatta. Työnantajamielikuvan ja yrityskulttuurin kehittäminen vaatii aikaa ja tulokset saattavat näkyä vasta pitkän ajan kuluttua. (Ahlroth 2018a.)

Työmarkkinat kilpailevat parhaista työntekijöistä. Jotta työpaikkailmoitukset herättäisivät huomioita ja yritys saisi suuren määrän kiinnostuneita hakijakandidaatteja, on yrityksen työnantajamielikuvalla entistä suurempi rooli rekrytoinnissa. Osaavan työvoiman puute voi muodostua yrityksen kasvun esteeksi. (Mäkilä 2018.)

## 2.2 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Mistä eri tekijöistä työnantajakuva voi muodostua ja miten yritys voi saada haluamiensa osaajien huomion? Vaikuttava Työnantajabrändi –podcastin jaksossa, jossa käsitellään työnantajakuvan kehittämistä, Emine Oy:n Susanna Rantanen (2018) listaa seuraavat oleelliset osatekijät:

- yrityksen yleinen maine ja kiinnostavuus
- yrityskulttuuri
- yrityksessä työskentelevät oman alan gurut ja kiinnostavat henkilöbrändit
- yrityksen asiakkaat ja heidän kokemuksensa
- median kirjoitukset yrityksestä ja sen ihmisistä
- työnhakijakokemukset
- annetut lupaukset ja yhteneväisyys lupauksen lunastamisessa
- ammatilliset mahdollisuudet, joita henkilö näkee yrityksen tarjoavan
- työntekijät ja heidän kokemuksensa ja suosituksensa
- asiakkaat ja heidän kokemuksensa ja suosituksensa
- rekrytointikumppanit ja heidän maineensa ja käyttäytymisensä
- työsuhteiden kesto ja reagoiminen työsuhteen päättymiseen
- yrityksen internetsivut ja uramahdollisuuksien sisältö
- yrityksen vuorovaikutus sosiaalisessa mediassa
- yrityksen yhteistyökumppanit (alihankkijat, vuokratyöntekijät, freelancerit) ja heidän kokemuksensa yrityksen toimintatavoista muiden kohtelemisessa.

Työnhakupalvelu Monsterin teettämässä Työnantajamielikuva 2018 -tutkimuksessa, yhdeksi tulevaisuuden tärkeimmäksi työnantajamielikuvan viestintäkanavaksi ja muodostajaksi mainittiin työntekijäkokemuksiin pohjautuvat tarinat. Työntekijöihin itsessään tullessaan panostamaan vielä enemmän, sillä tätä kautta teoria muuttuu käytännöksi. Työntekijät tulee nähdä yrityksen sisäisinä asiakkaina (Preez & Bendixen 2015, 79).

Monsterin Työnantajamielikuva 2018 -tutkimuksen tulokset työnantajamielikuvan muodostumisesta kuvattiin alla olevan kuvion 1 mukaisesti. Tutkimuksen mukaan työnantajamielikuva voi muodostua nykyisen henkilöstön tyytyväisyydestä, mielikuvan aitoudesta, tarinoista, viestinnästä, hakijakokemuksesta sekä näkyvyydestä. Näiden taustalta heijastuu arvot ja identiteetti.

## Miten työnantajamielikuva rakentuu?



Kuvio 1. Työnantajamielikuva 2018 -tutkimus (Monster).

### 2.3 Työnantajamielikuvan ja -brändin vaikutukset

Kaikilla palkkaavilla yrityksillä on työnantajakuva. Työnantajakuvaan verrattuna työnantajabrändi on tietoisien työn tulos, jossa visualisoidaan ainutlaatuiset työntekijäkokemukset kantavaksi ja relevantiksi työnantajabrändiksi. (Rantanen 2018.)

Brändi käsitteenä on ihmisen mieleen syntynyt mielikuva. Brändi voi olla tietoisesti ja pitkäjänteisesti kehitetty kilpailuvaltti, jolla yritys erottuu muista ja kilpailijoistaan, ja josta se on tunnistettavissa. Hyvä palvelu ja tyytyväinen henkilöstö voivat yhdessä luoda hyvän brändimielikuvan, joka lisää yrityksen vetovoimaisuutta. Brändin johdonmukaiselle kehittämiselle ja brändipääoman kasvattamiselle on siis monia syitä. (Von Herten 2006, 16, 18, 25.)

Hyvä työnantajabrändi tuo yritykselle arvoa, jota myös sijoittajat arvostavat. Samoin työntekijät eli yrityksen henkinen pääoma, arvostavat hyvää työnantajabrändiä ja mainetta. Maine on taas tekoja, joiden pohjalta syntyy mielikuva ja tietoisuus yrityksestä. (Von Herten 2006, 13, 15.) Monster-työnhakupalvelun teettämän Työnantajamielikuva 2018 -kyselytutkimuksen mukaan ”97 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista uskoo, että

työnantajamielikuvalla on erittäin tai melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisen kannalta.” (Mäkilä 2018.)

Työnantajamielikuva ja sen välittämä yrityskulttuuri, jota yritys haluaa tuotavan esille esimerkiksi rekrytoidessaan asiantuntijoita ja osaajia, toimii valttikorttina, josta huokuu yrityksen ydin eli identiteetti ja arvot. Hyvän työnantajabrändin tulee olla erottuva ja houkutteleva, mutta ehdottomasti aito. Sen tulee kummuta aidosta jokapäiväisestä tekemisestä ja todellisuudesta. Yrityksen HR, johto, viestintä ja markkinointi osallistuvat yhdessä systemaattiseen työnantajabrändin kehittämiseen. Johdon vahva sitoutuminen brändiin ja sen vaikutus ylhäältä päin, on kuitenkin tärkeimpänä ja oleellisena motivaattorina muun henkilökunnan jalkauttamiseen. (Mäkilä 2018.)

Barona-henkilöstöpalveluyrityksen rekrytointipalvelujohtajan Ilkka Lagerströmin mukaan hyvän työnantajamielikuvan viestimisessä tulee tunnistaa kohderyhmät. Kohderyhmän arvomaailman ymmärtäminen auttaa valitsemaan parhaimmat viestintäkanavat ja viestintätäytylin, viestien parhaimman resonoinnin saavuttamiseksi. Lagerström lisäksi huomauttaa, että monissa organisaatioissa rakenteet ovat edelleen kankeita ja hierarkisia, jotka estävät aidon työnantajamielikuvan rakentumisen. Tällöin haluttu viesti voi olla liian päälle liimattua. Tilannetta voidaan parantaa organisaation ja johtamisen muutoksilla. (Mäkilä 2018.)

## 2.4 Tyytyväisyys ja sitoutuneisuus

### 2.4.1 Kompetenssi ja pehmeät arvot

Työntekijän tyytyväisyyttä ja sitoutuneisuutta työnantajaan, suhteessa työnantajamielikuvaan toteutumiseen, esiteltiin Isossa Britanniassa toteutetussa tutkimuksessa ”When Employer Brand Image aids Employee Satisfaction and Engagement” (Davies & Mate & Whelan 2018). Tutkimuksessa haluttiin löytää vastaus siihen, miten työntekijän subjektiivinen kokemus työtyytyväisyydestä ja työnantajaan sitoutumisesta, linkittyy työnantajamielikuvan toteutumiseen. Mihin rationaaliset ja emotionaaliset hyödyt sekä arvot asetuvat henkilön mielessä?

Tutkimuksessa tutkittiin lisäksi työntekijöiden demografisia tekijöitä; ikä, sukupuoli, työtehtävät, kokemus, ja niiden vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen ja sitoutuneisuuteen työnantajamielikuvan lopputulemana. Kyselyyn osallistuneilta pyydettiin arvioimaan

työnantajansa ulottuvuutta lämmön ja kompetenssin eli tunnepohjaisen tai ammatillisen pätevyyden pohjalta. (Kielitoimiston sanakirja.)

Davies, Mate ja Whelan viittasivat tutkimuksessaan Fiskin ym. (2006) esihistorialliseen vertaukseen lämmöstä ja kompetenssista, rinnastaen nämä yksilön tarpeeseen ryhmähakuisuudesta. Tunnepohjainen eli lämmin ryhmä koettiin luotettavaksi eikä sen taholta koettu uhkaa. Kompetentti ryhmä tai yksilö nähtiin taas tahona, jonka käytöstä ei pystynyt ennakoimaan. Kompetentin ryhmän aikomukset voitaisiin tulkita positiivisena tai negatiivisena, ja pelkästään tähän ominaisuuteen linkitettyä ryhmää ei koettu hyväksi ja turvallisiksi liittolaiseksi. Toisaalta ryhmä, joka koettiin pääasiallisesti lämpimäksi, mutta myös kompetentiksi, koettiin hyväksi yhteistyötahoksi. (Fiske ym. 2006 artikkelissa Davis ym. 2018, 66.)

Tutkimuksessa kävi ilmi, että ikä oli tärkeä määrittäjä lämmön ja kompetenttiuden vertailussa, mutta iällä itsessään ei ollut merkittävää vaikutusta siihen, miten työnantajaimago vaikutti työnantajaan sitoutumisessa. Lämmön tärkeys alle 25-vuotiaille oli hieman tärkeämpi kuin kompetenssi, kun taas hieman vanhemmille, kuitenkin alle 35-vuotiaille lämpö ja kompetenssi olivat yhtä tärkeitä. Yli 65-vuotiaiden keskuudessa kompetenssilla oli suurempi merkitys, heille tyytyväisyys ei lisännyt sitoutumista, vaan kompetenttius. Kompetenssi oli hiukan tärkeämpi 26 - 35-, 36 - 45- ja 46 – 55-vuotiaille, jotka ovat parhaassa työiässä, mutta lämpö ja tyytyväisyys olivat melkein samoissa lukemissa. Eläkeikää lähestyville 56 – 65-vuotiaille lämpö oli tärkeämpi kuin yrityksen kompetenssi. (Davies & Mate & Whelan 2018, 70.)

Nykypäivään rinnastettuna, työnantajamielikuva siitä, millainen yritys tulisi olemaan työntekijälle kumppanina, muodostaa subjektiivisen valintakriteerin. Davies, Mate ja Whelan viittasivat Aakerin ym. (2010) stereotypia-ajatukseen siitä onko mielikuva esimerkiksi voittoa tavoittelemattomasta yrityksestä lämmin, mutta ei niin kompetentti kuin taas pragmaattiset voittoa tavoittelevat tahot. Tutkimuksessa viitattiin aiempiin tuloksiin, joiden mukaan sosiaalisissa tilanteissa lämpö menee kompetenssin edelle. (Aaker ym. 2010 artikkelissa Davies ym. 2018, 66.)

Toisaalta Anitha ja Madhavkumar (2012) saivat selville, että työntekijöiden houkuttelemisessa yrityksen palvelukseen, kompetenssilla on suurempi rooli, kun taas Davis ym. (2002) toivat esille työtyytyväisyyden takaamisessa lämmön ja yhteistyökykyisyyden tärkeyttä merkitystä. Lopputulemana parhaiten selviytyvät ja menestyvät ne, jotka osaavat

arvioida ryhmän tarpeet ja siihen liittymisen riskit. (Davies 2002 ja Anitha & Madhavkumar 2012 artikkelissa Davies ym. 2018, 66.)

Tutkimuksessa Davies, Mate ja Whelan viittasivat Mosleyn (2007, 2014) tutkimaan oleelliseen eroon ja kehitysaskeleeseen suoranaisen yrityskuvan ja työntekijällä olevan symbolisen työnantajamielikuvan välillä. Yhdessä yrityskuva ja työnantajamielikuva voivat luoda yritykselle suurta maineeseen perustuvaa arvoa, mutta myös rahallista voittoa. (Mosley 2007, 2014 artikkelissa Davies ym. 2018, 64.)

#### 2.4.2 Sisäinen brändijohtaminen ja arvon tuottaminen

Preez ja Bendixen esittelivät tutkimuksensa yrityksen sisäisen brändimielikuvan ja brändijohtamisen sekä sen ulottuvuuden työtyytyväisyyteen, brändisitoutuneisuuteen ja halukkuuteen jäädä nykyiseen työpaikkaan, artikkelissaan ”The Impact of Internal Brand Management on Employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay”, Preez ja Bendixen lainaavat Jacobsin (2003) toteamaa siitä, kuinka työntekijät ovat käveleviä yrityksen puolestapuhujia. Työntekijät, jotka uskovat työnantajabrändiin, työskentelevät kovemmin ja paremmin.

Internal Brand Management (IBM) eli sisäinen brändijohtaminen esiteltiin jo vuonna 1976 (Berry ym.), jolloin ymmärrettiin työntekijä yrityksen sisäisenä asiakkaana. Työnantajan tulee siis myydä itseään jatkuvasti työntekijöilleen, säilyttääkseen heidät. (Preez ja Bendixen 2015.)

Arvon tuottaminen asiakkaiden lisäksi myös työntekijöille vaatii täten huomiota. Työnantajamielikuvan jatkuva ylläpitäminen ja käytännön toteutus voi merkitä eri asioita eri persoonille. Arvon subjektiivinen tuotto voi olla jollekin esimerkiksi täysin rationaalista, johon liittyy pelkkä urakehitys ja palkka. Toiselle arvon saaminen voi muodostua tunneperäisistä seikoista esimerkiksi työssä viihtymisestä ja perustoimeentulon saamisesta. Voittopuolisesti rationaalisetkin aspektit voidaan myydä paremmin, jos järjellisen hyödyn lisäksi niin sanotusti käyttökokemus tuntuu hyvältä. (Uusitalo 2014, 44.)

## 2.5 Työnantajamielikuvan kohderyhmät

### 2.5.1 Nykyinen ja tuleva henkilökunta

Kohderyhmän kiinnostuksen kohteet yrityksestä voivat olla erilaisia, ja heidät voidaan tavoittaa eri keinoin, painottamalla eri asioita. Nykyinen henkilökunta on keskeisessä asemassa tämän tiedon välittämisessä, jotka myyvät yritystä ammattitaidollaan, kokemuksellaan ja luovalla ajattelullaan. (Von Hertzen 2006, 44, 46.)

Henkilön hakiessa yritykseen, hän hakee tiettyyn positioon, avoinna olevaan nimettyyn työnkuvaan. Henkilön tehtävänimikkeellä on täten myös oma roolinsa yrityksen työnantajabrändin rakentamisessa. Asiantuntijapalveluiden myymisessä nimike tulee olla selkeästi esiintuotu, ei epäselvä tai harhaanjohtava. Henkilön tulee ymmärtää, mitä työtä hänen oletetaan tekevän. Uudet henkilöt opastetaan talon tavoille. (Von Hertzen 2006, 47.)

Haasteena haluttavan työnantajamielikuvan antamisessa on vastaanottajien eli yksilöiden erilaisuus ja arvomaailma. Organisaation ja oikean henkilön pitää kohdata. Kohderyhmän yksilö ja hänen toivotut odotuksensa suhteessa kohdeyritykseen, toivotusti vastaa haluttuun mielikuvaan ja impulssiin. (Lievens & Slaughter 2016).

Ikä ja sukupuoli erillisinä tekijöinä vaikuttavat myös työntekijän odotuksiin ja sitoutumiseen. Laki, joka suojaa ja yrittää edesauttaa ikäsyrijintää ja tasa-arvoista palkanmaksua miesten ja naisten välillä, on vaikuttamassa näihin kohderyhmiin, sitoutumista tutkittaessa. (James ym. 2011 artikkelissa Davies ym. 2018, 65.)

Työnantajamielikuva kohdentuu kahdella tavalla työntekijöihin; 1) instrumentaalisesti, johon sisältyy muun muassa palkka ja työolosuhteet, ja 2) symbolisesti, johon sisältyy abstraktit mielikuvat, joita työnantajan ja työyhteisön impulssit antavat. (Lievens & Highhouse 2003 artikkelissa Davies ym. 2018, 65.)

### 2.5.2 Johto ja lähteneet työntekijät

Yrityksen ylin johto rakentaa työnantajabrändiä yrityksestä kokonaisuutena. Julkisudessa esiintyminen rakentaa kuvaa paitsi itse henkilöstä myös koko yrityksestä. Huonosti valitut kommentit tai vastaavasti pätevä esiintyminen, niin yrityksen sisällä kuin

ulkopuolella, heikentää tai vahvistaa yrityksen brändiä sekä sisäisesti että myös ulkoisesti. (Von Hertzen 2006, 48, 49.)

WOM ”Word Of Mouth” eli suusta suuhun leviävät kuulopuheet sekä sosiaalinen media, vaikuttavat tänä päivänä työnantajamielikuvan syntymiseen enemmän kuin yrityksen normaali yleinen julkisuus, mainostaminen tai sponsorointi. Yrityksen johdon tulee olla kiinnostuneita siitä, mitä yrityksestä puhutaan sosiaalisessa mediassa sekä opiskelijapiireissä. Negatiivisia kuulopuheita ja mainetta on hidasta korjata. (Lievens & Slaughter 2016, 418.)

Yrityksestä lähteneet entiset työntekijät ovat työnantajamielikuvan ja -brändiviestin viejiä. Yrityksen johdon tulee kiinnittää huomiota siihen, miten mahdollisista YT-neuvotteluista ja irtisanomisista viestitään niin yrityksen sisällä kuin myös ulkopuolelle. Toisen työntekijän palvelukseen lähtevien henkilöiden kertomukset ja ajatukset vaikuttavat merkittävästi siihen, mitä entisestä työnantajasta kerrotaan lähdön jälkeen. Näille ihmisille, mutta myös olemassa olevalle henkilökunnalle merkitsee paljon se, miten hyvin yritys kohtelee työntekijöitä. (Von Hertzen 2006, 49.)

## 2.6 Työnantajamielikuvasta viestiminen

### 2.6.1 WOM

Organisaation ulkopuolella tapahtuva ihmissuhteiden kautta kulkeutuvat kuulopuheet ovat yksi merkittävistä työnantajamielikuvan levityskanavista. Perinteisesti tapahtuviin suusta suuhun kuulopuheisiin on tullut lisäelementtinä sosiaalisen median kanavat. WOM ”Word Of Mouth” on teknologian myötä muuttunut sanonnaksi ”Word Of Mouse”. (Lievens & Slaughter 2016, 418 - 421.)

Lievens ja Slaughter mainitsee tutkimusartikkelissaan Van Hoyen (2013) väittämän siitä, että negatiivinen WOM voi jäädä huomiotta vain, jos yrityksen positiivinen mielikuva on muodostunut niin vahvaksi, että satunnainen negatiivinen kuulopuhe ei horjuta sitä. Samoin, kuten muiden ihmisten kuulopuheet ja suositukset voivat vaikuttaa kuluttajien ostopäätöksiin tuotteista, joita he eivät välttämättä tunne, samoin muiden ihmisten kertomukset ja kuulopuheet työnantajasta, josta hakijalla ei ole tietoa tai mielikuva on epäselvä, vaikuttaa Word of Mouth oleellisesti. (Van Hoyen 2013 artikkelissa Lievens & Slaughter 2016, 418 - 419.)

Susanna Rantanen Emine Oy:stä vertaa yritystä lasitaloon, jonka sisään kuka tahansa voi tänä päivänä tirkistellä sosiaalisen median välityksellä. Jokaiselle tarkastelijalle, työnhakijalle tai asiakkaalle jää oma mielikuvansa, josta hän voi kertoa muille. Rantanen kiteyttää: ”Yritys, joka ei tietoisesti johda välittämiään mielikuvia, vaikeuttaa turhaan rekrytoinneissa ja myynissä onnistumista.” (Rantanen 2018.)

## 2.6.2 Media

Best Place to Work -rankingit ovat yksi massamedian kautta saatavista työnantajamielikuvan muodostajista. Massamedia tavoittaa suuren joukon ihmisiä ja parhaimmassa tapauksessa antaa suuren positiivisen impulssin. Massamediainostamisessa on kuitenkin myös riski väärälle kohderyhmälle joutuvasta mainonnasta, joka voi johtaa negatiivisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. (Lievens & Slaughter 2016, 412, 420.)

Verkkomedian välityksellä yritys voi vahvistaa ja kehittää työnantajamielikuvaansa. Yrityksen sisäinen intranet toimii sisäisenä viestintäkanavana ja infotauluna henkilökunnalle. Asiakastiedotteiden, suoramarkkinointikirjeiden sekä ammattimaisten yritysesitteilyiden välityksellä voidaan luoda mielikuvaa nykyisille sekä potentiaalisille yhteistyötaidoille. Messuille osallistuminen ja sieltä suorien henkilökontaktien saaminen on perinteinen ja tehokas yritysbrändin ja työnantajamielikuvan lanseeraamisen tapahtumapaikka. (Von Herten 2006, 162 - 169.)

## 2.6.3 Yrityksen sisäisen työnantajamielikuvan jalkautus

Yrityksen haluaman työnantajamielikuvan ja -brändin toteutuminen liittyy suoraan strategisiin valintoihin ja niistä saataviin tuloksiin. Työnantajakuvasta infoaminen henkilökunnan keskuudessa voi auttaa mielikuvan käytännön toteutumista ulospäin. Henkilöstöä voidaan opastaa toimimaan brändistrategian mukaisesti ja noudattamaan annettuja ohjeistuksia. (Von Herten 2006, 149.)

Halutusta mielikuvasta kertominen henkilöstölle, ei vain satunnaisesti vaan jatkuvasti, tuo parhaita tuloksia. Työnantajamielikuvastrategia tulisi perustella henkilöstölle järkevästi ja tuoda esille syyt, joihin halutut seikat pohjautuvat, ja antaa niille järkiperusta. Hyviä syitä työnantajamielikuvan ja -brändin jalkautukselle yrityksessä voivat olla esimerkiksi taloudellisuus, turhan työn ja päällekkäisyyksien poistaminen, kilpailukyky ja sen parantaminen sekä yrityksen kokonaisbrändin arvonnousu. Yrityksen Brand

Manager voi valvoa ja ohjata työnantajabrändin toteutumista sekä opastaa ja kehittää henkilökuntaa sisäistämään ajatuksen. (Von Hertzen 2006, 149.)

Yrityksen henkilöstöllä on etuoikeus etukäteistietoon, joka liittyy yrityksen mahdollisiin muutoksiin ja suunnitelmiin työnantajabrändistä. Muutokset eivät saisi tulla työpaikan ulkopuolelta kuultuna yllätyksenä henkilöstölle, vaan henkilöstöä tulisi informoida jo projektin suunnittelun käynnistyessä ja niiden etenemisvaiheissa. Hyvä ennakkoinformointi voi saada aikaan positiivisia konkreettisia seurauksia henkilöstön oman käyttäytymisen kautta. (Von Hertzen 2006, 151.)

Brett Minchington, yksi maailman johtavista työnantajamielikuvan tutkijoista, kertoo Kauppalehden haastattelussa työnantajamielikuvan globaaleista trendeistä. Minchington kiteyttää työnantajamielikuvan tärkeyden lyhyesti: ”Sanotaan, että asiakkaat äänestävät jaloillaan. Niin tekevät myös työntekijät”. Lisäksi hän jatkaa ”parhaana työnantajana nähdyllä yhtiöllä on suurimmat mahdollisuudet palkata parhaat kyvyt”. Globaaleista työnantajamielikuvan trendeistä hän mainitsee työnantajamielikuvan omistajuuden, jossa edistyneisimmät yritykset osaavat yhdistää työnantajamielikuvasta viestivät yrityksen osastot yhdeksi tiimiksi, joiden sisällä tittelit unohdetaan. Täten mielikuvasta viestiminen ei rajoitu vain markkinointi-, viestintä- tai HR-osastolle, vaan kaikkien tietotaito ja osaaminen yhdistetään. (Niipola 2016.)

### **3 Opinnäytetyön toteutus ja tulokset**

#### **3.1 Tutkimusmenetelmä**

Laadullinen tutkimus toteutettiin kvalitatiivisilla puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastateltavien tutkimukseen osallistuminen oli täysin vapaaehtoista. Opinnäytetyössä käytettiin harkinnanvaraista otosta, jossa tutkittavat henkilöt valittiin opinnäytetyötä tekevän asettaman kriteeristön perusteella. Lupa tutkimuksen tekoon kysyttiin ja saatiin toimeksiantoyritykseltä ja tästä tehtiin toimeksiantosopimus. Haastateltaville kerrottiin ensimmäiseksi syy tutkimuksen ja haastattelun tekoon, tähän saatu lupa, aiheen valinnan syy ja tarkoitus (vrt. Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006g).

Puolistrukturoidun teemahaastattelun etenemistä ohjaavat etukäteen laaditut kysymykset, jotka esitetään samassa järjestyksessä jokaiselle haastateltavalle. Teemahaastattelua varten aihetta tutkitaan aikaisempien tutkimusten ja teemojen pohjalta ja teemat ovat

kaikille haastateltaville samat. Haastattelutilanteessa liikutaan kuitenkin eteenpäin joustavasti ja pyritään huomioimaan haastateltavien omat tulkinnat, näkemykset sekä merkitykset. Teemahaastattelutilanteessa vapaalle puheelle annetaan tilaa ja luonne on keskustelumainen. Aito, subjektiivinen koettu näkemys pyritään saamaan esille haastateltavan omin sanoin kertomana. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006f.)

Haastattelu toimii tiedonkeruumenetelmänä, jossa haastateltavan ajatuksia, mielipiteitä ja faktoja halutaan saada selville. Haastattelun kysymykset liittyvät tutkimuskysymyksiin, joiden tavoite on ratkaista tutkimusongelma. Teemahaastattelussa haastateltavan kanssa käydään läpi ennakkoon aihealueet eli teemat ja näin varmistutaan siitä, että koko käsiteltävän ilmiön osa-alueet saadaan mukaan. (Kananen 2008, 73.)

Haastattelu on vuorovaikutustilanne, jonka piirteitä voidaan luonnehtia seuraavasti:

- Haastattelija on tutustunut tutkimuskohteen teoriaan ja käytäntöön ennalta.
- Haastattelija on tehnyt aloitteen haastattelulle.
- Haastattelija motivoi haastateltavaa sekä ylläpitää haastateltavan motivaatiota.
- Haastattelija tuntee roolinsa, kun taas haastateltava oppii roolinsa haastattelun kuluessa.
- Haastateltavan on voitava luottaa siihen, että annettuja tietoja käsitellään luottamuksellisesti.

(Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006e.)

Yleensä kvalitatiivisen tutkimuksen tavoitteena on selvittää ja saada ymmärrys johonkin tiettyyn ilmiöön, esimerkiksi ihmisten omakohtaisten kokemusten kautta. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ei etsitä tilastollisia yhteyksiä ja tämän vuoksi tutkimusaineiston ja otannan ei tarvitse välttämättä olla suuri. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006g.)

Tutkijan asemassa keskeistä on haastateltavan ja haastattelijan välinen luottamus. Tutkittavien tulee pystyä luottamaan siihen, että lupauksen mukaisesti heidän anonymiteettinsa säilyy sekä heille kerrotun tutkimuksen tarkoitus ja mahdolliset vaikutukset ovat tosia. Tiedebarometri 2001 ja 2004 -kyselyt ovat osoittaneet, että suomalaiset arvostavat tiedettä ja luottavat siihen. Luottamus siihen, että tutkija tekee tutkimuksensa tarkoituksenmukaisin menetelmin, lisää luottamusta myös tuloksien luotettavuuteen. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006h.)

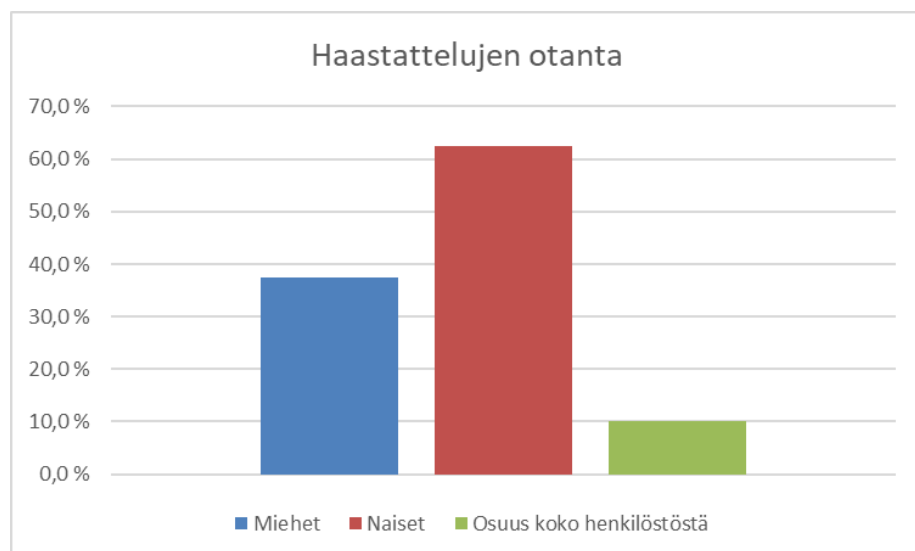
### 3.2 Toteuttaminen ja otos

Yritys X:n internetsivujen mukaan yrityksessä työskentelee yhteensä noin 80 henkeä, joista noin 40 akateemisesti koulutettua asiantuntijaa, noin 20 alalta valmistuvia tai harjoittelijaa, noin 15 hallinnon henkilökuntaa ja noin 5 ei kokopäiväisessä työsuhteessa olevaa konsulttitason henkilöä. (Yritys X Oy 2019b.)

Haastattelu toteutettiin tarkkaan rajatulle kohderyhmälle, joka muodostui seuraavasti:

- Työntekijät, jotka olivat olleet Yrityksen palveluksessa 1 - 3 vuotta olivat kohderyhmä.
- Haastateltavien keskimääräinen työssäoloaika oli 2 vuotta.
- Otanta oli noin 10 prosenttia koko henkilökunnasta.
- Haastateltavia oli yhteensä 8 henkeä, joista 5 oli naisia ja 3 miehiä.
- Haastateltavat henkilöt työskentelivät eri positioissa.
- Haastateltavien keski-ikä oli 32,5 vuotta.

Kokonaishenkilöstön määrästä 45 prosenttia on miehiä ja 55 prosenttia naisia. Kuvion 2 esittämän mukaisesti haastateltujen määrä oli 10 prosenttia koko henkilökunnasta, haastateltavista 62,5 prosenttia oli naisia ja 37,5 prosenttia miehiä.



Kuvio 2. Haastattelujen otanta.

Haastattelut toteutettiin haastateltavien työpaikassa Yritys X:ssä. Haastateltaviin otettiin yhteyttä henkilökohtaisesti ja sovittiin haastattelu-aika. Haastattelija kertoi tekemästään opinnäytetyöstä, sen aiheesta ja siitä, miten tutkimustulokset tulevat hyödyttämään Yritys X:ää ja sen kautta myös työntekijää.

Haastateltavat kokivat haastattelupyynnön erittäin positiiviseksi ja haastatteluissa oli äärimmäisen hyvä yhteishenki. Haastattelun alussa painotettiin haastattelijan vaitiolovelvollisuutta haastateltavaan nähden ja tämä edesauttoi haastateltavan uskallusta kertoa avoimesti kokemastaan sekä mielipiteistään.

Haastattelut etenivät haastattelukysymysten linjaa noudattaen. Haastattelukysymysten lukumääräksi muodostui 40, jotka on esitelty liitteessä 1. Kysymyksistä kävi selkeästi ilmi, mennyt, nykyhetki ja tuleva. Kysymykset käytiin läpi niin, että haastattelija kertoi kysymysten osa-alueen ja mitä kysymyksellä halutaan selvittää. Haastateltavat innostuivat kertomaan avoimesti tuntemuksistaan ja odotuksistaan. Rento keskustelutilanne auttoi samaan aidoon ja rehelliseen vastauspohjan tutkittavalle työnantajamielikuva-aiheelle, sillä keskustelun kulku ei pysähtynyt kysymysten aseteluihin.

Haastatteluihin käytettiin aikaa 1 - 2 tuntia per haastateltava. Merkille pantavaa oli, että suurin osa haastateltavista eivät olleet syvällisemmin miettineet sitä, mikä työnantajamielikuva on ja mitä se käsitteenä merkitsee. Haastattelu alkoi haastattelijan kysymyksellä, kuinka kauan henkilö on ollut Yrityksessä töissä. Tämän jälkeen haastattelu alkoi edetä alkupisteestä, eli sen selvittämisestä, ymmärtääkö haastateltava mitä haastattelun perustermi eli työnantajamielikuva tarkoittaa. Tästä lähdettiin kartoittamaan haastateltavan näkemyksiä Yrityksestä verraten hänen omaan kokemaansa.

Työnantajamielikuvaan liittyvien haastatteluteemojen etenemisjärjestys oli seuraava (liite 1):

1. Taustatiedot ja työssäolovuodet Yritys X Oy:ssä
2. Työnantajamielikuva yleisesti työntekijän näkökulmasta
3. Työnantajan valinta ja lähtökohta Yritys X Oy:hyn
4. Työnantajamielikuvan toteutuminen ja viestiminen Yritys X Oy:ssä
5. Sitoutuminen työnantajaan ja nykytila Yritys X Oy:ssä

### 3.3 Tulosten esittely

#### 3.3.1 Haastattelujen analyysi

Haastattelukysymysten vastaukset on yhtenäistetty ja tiivistetty seuraavien otsikoiden alle. Jokaista haastattelukysymystä ei analysoida yksitellen, vaan keskusteluiden mukaiset vastaukset ja tuntemukset on sisällytetty seuraaviin aihekohtiin.

Jokaisen haastateltavan kanssa käytiin läpi kaikki kysymykset, joihin vastaukset saatiin keskustelun välityksellä. Haastatteluissa ei käytetty nauhuria, vaan keskustelut kirjoitettiin samanaikaisesti muistiin reaaliajassa.

#### 3.3.2 Työnantajamielikuvan käsitteen ymmärtäminen

Haastattelun validiteetin varmistamiseksi haluttiin aluksi selvittää, miten haastateltava ymmärtää työnantajamielikuvan tarkoituksen ja merkityksen. Ensitapaamisessa haastateltavan kanssa oli käyty läpi tutkimuksen aihe ja lähtökohta haastattelun tarpeellisuudelle. Positiivista innostusta ja kiinnostusta ensimmäisen kysymyksen jälkeen tuli ilmi palautteesta, että työnantajakuva ja työnantajakuva Yritys X:n kohdalla oli ollut ilmassa leijuva kysymys, jota ei kuitenkaan oltu konkretisoitu. Käsite työnantajamielikuva heräsi eloon ja konkretisoitui.

Käsite työnantajamielikuva koettiin illuusioksi, joka houkuttelee henkilöitä ja brändin tavoin myy positiivisesti yritystä, mutta mielikuvan käytännön toteutuminen koettiin kuitenkin suuremmaksi kysymykseksi ja huolenaiheeksi. Työnantajamielikuva ja -brändi yhdistettiin tiiviisti työnhakuprosessiin ja kilpailuvaltiksi työnantajamarkkinoilla. Työnantajamielikuva koettiin siis isoksi kokonaisuudeksi, jonka muodostumisen yksityiskohtia ei lähdetty heti erittelemään. Työnantajamielikuva yhdistettiin myös lupauksiin ja lupauksien toteuttamisiin.

Puolet eli 50 prosenttia haastateltavista koki, että itsensä yhdistäminen yrityksen maineeseen ja arvoihin on tärkeä asia, eli samaistuminen työnantajamielikuvaan koettiin merkitykselliseksi. Puolet haastateltavista taas koki, että itse työ ja siitä saatava palkka on tärkeämpi, sillä työnantajamielikuvan toteutuminen omalla kohdalla ei kuitenkaan vaikuta yrityksen perustoiminta-ajatuksen, sillä yritys menee eteenpäin ja pysyy pystyssä ilman työntekijän subjektiivisia odotuksia.

On yrityksiä, joiden yrityskulttuuri on perustettu jo sata vuotta sitten eikä sitä ole tämän jälkeen uudistettu, jolloin työntekijälle ei välttämättä merkitse omien arvojen mukainen yrityksen työnantajamielikuva, vaan mahdollisesti yrityksen muut tarjoamat mahdollisuudet. Eräs haastateltavista kertoo tuntemuksistaan, että jos huono työnantajamielikuva ei olisi suoraan työntekijän suorittamisesta johtuva syy eikä ongelma eikä hän mitenkään voisi kokevansa vaikuttaa siihen, voisi hän palkan tai uranäkymien johdosta työskennellä yrityksessä, joka ei täysin kohtaisi hänen moraalinsa kanssa.

### 3.3.3 Työnantajamielikuvan koostuminen

Haastateltavat olivat työskennelleet Yritys X:ssä 1 - 3 vuotta. Työssäoloaikaa haastateltavilla oli kertynyt riittävästi, jotta kokemusta ja näkemystä oli karttunut, mutta he eivät kuitenkaan olleet työskennelleet Yrityksessä liian kauaa, jolloin tutkimusaiheen realistinen tarkastelu olisi voinut häiriintyä.

Työnantajamielikuvan yleisesti haastateltavat kokivat yrityksen maineeksi, jota esimerkiksi alan kollegat mainostavat. Osa haastateltavista myönsi, ettei yrityksen työnantajamielikuva välttämättä merkitse heille paljoakaan, vaan enemmän merkitsee itse työ, siinä kehittyminen ja palkka. Nämä seikat kylläkin tiedostettiin olevan osa-alueita, jotka konkretisoituvat vasta itse työn tekemisessä, ei teoreettisessa mielikuvan muodostumisvaiheessa.

Osa haastateltavista sanoi, että voisivat hakea töihin yritykseen, josta heillä ei ole mitään ennakkokuvaa, vaan enemmän heitä kiinnostaa työnantajamielikuvan toteutuminen arjessa. Työnantajamielikuva koettiin kuitenkin kriittisesti tekijäksi suositusten antamisessa, sillä ystäville tai kollegoille yrityksen suosittelemisessa, saatua mielikuvaa ei lähdetäisi kaunistelemaan, vaan koettu hyvä tai huono mielikuva kerrotaan ulospäin rehellisesti.

Haastattelun alussa haastateltavalta pyydettiin listamaan asiakohtia, joista hänen mielestään työnantajamielikuva yleisesti voisi koostua. Nämä osa-alueet on esitelty kuviossa 3. Haastateltavien mielestä merkittäviä työnantajamielikuvan muodostumisen osa-alueita ovat ensinnäkin yrityksen yleinen maine ja kiinnostavuus, joista aktiivisesti keskustellaan esimerkiksi alan opiskelijapiireissä.

Yrityksen ammatillinen pätevyys ja urakehitysmahdollisuudet koettiin myös oleellisen tärkeänä työnantajamielikuvan muodostumisen tekijänä, joka lisää myös houkuttelevuutta. Yrityskulttuuri, johon liittyy monet käyttäytymiseen liittyvät normistot, nähtiin yhtenä tärkeänä työnantajamielikuvan luojana. Onko yritys jäykkä vai rento, millainen johtaminen siellä on, miten ylitöihin suhtaudutaan ja miten kommunikaatio toimii. Yrityksen viestiminen esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja alan tapahtumissa koettiin hyväksi työnantajamielikuvan viestinviejäksi.

Työntekijät kokonaisuutena, niin nykyiset, entiset kuin tulevatkin, nähtiin tärkeänä työnantajamielikuvan luojina. Työpaikkailmoitukset ja työhönhakuprosessi alusta loppuun saakka koettiin tärkeänä työnantajamielikuvan luojana, joka kytkeytyy kuvion 3 jokaiseen osa-alueeseen.



Kuvio 3. Haastateltavien näkemys työnantajamielikuvan muodostumisesta.

Haastateltavat olivat yhtä mieltä siitä, että ammatillinen pätevyys koettiin peruslähtökohdaksi koko yrityksen olemassa ololle. Ammatilliset kehittymismahdollisuudet ja työntekijän menestys puhuu jo itsessään työnantajamielikuvan puolesta. Yrityksen ulkoinen habitus ja viestintä ovat tärkeitä myyntivaltteja alan asiantuntijoiden ja opiskelijoiden piireissä, mutta käytännön työelämässä toteutuneet asiat luovat haastateltavien mielestä vahvimman pohjan työnantajamielikuvan vakaalle muodostumiselle.

### 3.3.4 Työhönhakuvaihe

Puolet haastateltavista eivät olleet kuulleet Yrityksestä ennen työhön hakuansa ja puolet haastateltavista tunsivat yhden tai useita henkilöitä Yrityksestä. Asiantuntijarooleissa olevat haastateltavat olivat kuulleet Yrityksestä opiskelijaportaaleissa tai alan kollegoiltaan ja näitä jo olemassa olevia kontakteja käytettiin todellisen kokemuskuvan saamiseksi Yrityksestä.

Työpaikkailmoitus oli herättänyt haastateltavissa positiivisen kuvan Yrityksestä. Työhaastatteluvaihe taas oli herättänyt osassa haastateltavia päinvastaisia tuntemuksia kuin mitä työpaikkailmoitus oli antanut ymmärtää.

Työhaastatteluvaiheen subjektiiviset kokemukset vaihtelivat haetun työtehtävän ja siihen vaadittavan koulutustaustan mukaan; kokeneissa asiantuntija-asemissa olevat olivat kokeneet haastattelutilanteen epämiellyttävämmäksi kuin muut vähemmän kokeneet alan asiantuntijat tai muuhun henkilökuntaan kuuluvat. Yhteinen ymmärrys siitä, että Yritys X etsii tiimipelaajia, kävi ilmi haastateltavien kertomuksista.

Työhaastatteluvaiheessa Yritys X:n kompetenttia vaikutelmaa oli lisännyt Yritys X:n ja haastateltavan yhteisten arvojen ja päämäärien yhteneväisyys. Kompetenssia oli kuitenkin vähentänyt ajoittain epäselvä työtehtävän roolitus, uranäkymien esittely ja palkkakehitysnäkymät. Työpaikkailmoituksen ja tämän jälkeen käydyn työhaastattelun perusteella saatu työnantajamielikuva heikentyi jonkin verran lähes kaikkien haastateltavien kohdalla. Työnantajamielikuvan heikentyminen haastatteluvaiheen jälkeen ei kuitenkaan ollut heikentänyt haastateltavien uskoa Yritys X:ään ja haluun olla osa sitä.

Työnantajamielikuvaan negatiivisesti vaikuttavaksi tekijäksi haastateltavat ilmoittivat palkkatason ja palkkakehityksen sekä puuttuvan urapolun. Haastatteluista kävi ilmi, että näitä kahta osa-aluetta ei olla yrityksen sisällä edelleenkään kehitetty. Näiden kehittäminen lisäisi kaikkien haastateltavien työviihtyvyyttä ja uskoa yritykseen.

Työhaastatteluvaiheessa haastateltavat olivat ymmärtäneet Yrityksen pääviestiksi ammattitaitoisen työn tekemisen lisäksi yhteenkuuluvuuden sekä toisten auttamisen kulttuurin. Yrityksen vähäinen itsensä myyminen työhaastattelutilanteessa hyvänä työnantajana, oli herättänyt ihmetystä. Haastateltavat kokivat oletuksena, että työhaastatteluvaiheessa kummankin osapuolen, työntekijän ja työnantajan tulee tuoda parhaimmat

valttikorttinsa esille. Työhaastattelutilanne on itsensä myymistä ja neuvottelutilanne, jossa kummankaan osapuolen ei tulisi pitää toista itsestään selvyytenä.

Ristiriitaa oli siis tulkittavissa haastateltavien kertomista näkemyksistä siitä, oliko yrityksen haluama työnantajamielikuvan antaminen siitä, että Yritys X on rento ja asiantunteva, totta. Osalle haastateltavista ei oltu selkeästi kerrottu roolituksista. Osalla haastateltavista oli tunne, että ”tämä on liian hyvää ollakseen totta”, joka kävi ilmi suurista lupauksista, mutta samaan yhteyteen ei kuitenkaan kerrottu mahdollisista asian varjopuolista eli suunnitelmien toteutumatta jäämisestä ja näiden vaikutuksista työntekijän kohdalla. Molemminpuolinen rehellisyys työhaastattelutilanteessa koettiin luottamusta heittäväksi.

### 3.3.5 Työssäolovaihe ja tulevaisuus

Eräs haastateltavista kertoo, että työntekijälle työnantajamielikuva on muuttunut todellisuudeksi. Työntekijät ovat hänen mielestään työnantajamielikuvan todistajia, joille mielikuvan merkitys tulee olla aito ja todenmukainen.

Tutkimustuloksista kävi ilmi, että haastateltaville yrityksen ammatillinen kompetenssi niin työn teossa kuin myös johtamisessa oli tärkeämpää kuin pehmeämmät arvot. Yhteisenä näkemyksenä haastateltavilla kuitenkin oli, että kompetentti yritys ymmärtää myös pehmeiden arvojen tärkeyden ja näiden muodostaman kombinaation.

Haastateltavien mukaan lämpö lisää luottamuksen tunnetta, turvallisuutta ja työviihtyvyyttä, joka tunnetasolla sitouttaa Yritykseen. Kompetentti työympäristö, vastuunanto, lupaukset ja luottamus sekä ahkera työn tekeminen, koettiin työssä kehittymisen kannalta erittäin tärkeiksi aspekteiksi. Pehmeät arvot voivat hetkellisesti edesauttaa työntekijän sitoutumista yritykseen ja aiheuttaa myöntymisiä, mutta kompetenttiudesta tinkiminen horjuttaa uskoa liiketoiminnan ammatilliseen toimintatapaan.

Johdon ja esimiesten koettiin olevan merkittävässä roolissa työnantajamielikuvan toteutumisessa, sillä heidän esimerkkinsä tulisi olla tavoiteltava organisaatiossa. Johdon ja esimiesten oma ahkeruus ja edestä johtaminen, lupauksen antamisen ja lupauksen pitämisen, nähtiin vaikuttavan oleellisesti työntekijän subjektiiviseen kokemukseen työnantajamielikuvan toteutumisesta.

Yrityksen markkinoima työnantajamielikuva kehittyvästä ja eteenpäin menevästä yrityksestä luo riskitilanteen, jos työntekijä ei koe itse samaistuvansa tähän, toisin sanoen Yrityksen kehitys ja eteenpäin meneminen ei konkretisoidu yksilönä hänen kohdallaan.

Mahdollisen henkilön työpaikasta lähdön syyksi kerrottiin urallisen kehittymisen pysähtyminen sekä palkkakehityksen pysähtyminen. Yhdeksi lähdön syyksi kerrottiin myös mahdollinen huono johtaminen ja sekavat prosessit. Lähtöaikeiden peruuttamiseksi koettiin kuitenkin nopea toiminta korjattavien asioiden hoitamiseksi.

Yritykseen sitoutuneita haastatelluista koki olevansa 65 prosenttia eivätkä he olleet mietineet pois lähtöä. Loput 35 prosenttia kokivat sitoutuneisuutensa vähentyneen ja voisivat vaihtaa nopeastikin työpaikkaa paremman ilmaantuessa. Haastatellut toivoivat Yritys X:ltä intensiivisempää panosta nykyisten työntekijöiden pitämiseen. Työntekijöiden pysyvyyttä voidaan edistää yrityksen työntekijöihin kohdistuvalla markkinoilla, jolla voidaan vähentää työntekijällä olevaa itsestään selvytensä pitämisen tunnetta.

Työnantajamielikuva on haastateltavien mielestä muuttunut oleellisesti Yritys X:n omasta sisäisestä äänestä ulkopuolisen laatimaksi viestiksi. Aito ja alkuperäinen työnantajamielikuva ei ole siis pysynyt haastateltavien mielestä täysin samana, vaan se on muuttanut muotoaan.

Positiivisena työnantajamielikuvan luojana ja ylläpitäjänä haastateltavat pitivät nuorekasta työilmapiiriä ja hyvää tahtotilaa. Yritys X:ssä työskentelee monia alan opiskelijoita sekä Yritys X:ään on myös palkattu nuoria vasta valmistuneita alan asiantuntijoita. Nuorekkaan ilmapiirin lisäksi yhteenkuuluvuuden tunne on säilynyt ja myös johto on innokkaasti mukana vapaa-ajan toiminnoissa, jolla pyritään lisäämään työyhteisön yhteenkuuluvuuden ja avoimuuden tunnetta.

Huomattavaa on, että keskusteluiden alkuvaiheessa ja yleisessä kartoituksessa palkkaa eikä urakehitystä mainittu työnantajamielikuvan muodostavina tekijöinä. Heti keskustelun edetessä konkreettiseen työssäoloon, työnantajamielikuvaa kohottaviksi tekijöiksi mainittiin palkka ja urakehitys. Näitä ei oltu aiemmin listattu työnantajamielikuvaan vaikuttaviksi tekijöiksi, vaan nämä koettiin sisäisen työnantajamielikuvan muodostaviksi tekijöiksi, joihin rinnastettiin vahvasti säännölliset kehityskeskustelut. Keskusteluista kävi ilmi, että nämä kaksi asiaa; palkka ja urakehitys, koettiin automaationa ammattimaisessa

asiantuntijalan yrityksessä, jotka tulisivat olla perusoletuksena työnantajan kilpailukykyä parantavina seikkoina.

Projektien prosessit koettiin osa-alueeksi, johon kaivattiin ammattimaisuuden lisäystä. Moni haastateltavista kertoi, että monia projekteja aloitetaan, mutta vastuuhenkilöitä ei nimetä eikä valtuuksia projektien toteuttamiselle anneta. Projektit aloitetaan ja yhtäkkiä ne lopetetaan, vaikka työntekijä itse edelleen vie projektia eteenpäin eikä projektin sekä sen prosessin kulusta anneta väli-infoa. Ammattimainen jämäkkyys asioiden hoitamisessa kaippaa siis kehittämistä. Projekteihin osallistutetaan liian monta henkilöä ja liian monta mielipidettä, ja näin kapuloita rattaisiin tulee jatkuvasti. Epäselvä projektien johtaminen ja vastuunanto luo tunnetta epäluottamuksesta.

### 3.3.6 Työntekijöiden kokemukset ja arvosanat työnantajamielikuvasta

Haastateltavia pyydettiin listaamaan ja nimeämään asioita, jotka he ovat ymmärtäneet ja kokevat kuvastavan Yrityksen omaa pääviestiä työnantajamielikuvastaan. Käsitös kyseisistä osa-alueista on muodostunut haastateltavan oman kokemuksen pohjalta sekä lisäksi Yrityksen markkinointikampanjoiden seurauksena.

Kuviossa 4 esitellään haastateltavien kertomuksiin ja vastauksiin pohjautuva yhteneväinen ajatus ja linjaus siitä, mitkä olivat Yritys X:n työnantajamielikuvan pääviestit. Neljäksi pääkohdaksi muodostuivat rento, asiantunteva ja moderni kasvuyritys. Haastateltavien kokema näkemys Yrityksen työnantajamielikuvasta on siis yhtenevä Yrityksen oman haluaman pääviestin kanssa (Yritys X Oy 2019a).

Rentoudella haastateltavat tarkoittivat nuorekasta ja joustavaa yhteenkuuluvuuden tunnetta, jossa ei vallitse hierarkiaa. Asiantuntevuus liitettiin monipuoliseen ammatilliseen kehittymiseen. Moderni yritys on haastateltavien mielestä uudistumishaluinen ja mukana teknologian kehityksessä. Tietoisuus ja tunne siitä, että Yritys X on kasvuyritys, näkyi tunnettuuden lisäämisenä, teknologian hyödyntämisenä ja niin sanotusti kädet saveen – tekijöiden etsimisessä, joilla on myös pätevyys ja halu kansainväliseen verkostoitumiseen. (Kuvio 4.)

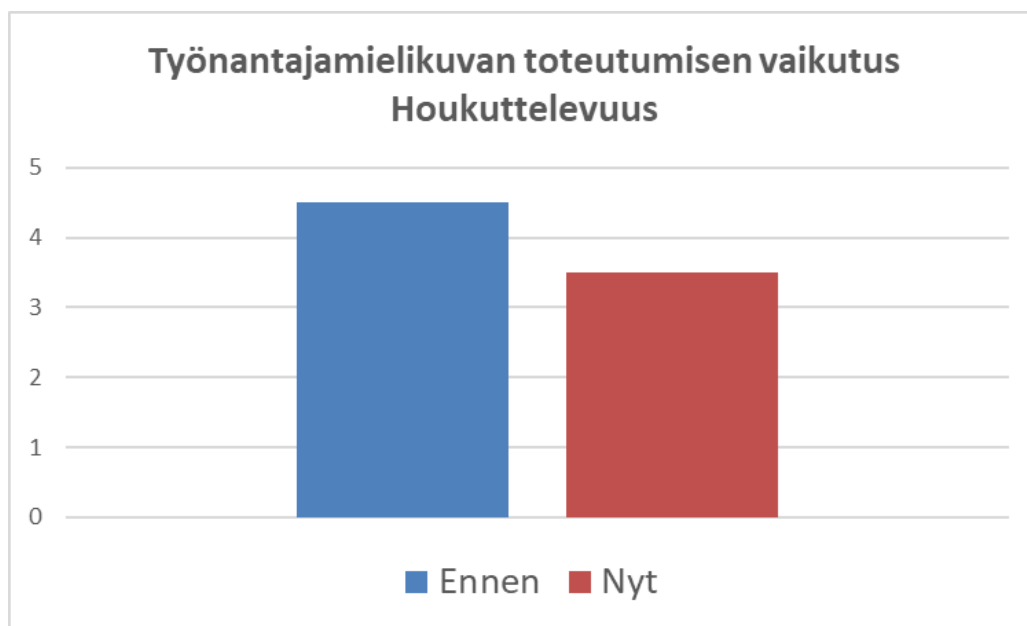


Kuvio 4. Haastateltavien näkemys Yritys X Oy:n työnantajamielikuvasta.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan asteikolla 1 - 5 (erittäin heikko – erittäin vahva), miten hyvin muodostunut työnantajamielikuva on heidän mielestään käytännössä toteutunut seuraavien kriteereiden pohjalta: realismisuus, todenmukaisuus, luotettavuus ja erottuvuus kilpailijoihin nähden. Työnantajamielikuvan toteutuminen sai seuraavat arvosanat, joiden perusteella voidaan todeta työnantajamielikuvan toteutumisen olleen onnistunut:

- realismisuus 3,5
- todenmukaisuus 4
- luotettavuus 3
- erottuvuus kilpailijoihin nähden 4,5.

Työnantajamielikuvan toteutumista Yrityksen houkuttelevuudessa mitattuna pyydettiin myös arvioimaan asteikolla 1 - 5. Kuvio 5 käy ilmi, että houkuttelevuuden keskiarvo Yrityksen palvelukseen tulohetkellä oli 4,5. Työssäoloaika on laskenut tunnetta ja mielikuvaa houkuttelevuudesta keskimääräiseen arvosanaan 3,5.



Kuvio 5. Haastateltavien antama arvosana yrityksen työnantajamielikuvan houkuttelevuudesta.

Haastattelun loppuvaiheessa keskusteltiin henkilön sitoutuneisuudesta ja työuran tulevaisuuden näkymistä. Työnantajamielikuva yhdessä menestymisestä nähtiin heikentyneen, sillä selkeää ja aitoa kehityskeskustelukulttuuria ei koeta olevan, jolloin menestys ei ulotu työntekijään. Kehittyminen ja halu siihen niin sanotusti leijuvat ilmassa, mutta sen ei koeta aidosti konkretisoituvan. Johdolle ja esimiehelle puhuminen koettiin mahdollisena riskinä eikä positiivisena vauhdittajana. Työnantajamielikuvan toteutuminen rentona, mutta asiantuntevana, joka tukisi työntekijän kehittymistä, ei ole toteutunut täysin odotetulla tavalla.

Työnantajamielikuva Yrityksestä kasvuyrityksenä täyttyi kaikilta osin, kylläkin työntekijöiden ajoittaisella kustannuksella. Haastateltavien vahva halu olla mukana kasvussa oli vahva. Usko yritykseen ja sen menestykseen oli kaikilla haastateltavilla vahva. Usko omaan menestykseen ja kehittymiseen yrityksen sisällä oli osalla haastateltavista heikko. Työnantajamielikuva menestyvästä kasvuyrityksestä haluttiin konkretisoituvan henkilökohtaisella tasolla. Noin puolet haastateltavista koki, että vaikka heillä olisi halu edetä ja kasvaa Yrityksessä, heillä ei ole tähän mahdollisuutta. Edellä mainittu usko yritykseen ja mahdollisesti tapahtuviin muutoksiin, vahvasti haastateltavan tulevaisuuden näkymiä yrityksessä.

Haastateltavat olivat yhtenäisesti sitä mieltä, että yrityksessä tulee keskittyä selkeästi ammatilliseen kehitykseen ja työn tekemiseen, eli siihen, minkä vuoksi työntekijät ovat yritykseen palkattu. Eräs haastateltavista painotti, että yrityksen halu kasvaa, lisätä sen tunnettuutta ja tuottaa lisää tulosta sen omistajille, ei henkilökohtaisesti ole työntekijöiden intressissä, jos kasvu ei konkreettisesti realisoidu työntekijälle hänen omasta perspektiivistä.

Haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että Yrityksen huomio on kiinnittynyt liikaa rahallisen ja markkinoinnillisen tuloksen esille tuomiseen, ja omistajien saamaan voittoon, kuin siihen, miten koko henkilökunta asiantuntijoista hallintoon, on edesauttanut tämän tuloksen saamista. Työyhteisö koostuu monista pienistä osatekijöistä, joista kaikki yhdessä ovat tekemässä menetystä ja tulosta. Onnistumisien ja tarinoiden kertominen yrityksen sisällä ja eri ihmisten saavutuksista kiittäminen, lisäisi haastateltavien mielestä sisäistä motivaatiota ja loisi myös aitoa ulospäin näkyvää positiivista työnantajamielikuvaa.

Eräs haastateltavista kertoo ja kuvailee, että pienillä teoilla ja eleillä sekä aidolla välittämällä voidaan saada paljon hyvää aikaan, mutta näiden pienten tekojen pois jättämisellä voidaan päinvastaisesti saada aikaan suurta tuhoa. Lisäksi eräs haastateltavista mainitsee, että hyvä ja nuorekas fiilis sekä itsenäinen tekeminen tekevät työn tekemisestä mielekäästä. Hän mainitsee myös, että vastuun saaminen ja itseohjautuva aherrus tekee työiihtyvyydestä vakaata. Rento ja asiantunteva työnantajamielikuva sekä sen toteutuminen koettiin siis äärimmäisen tärkeäksi.

## **4 Kehitysehdotukset**

### **4.1 Työn tuloksiin perustuvat kehitysehdotukset**

Haastateltavista huokui into ja halu olla mukana Yrityksen menestystä ja kehitystä. Opinäytetyön aihe työnantajamielikuvan toteutumisesta työntekijöiden subjektiivisesta näkökulmasta, motivoi haastateltavia perehtymään aiheeseen. Analyysiin perustuvat kehitysideat kuvastavat haastattelutuloksiin perustuvaa aitoa välittämistä niin työntekijän oman työssä kehittymisen näkökulmasta kuin myös yrityksen tuottavuuden kannalta. Kehitysehdotusten tarkoitus on kehittää työnantajamielikuvaa sekä tuottaa hyötyä yritykselle ja työntekijälle.

Kuvioon 6 on tiivistetty kehittämisehdotuksia uraan, rekrytointiin, prosesseihin, työntekijöihin ja johtoon liittyen, joiden avulla haastateltavien kokemuksen mukaan Yritys X voisi kehittää ja lujittaa työnantajamielikuvaansa. Haastateltavat kertoivat, että heidän kiinnostuksensa Yritys X:ää kohtaan johtui sen hyvästä ja nuorekkaasta maineesta, ammatillisesta kehittämisestä sekä mahdollisuudesta olla osana sen kasvua.

Yrityksen tuottavuuden lähtökohtana on asiantuntijapalveluiden myyminen. Urapolkua, palkkakehitystä ja työntekijöiden pysyvyyttä tämän kautta tulee kehittää (kuvio 6). Rento fiilis ahkeran työn tekemisen ohella halutaan kuitenkin säilyttää, koska sen koetaan lisäävän työn tekemisen miellyttävyyttä. Tämän vuoksi henkilökunta ei koe byrokratian tai hierarkian lisääntymisen lisäävän tuottavuutta.

Rekrytointiprosessi ja työhaastattelutilanne tulee nähdä kumpaakin osapuolta mahdollistavana neuvottelutilanteena, jossa luodaan vahvaa motivaatiota tulevalle työsuhteelle. Työhaastatteluvaiheessa hakijalle tulisi pystyä kertomaan, mitkä hänen uranäkymänsä mahdollisesti tulisivat olemaan, kun hänestä tulee Yrityksen työntekijä. Henkilöstöosaston yhdessä johdon kanssa tulisi kehittää tätä osa-aluetta. (Kuvio 6.)

Työn teossa prosessien selkeyttäminen ja vastuunjako vahvistavat keskinäistä luottamusta ja ammatillista kehittymistä. Projektien delegoiminen, osaamisen varmistaminen ja opastaminen sekä hyvästä työstä palkitseminen, tulisi koordinoida esimiehille niin, että prosessi toimisi aidosti. Prosessien selkeyttäminen ja projektivastaavan nimeäminen, jonka mandaatilla asiat viedään loppuun, vaatii kehittämistä. Kannustus kommunikointiin selkeyttää työn sujuvuutta. (Kuvio 6.)

Joidenkin haastateltavien kertomuksista kävi ilmi, että yrityksen ollessa pienempi, kokemusten kertominen henkilökohtaisista onnistumisista ja näistä palkitsemisista, olivat olleet paremmat. Henkilöstöosaston, myynnin ja esimiesten tulisi syvällisesti käydä läpi alaistensa saavutuksia ja tuoda näitä rakentavasti esille. Pienikin kiittäminen ja positiivinen palaute saavat aikaan muutosta.

Negatiivista reaktiota aiheuttavat aina samojen työntekijöiden palkitseminen ja muiden sivuun jättäminen (kuvio 6). Samojen ihmisten palkitsemista julkisesti tulee siis välttää ja johdon sekä esimiesten tulee miettiä keinoja, joilla myös pienempien saavutusten ja eri toimenkuvissa työskentelevien esiintuomista voitaisiin konkretisoida. Välittämisen

kulttuuria tulee siis kehittää ja sanonta ”pienistä puroista kasvaa iso virta” tulee nähdä mahdollisuutena vahvistaa työnantajamielikuvaa.

Henkilöstön tasa-arvoisuus onnistumisista kertomisessa ja yksilöiden tarpeiden huomiomisessa, lujittaisi uskoa yhdessä tekemisen kulttuuriin. Esimiestyöskentely ja johtajuus tulisi haastateltavien mielestä johtaa yhteiseen hyvään, eli työntekijän menestymiseen ja sitä kautta myös koko yrityksen ja johdon menestymiseen (kuvio 6).

### Tutkimustuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia

#### Urapolku ja palkkakehitys

- työntekijän näkeminen yrityksen sisäisenä asiakkaana ja investointina
- selkeät välietapit, positiivisuus, lupaukset ja palkitseminen
- pienillä teoilla saadaan aikaan suuria tekoja, motivaation lisäys

#### Rekrytointiprosessi

- oikeat henkilöt haastattelutilanteisiin
- hyvin valmistautuminen
- neuvottelutilanne, jossa on kaksi osapuolta
- realistiset lupaukset

#### Prosessien selkeyttäminen ja vastuunjako

- turhien välikäsien poistaminen
- kommunikaatio, lupauksen pitäminen, läpinäkyvyys

#### Henkilöstön tasa-arvoisuus ja onnistumisen ilosanoma

- työyhteisössä eri henkilöiden onnistumisista kertominen
- yksilön tarpeiden ymmärtäminen

#### Johtaminen ja viestiminen

- aitous, hyvä pelisilmä, rehellisyys
- kompetenttius yhdistettynä aitoon välittämiseen

Kuvio 6. Tuloksiin perustuvia kehitysehdotuksia.

#### 4.2 Kehityksen seuranta

Opinnäytetyön laadullisesta tutkimusmenetelmästä saatava hyöty konkretisoituu, kun kehitysehdotukset toteutetaan. Työtyytyväisyyskyselyitä, jotka ovat sivunneet työnantajamielikuvan kartoitusta, oli yrityksessä tehty sähköisessä muodossa vuosien saatossa muutaman kerran. Aiemmin yrityksessä tutkimattoman ilmiön ”työnantajamielikuvan

toteutuminen työntekijöiden näkökulmasta” tulosten seuranta voidaan toteuttaa tekemällä haastatteluita uudelleen tietyn ajan kuluttua. Laadullista tutkimusta voidaan käyttää myös esitutkimuksen roolissa ennen määrällistä tutkimusta (Kananen 2008, 30, 32).

Henkilöstöosasto yhdessä johdon ja markkinointiosaston kanssa voivat rakentaa seurantatyökalun, jolla tulleiden ja lähteneiden työntekijöiden ominaisuuksia voidaan eritellä, kartoittaa ja näistä voidaan muodostaa analyysi (kuvio 7). Yrityksessä on tällä hetkellä käytössä toimitusjohtajan pitämä niin sanottu tutustumis- ja exit-lounaskulttuuri, jonka yhteydessä tutustutaan ja käydään läpi työntekijän tuntemuksia. Tarvittaessa voidaan pitää myös kuulumisten kyselyä varten tilannekatsauslounas (Yritys X Oy 2019a).

Työntekijöiden kanssa pidettävistä lounastapaamisista tulisi kehittää systemaattinen ja vertailukelpoinen työnantajamielikuvan kehittämistä tukeva sähköinen seurantatyökalu. Keskustelun tulokset ja kommentit tulisi kirjata puolueettomasti seurantajärjestelmään. Tiedonkeruu ja seuranta voidaan aloittaa ja päättää alla olevan kuvion 7 mukaisesti:



Kuvio 7: Seurantatyökaluun tallennettavat tiedot.

Työkalun avulla työnantajamielikuvan toteutumista voidaan rinnastaa sen käytännön toteutumiseen: Henkilön aloittaessa yrityksessä, tarvittaessa tilannekatsaus ja henkilön lopettaessa yrityksessä. Yrityksen jatkuvasti kasvaessa, tietojen sähköinen tallennus auttaa saamaan aina ajankohtaista dataa.

Syvällisten haastatteluiden välityksellä saadut tulokset ja kertomukset voivat auttaa Yritys X:ää vahvistamaan asemaansa työnantajamarkkinoilla sekä lujittamaan nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen. Tehtävien muutoksen kautta työnantajamielikuvan toteutumista voidaan lisätä. Yrityksen markkinointiosasto voi aktiivisesti hyödyntää opinnäytetyön tuloksia ja jatkossa työnantajamielikuva-seurantatyökalun tietoja.

## 5 Johtopäätökset

### 5.1 Reliabiliteetti ja validiteetti

Opetus- ja kulttuuriministeriö yhdessä suomalaisen tiedeyhteisön kanssa ovat laatineet tutkimuseettisen ohjeistuksen, jonka noudattamista kaikkien tutkimustyötä tekevien tai ohjeistavien tahojen tulee noudattaa. Eettisesti hyväksyttävä ja tutkimusmenetelmiltään sekä -tuloksiltaan luotettava tutkimus edellyttää, että tutkimus on toteutettu hyvän tieteellisen käytännön edellytysten mukaisesti. Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus, tutkimusmenetelmien avoimuus ja vastuullisuus sekä muiden tutkijoiden töihin asianmukainen viittaaminen, ovat luotettavuuden lähtökohtia. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012.) Opinnäytetyö toteutettiin hyvää etiikkaa noudattaen.

Laadullisen (kvalitatiivinen) tutkimuksen luotettavuus verrattuna määrälliseen (kvantitatiivinen) tutkimukseen, eroaa luotettavuudeltaan lähtökohdaltaan. Laadullisessa tutkimuksessa voidaan tehdä tutkijakohtaisia tulkintoja, kun taas määrällisessä tutkimuksessa suurelle massalle tehty sähköinen kyselylomake analysoidaan teknisesti. Opinnäytetyötä tekevä havainnoi ja kirjoitti haastateltavan antamat suulliset vastaukset reaaliajassa ylös. Haastattelija myös varmisti vastaukset haastateltavilta väärinymmärrysten minimoimiseksi. Vastausten tallentamisen reaaliaikaisuus ja varmistus yhdessä lujittivat työn luotettavuutta. (Ks. Kananen 2008, 122 - 124.)

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta eli reliabiliteettia ja stabiliteettia eli mittarin pysyvyyttä ajassa mitattuna, voidaan nostaa tekemällä mittauksia ajallisesti peräkkäin. Ilmiön todelliset muutokset voivat olla syynä alhaiseen luotettavuuteen eikä niinkään mittarin

epästabiilisuus. Laadullisen tutkimuksen haastatteluiden toistettavuus, samoin saatavin tutkimustuloksien, voi muodostua ongelmaksi, tähän vaikuttavien henkilö-, muutos- ja haastatteluympäristöstä johtuvista syistä. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan laadullisessa tutkimuksessa ymmärtää tutkimustulosten tulkinnan samanlaisuutena tulkitsijasta riippumatta. Kyse reliabiliteetissa on siis tulkinnan ristiriidattomuudesta. (Kananen 2008, 124.)

Opinnäytetyötä tekevä kokee haastatteluista saadut tulokset luotettaviksi ja voisi toteuttaa haastattelut välittömästi uudelleen, olettaen saada samat vastaukset. Ajan kulumiseen ja olosuhteisiin liittyvistä syistä myöhemmin tehtävät haastattelut ja tutkimustulokset voivat muuttua. Opinnäytetyön kappaleessa 4.2 ”kehityksen seuranta” annetaan tulosten luotettavuutta lujittavaa ehdotusta työnantajamielikuvaa kartoittavan seurantatyökalun käyttöön ottamisesta.

Tutkimuksen validiteetilla tarkoitetaan sitä, että tutkitaan oikeita asioita eli sitä, mitä pitääkin tutkia ja mitä tutkimuksen avulla on tarkoitus selvittää. Validiteetilla tarkoitetaan myös johtopäätöksien, kuvauksien, selityksien ja tulkintojen luotettavuutta ja paikkansa-pitävyyttä. Validiteetti voidaan jakaa ulkoiseen ja sisäiseen. Ulkoisella validiteetilla ymmärretään tulosten siirrettävyyttä muihin vastaavanlaisiin tilanteisiin eli tulosten yleistettävyys. Sisäisellä validiteetilla tarkoitetaan virheettömyyttä tulosten tulkinnassa ja käsitteistössä. (Kananen 2008, 123.) Opinnäytetyön voidaan katsoa olleen onnistunut ja validi, sillä vastaukset saatiin juuri niihin tutkimuskysymyksiin, joita työtä tekevä halusikin selvittää ja saada vastaukset. Tulokset ovat myös yleistettävissä.

## 5.2 Oman työn arviointi

Opinnäytetyö oli aiheeltaan ajankohtainen, niin yleisesti yritysten kilpailutekijöitä ajatellen kuin myös työntekijöiden hyvinvointia ajatellen. Laadullinen tutkimusmenetelmä haastatteluiden kautta oli valittu oikein, sillä aikaisemmat henkilökunnan kokemukset olivat osoittaneet vastahakoisuuden sähköisten kyselylomakkeiden täyttämiseen.

Tutkimusten tulosten perusteella Yrityksen työnantajamielikuva työnantajamarkkinoilla on hyvä, mutta työnantajamielikuvan käytännön toteutuminen yksilötasolla vaatii huomiota. Työntekijöiden sitoutuneisuus tällä hetkellä erinomaista luokkaa. Tutkimuksen tekeminen herätti halun tehdä lisää uusia tutkimuksia haastatteluiden kautta, sillä tämän

tutkimusmenetelmän kautta saadaan aito näkemys työntekijän sielun elämään. Haastelluissa ilmi tullut aito kiinnostus ja välittäminen aihetta kohtaan oli koskettavaa.

Kehitysideat ja tulokset, joita Yritys X saa tämän opinnäytetyön välityksellä, ovat viesti, jonka työntekijät haluavat välittää yritykselle. Tutkimus on täten saanut vastauksen tutkimuskysymysten välityksellä tutkimusongelmaan siitä, miten työnantajamielikuva on toteutunut henkilökunnan näkökulmasta.

Tutkimuksesta oli keskusteltu yrityksen johdon kanssa ja opinnäytetyön aihe viimeisteltiin ja tarkastettiin yhdessä yrityksen henkilöstöpäällikön kanssa. Yrityksen johto oli antanut valtuudet henkilöstöpäällikölle seurata tutkimuksen etenemistä, jonka kanssa tilanekatsaukset käytiin yhdessä läpi tutkimuksen edetessä. Tutkimuksesta saatava hyöty finalisoituu ja konkretisoituu, kun sen tuloksia luetaan ja omaksutaan puolueettomasti ja aidolla halulla kehittyä ja muuttua. Tutkimuksia voidaan tehdä myös pinnallisten tuloksien ja mittarien saamiseksi, mutta aito haluttu hyöty saadaan vain tulosten perusteella tehtävien toimenpiteiden kautta. Yrityksen henkilöstöasioista vastaava kokee opinnäytetyöstä saatujen tulosten hyödyttävän Yritys X:ää ja ne esitellään johdolle, esimiehille ja markkinoinnista vastaavalle. Työnantajamielikuvan tärkeys on tullut vahvasti esille ja sen ylläpitämistä ja kehittämistä halutaan jatkaa.

## Lähteet

Aaker, J., Vohs, K.D. ja Mogilner, C. 2010. Nonprofits are seen as warm and for-profits as competent: firm stereotypes matter. *Journal of Consumer Research*, Vol. 37 No. 2, 224-237. Julkaisuun viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Ahlroth, Aki 2018a. Työnantajakuva syö rekrytointin aamupalaksi – silti ulkona ylimmän johdon agendalta. *Duunitori*. Kolumni 1.9.2018. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonantajakuva-johdon-agendalle/> . Luettu 6.2.2019.

Ahlroth, Aki 2018b. 5 vinkkiä työnantajakuvan markkinointiin. Osa 4: Huolehdi, että kaikki markkinointi nivoutuu työnantajalupaukseen. *Duunitori*. Kolumni 3.2.2018. <https://duunitori.fi/rekrytointi/artikkeli/tyonantajakuvan-kehittaminen-osa-4/> . Luettu 6.2.2019.

Anitha, J. ja Madhavkumar, V. 2012. A study on the impact of personality characteristics on employer attractiveness. *Journal of Contemporary Research in Management*, Vol 7 No. 3, 11-19. Julkaisuun viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Davies, G., Chun, R., da Silva, R.V. and Roper, S. 2002. *Corporate Reputation and Competiveness*, Routledge, London. Julkaisuun viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Fiske, S.T., Cuddy, A.J.C. ja Glick, P. 2006. Universal dimensions of social cognition: warmth and competence. *Trends in Cognitive Sciences*, Vol. 11 No. 2, 77-83. Julkaisuun viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Von Hertzen, Pirjo 2006. Brändi yritysmarkkinoinnissa. *Economica-kirjasarjan nro 36*. Talentum Media, Helsinki.

Van Hove, G. 2013. Word of mouth as a recruitment source: an integrative model. See Cable & Yu 2013, 251–68. Julkaisuun viitattu artikkelissa Lievens, Filip and Slaughter, Jerel E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2016. 3:407–40. <https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf> . Luettu 28.1.2019.

James, J.B., McKechnie, S. ja Swanberg, J. 2011. Predicting employee engagement in an age-diverse retail workforce. *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 32 No 2, 173-196. Julkaisuun viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Kananen, Jorma 2008. Kvali. Kvalitatiivisen tutkimuksen teoria ja käytänteet. Jyväskylän ammattikorkeakoulun julkaisuja 93. Jyväskylän ammattikorkeakoulu, Jyväskylä.

Kielitoimiston sanakirja. <https://www.kielitoimistonsanakirja.fi/netmot.exe?motportal=80>

Lievens, F. ja Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, Vol 56 No 1, 75-102. Julkaisuun viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Lievens, Filip and Slaughter, Jerel E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*. Annu. Rev. Organ. Psychol. Organ. Behav. 2016. 3:407–40. <https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf> . Luettu 28.1.2019.

Monstercafe. Monster tutki: Työnantajabrändi on valtti rekrytoinneissa. <https://www.monstercafe.fi/tyonantajamielikuvatutkimus-2018/> . Luettu 28.1.2019.

Monstercafe. Työnantajamielikuva 2018 tutkimuksen tulokset. [https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster\\_ty%C3%B6nantaja\\_mielikuva\\_2018\\_tutkimus.pdf](https://www.monstercafe.fi/wp-content/uploads/2018/02/Monster_ty%C3%B6nantaja_mielikuva_2018_tutkimus.pdf) . Luettu 28.1.2019.

Mosley, R. 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*, John Wiley & Sons, Chichester. Mosley, R.W. 2007. Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, Vol 15, No 2, 123-134. Julkaisuihin viitattu artikkelissa Davies, Gary & Mete, Melisa & Whelan, Susan 2018. When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness*; 5 (1), 64-80. DOI:10.1108/JOEPP-03-2017-0028. <https://search.proquest.com/docview/2080940940/FD28342DF2F240EE> PQ/1?accountid=11363 . Luettu 28.1.2019.

Mäkilä, Pi 2018. Työnantajabrändi hukassa? Työnantajamielikuvalla on valtava merkitys. 19.2.2018. Alma Media uutishuone. Monsterin teettämä Työnantajamielikuva 2018 -tutkimus. <http://www.almamedia.com/uutishuone/uutinen/19-02-2018-tyonantajabrändi-hukassa-tyonantajamielikuvalla-on-valtava-merkitys> . Luettu ja katsottu 20.1.2019.

Niipola, Jani 2016. Suoraan asiaan: Minchington, Brett. Mitkä ovat työnantajamielikuvan globaalit trendit? Kauppalehti 21.3.2016. <https://www.kauppalehti.fi/uutiset/mitka-ovat-tyonantajamielikuvan-globaalit-trendit/e472b410-4530-30ee-9537-993fa193f1ea> . Luettu 29.1.2019.

Preez, Rose Du & Bendixen, Michael Thomas 2015. The impact of internal brand management on employee job satisfaction, brand commitment and intention to stay. International Journal of Bank Marketing. EBSCOhost. DOI: 10.1108/IJBM-02-2014-0031. 33 (1), 78-91. <http://web.a.ebscohost.com/ehost/results?vid=13&sid=fb02cf24-84b2-44ef-941e-685edf1ee0b5%40sessionmgr4006&bquery=brand+satisfaction+employees&bdata=JmRiPWJzaCZ0eXBIPtAmc2l0ZT1laG9zdC1saXZI> . Luettu 28.1.2019.

Rantanen, Susanna 2018. Vaikuttava työnantajabrändi. 6 asiaa, joista työnantajakuvan kehittäminen alkaa. Jakso 34, S2. Emine Oy, Podcast. <https://emine.fi/podcast34/> . Luettu 21.1.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006a. Tutkimusaiheet. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_1.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006b. Hyvä tutkimuskäytäntö. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_1\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_1_2.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006c. Hypoteesittomuus. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2\\_3\\_2\\_1.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L2_3_2_1.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006d. Kylläntyminen. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2_2.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006e. Haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006f. Strukturoitu ja puolistrukturoitu haastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_3\\_3.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_3.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006g. Aineiston määrä ja tutkittavat. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_2.html) . Luettu 25.3.2019.

Saaranen-Kauppinen, Anita & Puusniekka, Anna. 2006h. Tutkijan asema. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Tampere. [https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3\\_2.html](https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L3_2.html) . Luettu 25.3.2019.

Tutkimuseettinen neuvottelukunta 2012. Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen loukkausten käsitteleminen. Toimituskunta: Krista Varantola (pj.), Veikko Launis, Markku Helin, Sanna Kaisa Spoof ja Sanna Jäppinen (siht.). [https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk\\_ohje\\_verkko14112012.pdf](https://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/htk_ohje_verkko14112012.pdf) . Luettu 27.2.2019.

Uusitalo, Petri 2014. Brändi & Business. Mainostajien liitto, Helsinki.

Yritys X Oy 2019a. Hallituksen puheenjohtaja, Yritys X Oy, Helsinki. Haastattelu 25.3.2019.

Yritys X Oy 2019b. Internetsivut. Luettu 20.2.2019.

## Liite 1: Haastattelukysymykset

### Taustatiedot

1. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X Oy:ssä?

### Työnantajamielikuva työntekijän näkökulmasta

2. Mistä mielestäsi työnantajamielikuva kokemuksesi mukaan yleisesti rakentuu ja miten ymmärrät sen?
3. Kuinka tärkeänä pidät työnantajamielikuvaa itseisarvona työhön hakemisen ja työntekemisen kannalta?
4. Miten koet, kumpi on tärkeämpää: työnantajamielikuva vai työ itsessään ja siitä saatava palkka?
5. Miten työnantajamielikuvan toteutuminen vaikuttaa mielestäsi työssä viihtyvyyteen?
6. Miten työnantajamielikuvan toteutuminen vaikuttaa mielestäsi työnantajaan sitoutumisessa?
7. Miten koet lämmön ja kompetenssin tärkeyden työnantajamielikuvan muodostumisessa?
8. Millä tavoin johto ja esimies voivat mielestäsi lujittaa työnantajamielikuvan toteutumista?

### Työnantajan valinta ja lähtökohta

9. Milloin ja missä tahossa ensimmäisen kerran kuulit Yritys X Oy:stä?
10. Tunsitko ketään hakuhetkellä entuudestaan yrityksessä?
11. Millainen yleinen mielikuva sinulla oli Yritys X Oy:stä ennen yritykseen töihin hakua?
12. Missä tahossa näit työpaikkailmoituksen?
13. Mitä tuntemuksia työpaikkailmoitus sinussa herätti?
14. Kerro, mitä odotit tulevalta työnantajaltasi?
15. Kerro, mitä et odottanut tulevalta työnantajaltasi?
16. Minkälainen työnantajamielikuva sinulle muodostui työhaastattelussa Yritys X Oy:stä?
17. Mitä asiat listaisit kuvastavan Yritys X Oy:n työnantajamielikuvaa ja -brändiä?
18. Mitkä tekijät vaikuttivat eniten nykyisen työnantajan valintaan?
19. Mitkä tekijät eivät täyttäneet omia toiveitasi työnantajasta?

### **Työnantajamielikuvan toteutuminen ja viestiminen**

20. Mikä on mielestäsi Yritys X Oy:n oma pääviesti heidän työnantajamielikuvastaan?
21. Miten ja missä Yritys viestii työnantajamielikuvastaan?

Asteikolla 1-5 / erittäin heikko – erittäin vahva:

22. Kuinka realistisena pidät tätä viestiä?
23. Kuinka houkuttelevana pidit Yritys X Oy:tä töihin hakiessasi?
24. Kuinka houkuttelevana pidät Yritys X Oy:tä tällä hetkellä työnantajana?
25. Kuinka todellisena ja luotettavana pidät Yritys X Oy: työnantajamielikuvan toteutumista?
26. Kuinka erottuvana työnantajana kilpailijoihin nähden pidät Yritys X Oy:tä brändiin ja työnantajamielikuvaan nähden?
27. Kuinka hyvin mielestäsi työnantajamielikuva ja todellisuus kohtaavat?
28. Mihin asteikolla sijoittaisit työnantajan kompetenssin tärkeyden?
29. Mihin asteikolla sijoittaisit työnantajan lämmön tärkeyden?
30. Kumpi näistä ominaisuuksista on sinusta tärkeämpi, lämpö vai kompetenssi?

### **Sitoutuminen työnantajaan nykytila**

31. Kuvaile sitoutumisesi tasoa työnantajaan olet tällä hetkellä? Uranäkymät?
32. Mitkä tekijät (palkka, työaika, haasteet, oppiminen, uranäkymät) tällä hetkellä edesauttavat tai heikentävät sitoutumistasi Yritys X:ään?
33. Millä tavoin mielestäsi Yritys X Oy on lunastanut lupauksensa työnantajamielikuvasta?
34. Onko sinulla ollut mahdollisia lähtöaikeita ja mitkä ovat olleet syyt niiden takana?
35. Oletko kertonut esimiehellesi lähtöaikeistasi ja miten hän on suhtautunut niihin?
36. Koetko voivasi kertoa esimiehellesi lähtöaikeistasi?
37. Jos vaihtaisit työpaikkaa nyt, minkä nimeäisit pääsyyksi työnantajamielikuvaan rinnastaen?
38. Viestitäänkö mielestäsi työnantajamielikuvasta yrityksen sisällä työntekijöille?
39. Miten koet työsi palkitsevuuden ja palkitsemisjärjestelmät?
40. Miten kuvailisit ja vertaisit parilla sanalla työnantajamielikuvan toteutumista, kun aloitit työpaikassa ja nyt?