

KUN SOPIVAA OSAAJAA EI LÖYDY

Työnantajakuvan kehittäminen



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Tradenomi, Liiketoiminnan kehittäminen

syksy 2019

Ilona Karilainen

Liiketoiminnan kehittäminen
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä	Ilona Karilainen	Vuosi 2019
Työn nimi	Kun sopivaa osaajaa ei löydy. Työnantajakuvan kehittäminen	
Työn ohjaaja	Maria Lassila-Merisalo	

TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa sosiaali- ja terveysalan yrityksen työnantajakuva ja tehdä yritykselle kehittämissuhteita tutkimuksen perusteella. Lisäksi tutkimuksen avulla kartoitettiin yrityksen rekrytointihaasteiden syitä. Teoreettinen viitekehys muodostuu yrityksen toimintaympäristön kuvaamisesta ja työnantajakuvan kehittämisestä.

Tapaustutkimus toteutettiin monimenetelmätutkimuksena. Triangulaation avulla pyrittiin saavuttamaan monipuolinen kuvaus työnantajakuvasta yrityksessä. Ensin tehtiin taustakartoitus työnantajakuvan kehittämisestä työpajaan osallistuneille eri alojen yritysten edustajille. Lisäksi toteutettiin teemahaastattelut tilaajayrityksen esimiehille ja henkilöstösuunnittelijalle. Työntekijöiden ajatuksia kartoitettiin kyselyn avulla.

Tutkimuksesta nousi esiin se, että tilanne sosiaali- ja terveysalan yrityksissä on haasteellinen. Muutokset ja rekrytointihaasteet vaikuttavat yrityksen toimintaan ja ne vaikuttavat myös työnantajakuvaan. Selkeää työnantajalupausta tutkimuksessa ei noussut esiin, mutta työn merkityksellisyys, työ-kaverit, asiakkaat ja kotimaisuus koettiin tärkeiksi asioiksi. Tulevana kehittämiskohteena nousi esiin sisäisen työnantajakuvan ja työntekijäymmärryksen tarkempi selvittäminen, työnantajalupauksen määrittely sekä yrityksen näkyvyyden lisääminen. Muina kehittämiskohteina nousi esiin muutososaamisen turvaaminen, perehdytysprosessin kehittäminen, työnhakijakokemuksen huomioiminen, palkkauksen tason parantaminen sekä osallistavamman organisaatiokulttuurin kehittäminen.

Avainsanat Työnantajakuva, työnantajalupaus, kehittäminen, kohtaanto, rekrytointihaasteet, perehdyttäminen

Sivut 89 sivua, joista liitteitä 6 sivua

Degree Program in Business Development
Hämeenlinna University Centre

Author	Ilona Karilainen	Year 2019
Subject	When you don't find the talent. Developing employer image	
Supervisor	Maria Lassila-Merisalo	

ABSTRACT

The aim of the thesis was to investigate the employer image of a company in the social and health care sector and make development proposals based on the research. In addition, the research was aimed at identifying the company's recruitment challenges. The theoretical framework consists of describing the operational environment of the company and development of the employer image.

The case study was implemented as a multimethod study. Triangulation was used to achieve a versatile image of the employer brand in the company. Background survey on employer branding was implemented for company representatives from different sectors who participated in an employer image workshop. Theme interviews were conducted for the supervisors and the HR Specialist of the case company. Employees' thoughts were surveyed using a questionnaire.

The study revealed that the situation in the social care sector is challenging. Changes and recruitment challenges affect the operations of the company and the image of the employer. There was no clear employer promise in the study, but meaningful work, colleagues, customers and domesticity were emphasized. Future development should be focused on further clarifying the internal employer image and employee understanding, defining the employer value proposition and increasing the visibility of the company. Other areas for improvement included safeguarding change skills, developing the orientation process, focusing on the candidate experience, improving pay levels and developing a more inclusive organizational culture.

Keywords Employer brand, employer value proposition, development, skills mismatch, recruiting challenges, orientation

Pages 89 pages including appendices 6 pages

SISÄLLYS

1	JOHDANTO.....	1
1.1	Työnantajakuva kehittäminen yrityksen kilpailutekijänä	1
1.2	Aiheen valinta ja tutkimuskysymykset	2
2	YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ.....	4
2.1	Positiivinen rakennemuutos ja kohtaanto-ongelma Turun seudulla.....	4
2.2	Sosiaali- ja terveysalan toimialakatsaus.....	6
3	TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN	7
3.1	Työnantajakuva rakentaminen, brändäys	7
3.2	Työnantajalupaus ja työnantajan houkuttelevuus	15
3.3	Työntekijäkokemus	21
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS.....	28
4.1	Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote	28
4.2	Tutkimuksen aikataulu, aineiston keruu ja analysointi.....	30
4.3	Tutkimuksen luotettavuus	34
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET.....	36
5.1	Taustakartoitus aiheeseen	36
5.2	Teemahaastattelu esimiehille	40
5.2.1	Muuttuva ympäristö.....	40
5.2.2	Rekrytointihaasteet ja käytetyt kanavat	44
5.2.3	Vahvuudet ja työnantajakuva.....	49
5.2.4	Houkuttelevuuden kehittäminen	53
5.2.5	Työnantajakuva viestinnässä.....	59
5.3	Kysely henkilöstölle	63
6	POHDINTA.....	69
6.1	Henkilöstö on kaiken A ja O	70
6.2	Työnantajalupaus - merkityksellisyys, työkaverit ja asiakkaat	71
6.3	Näkyvyys, brändi ja eri kanavat.....	73
6.4	Muita esiin nousseita kehittämiskohteita.....	75
7	JOHTOPÄÄTÖKSET	77
	LÄHTEET	79

Liitteet

Liite 1	Työnantajakuvatyöpajan palautelomake
Liite 2	Teemahaastattelun runko
Liite 3	Kyselylomake työntekijöille

1 JOHDANTO

1.1 Työnantajakuva kehittäminen yrityksen kilpailutekijänä

Kilpailu työntekijöistä on kovaa aloilla, joilla on työvoimapulaa. Kun alalla on ongelmia työntekijöiden saatavuuden kanssa, on hyvällä työnantajaku- valla suuri merkitys. Hyvä työnantajakuva on yrityksen kilpailutekijä ja se sitouttaa myös olemassa olevat työntekijät vahvemmin organisaatioon. (Salli & Takatalo, 2014) Työnantajamielikuvalla on suuri merkitys myös rekrytoinnissa. Monsterin ja Digitalista Groupin tekemässä kyselytutkimuk- sessa 97 prosenttia kyselyyn vastanneista työnantajista oli sitä mieltä, että työnantajamielikuvalla on erittäin tai melko paljon merkitystä rekrytoinnin onnistumisessa. Erityisen tärkeäksi työnantajakuva koettiin aloilla, joilla on haasteita löytää osaavia työntekijöitä. (Monster, 2018) Myös Duunito- rin tekemässä kansallisessa rekrytointitutkimuksessa 95 prosenttia kyse- lyyn vastanneista oli sitä mieltä, että työnantajamielikuva on ratkaiseva te- kijä rekrytoinnin onnistumisessa. Duunitorin tutkimuksessa työnantajaku- van rakentaminen oli lisäksi vastaajien mielestä kiinnostavin trendi rekry- tointialalla tällä hetkellä. (Duunitori, 2019)

Koska yrityksen arvon määrittelevät entistä enemmän sen työntekijät, niin työnantajakuva kehittäminen nähdään osana strategista johtamista. Niinpä voidaan ajatella, että rekrytoinnit ovat yksi yrityksen tärkeimmistä investoinneista. Kilpailukyvyn kannalta onkin ratkaisevaa, että yritys saa rekrytoitua parhaat työntekijät ja pidettyä heidät motivoituneina työhönsä ja sitoutuneina työnantajaan. Työnantajamielikuvan kehittämisen avulla markkinoidaan työnantajaa asiakkaana oleville potentiaalisille työnteki- jöille ja nykyisille työntekijöille. Myytävänä tuotteena on organisaatio ja työnantaja. Työnantajakuva avulla annetaan hakijalle kuva siitä, minkä- laisessa työpaikassa töitä tehdään. Kuva ei saa olla katteeton, totuus pal- jastuisi kuitenkin ennemmin tai myöhemmin. Mielikuvan tulee erottua muista, se pitää kohdentaa oikeille työnhakijoille, työnantajan omia vah- vuuksia korostaen ja kohderyhmän odotuksiin vastaten. (Vuorinen, 2013, s. 189–190)

Opinnäytetyö on tilaustyö sosiaali- ja terveysalalla toimivalle yksityiselle yritykselle. Kesä-heinäkuussa 2019 toteutetussa Luottamus & Maine-tut- kimuksessa nousi selkeästi esiin hoiva-alan kriisit ja niiden vaikutus yritys- ten maineeseen. Huonomaineisimpia yrityksiä tutkimuksen mukaan olivat Esperri Care ja Attendo. Hoiva-alan yritykset toimivat lähellä ihmisiä ja ih- misten arkea ja niihin liittyvät poliittiset ja eettiset keskustelut ovat olleet yleisesti pinnalla. Tämä näkyy nyt selkeästi myös yrityksistä luoduissa mie- likuvissa. Tutkimuksessa arvioitiin mainetta seuraavien osa-alueiden kautta: vastuullisuus, johto, talous, innovatiivisuus, tuotteet ja palvelut sekä työnantajakuva. (Ruokolahti & Leinikka, 2019) Erityisesti tapauksissa,

joissa yrityksen maine on syntynyt kriisin kautta, on vaarana, että kielteisten mielleyhtymien takia on mietittävä jopa yrityksen nimen vaihtoa ja uudelleenbrändäystä. Sitä ennen on kuitenkin mietittävä mistä kielteinen maine ja kokemukset ovat syntyneet. Tarvitaan läpinäkyvyyttä sekä asiakkaiden ja työntekijöiden aitoja kokemuksia. Maine on tekojen seuraus, joten hyvien tekojen ja oikea-aikaisten viestien avulla saadaan parannettua yrityksen mainetta. (Kauppinen, 2019)

Opinnäytetyössäni perehdyn syvemmin työnantajakuvan kehittämiseen nimenomaan tilanteessa, jossa työnantajalla on ollut vaikeuksia löytää osaavaa työvoimaa. Tutkimuksen tilaaja on sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, jossa tutkimus on tehty valtakunnallisen yrityksen Turun alueen yksiköissä. Taustaselvitykseksi kysyttiin työnantajakuvan kehittämiseen liittyvään työpajaan osallistuneilta heidän ajatuksiaan työntekijöiden saatavuuteen ja työnantajamielikuvaan liittyen. Tutkimuksen laadullinen osuus tehtiin teemahaastatteluin tilaajan esimiehille ja henkilöstösuunnittelijalle. Haastattelujen tavoitteena oli tutustua syvemmin yrityksen tilanteeseen osaavien työntekijöiden löytämisen ja työnantajakuvan sekä sen kehittämisen näkökulmasta. Lisäksi tehtiin kysely yrityksen henkilöstölle Turun alueen yksiköissä. Kyselyn perusteella selvitettiin yrityksen sisäistä työnantajakuvaa työntekijöiden näkökulmasta sekä kartoitettiin kehittämisehdotuksia. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu positiivisen rakennemuutoksen ja kohtaanto-ongelman sekä työnantajamielikuvan ja sen kehittämisen ympärille. Työnantajamielikuvaan läheisesti liittyviä käsitteitä ovat työnantajamielikuvan strategisen prosessin rakentaminen sekä sitoutuminen työhön ja organisaatioon.

1.2 Aiheen valinta ja tutkimuskysymykset

Idea opinnäytetyölle nousi Turun kaupungin työllisyyspalvelukeskuksen koordinoimassa ja Euroopan Sosiaalirahaston rahoittamassa Turun seudun työvoimahautomot -hankkeessa. Hanke toteutettiin 3/2017–8/2019 yhteistyössä alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa (Raision seudun koulutuskuntayhtymä, Turun ammatti-instituutti ja Turun Aikuiskoulutuskeskus) ja alueen kuntien kanssa (Raisio, Rusko, Masku, Nousiainen, Mynämäki, Paimio, Sauvo). Lisäksi hankekumppanina oli myös Turku Science Park. Yhteistyö oli tiivistä myös alueen yritysten kanssa. (Euroopan sosiaalirahasto, 2018)

Hankkeen tavoitteena oli kehittää uusia toimintamalleja kohtaanto-ongelman ratkaisemiseksi Turun alueella, erityisesti toimialoilla, joissa oli työvoimapula. Työvoimahautomot -hankkeessa oli käytössä rekrytointisivusto, joka oli maksutta alueen yritysten ja työnhakijoiden käytössä. Lisäksi hankkeessa pyrittiin lisäämään työnhakijoiden osaamista koulutusten kautta, ohjaamalla olemassa oleviin koulutuksiin ja suunnittelemalla koulutuksia elinkeinoelämän ja yritysten tarpeeseen. (Tuohimaa ym., 2019, 5)

Kun työntekijöistä on pulaa, ei työntekijöitä tahdo löytyä työnvälityksen tai rekrytointisivustojen kautta. Työn ja tekijöiden kohtaamisia ei tapahdu siten kuin toivotaan, vaikka käytössä on erilaisia kanavia ja palveluita. Yhteistyöverkostoissa ja keskusteluissa nousi useaan otteeseen esiin työnantajamielikuva ja sen merkitys yrityksen houkuttelevuuden kannalta.

Työvoimahautomot -hankkeen marraskuussa 2018 järjestämän Osaajat haaviin -seminaarin yhtenä aiheena oli työnantajamielikuva. Seminaaripalautteessa kysyttiin osallistujien kiinnostusta työnantajamielikuvan kehittämiseen liittyvää työpajaa kohtaan. Palautekyselyyn vastanneista 94 prosenttia oli kiinnostunut tai mahdollisesti kiinnostunut osallistumaan työpajaan keväällä 2019. Tämän palautteen pohjalta toteutettiin yrityksille suunnattu Tolkkua työnantajakuvaan -työpaja maaliskuussa 2019. Työpajalle oli selkeä tarve ja alueen yrityksillä oli kiinnostusta kehittää työnantajakuva ja lisätä sitä kautta yritysten kiinnostavuutta työnhakijoiden keskuudessa. Työnantajakuva ja sen kehittäminen erityisesti työvoiman saatavuusongelmien kanssa painivien yritysten näkökulmasta oli aiheena ajankohtainen. (Tuohimaa ym., 2019, 41)

Yksi Työvoimahautomot -hankkeen yhteistyöyrityksistä oli aktiivisesti mukana hankkeen toiminnassa ja heti ensimmäisten joukossa käyttöönottamassa Turun seudun työvoimahautomot -hankkeen rekrytointisivustoa. Sosiaali- ja terveysalan yrityksellä oli ollut haasteita löytää osaavaa työvoimaa heidän toimipisteisiinsä Turussa ja Turun alueella. Keskusteluissa nousi esiin myös se, että yrityksen kiinnostavuutta työnhakijoiden keskuudessa voisi lisätä työnantajakuvan kehittämisen avulla. Yrityksellä oli tarvetta tutkia organisaation sisäisen työnantajakuvan tämän hetkistä tilanetta, joten opinnäytetyö toteutettiin tilaustyönä heidän tarpeeseen. Opinnäytetyön tavoitteena oli kartoittaa yrityksen työnantajamielikuvan nykytilaa ja tehdä siltä pohjalta kehittämisehdotuksia yritykselle. Tutkimus toteutettiin valtakunnallisen sosiaali- ja terveysalan yrityksen Turun alueen yksiköissä. Tarvittaessa tutkimus tai siitä nousseet kehittämisehdotukset ovat hyödynnettävissä myös valtakunnallisesti.

Opinnäytetyön teoriaosuus jakautuu kahteen osaan. Ensimmäisessä osassa tarkastellaan rakennemuutosta ja kohtaanto-ongelmaa. Tällä teoriaosuudella pohjustetaan sitä, miten yhteiskunnallinen tilanne ja työn sekä tekijöiden kohtaamattomuus vaikuttavat taustalla työvoiman saatavuuden ongelmissa. Teoriaosuuden toisessa osassa keskitytään tarkastelemaan työnantajamielikuvan ja sen kehittämisen teorioita eri näkökulmista. Tutkimusosuudessa selvitetään ensin taustatietona yritysten ajatuksia yleisesti työvoiman saatavuudesta ja työnantajakuvan kehittämisestä. Sen jälkeen syvennytään tilaajayrityksen tilanteeseen ja heidän ajatuksiinsa erityisesti työvoiman saatavuuden sekä sisäisen työnantajamielikuvan ja sen kehittämisen näkökulmasta.

Tutkittavaa aihetta lähestytään seuraavilla tutkimuskysymyksillä:

Minkälainen sisäinen työnantajakuva yrityksellä on?

Minkälaisia haasteita yrityksellä on ollut työntekijöiden rekrytoinnissa?

Miten yrityksen työnantajakuvaa tulisi kehittää?

2 YRITYKSEN TOIMINTAYMPÄRISTÖ

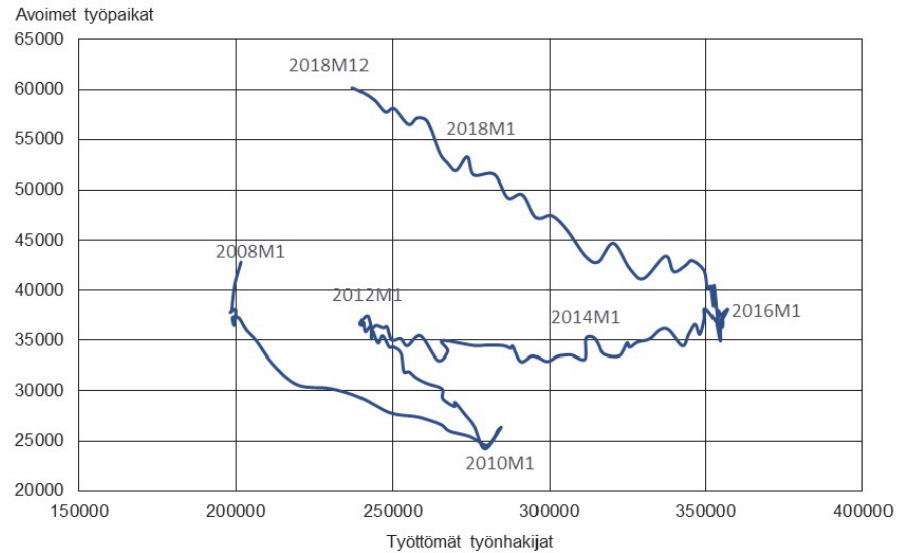
2.1 Positiivinen rakennemuutos ja kohtaanto-ongelma Turun seudulla

Positiivinen rakennemuutos on tilanne, jossa yritystoiminta kasvaa niin nopeasti, ettei osaavaa työvoimaa löydetä yritysten tarpeeseen. Rakennemuutokset ovat normaaleja aluetalouden kehittymisestä ja liiketoimintojen muutoksista johtuvia elinkeinorakenteen muutoksia. Rakennemuutokseen reagoiminen ja muutostilanteista selviäminen tarvitsevat taustalleen jatkuvan koulutusjärjestelmän ja elinkeinopolitiikan kehittämisen. Lisäksi on tärkeää ymmärtää yritysten näkökulmat paikallisella, alueellisella ja kansallisella tasolla. Ymmärrys ja ennakointi yhteiskunnallisissa muutoksissa nopeuttavat reagointia rakennemuutoksessa. Muutosjoustava alue varautuu, palauttaa ja uudistaa sekä mobilisoi resurssejaan muutostilanteissa. (Jokinen, 2017, s. 10)

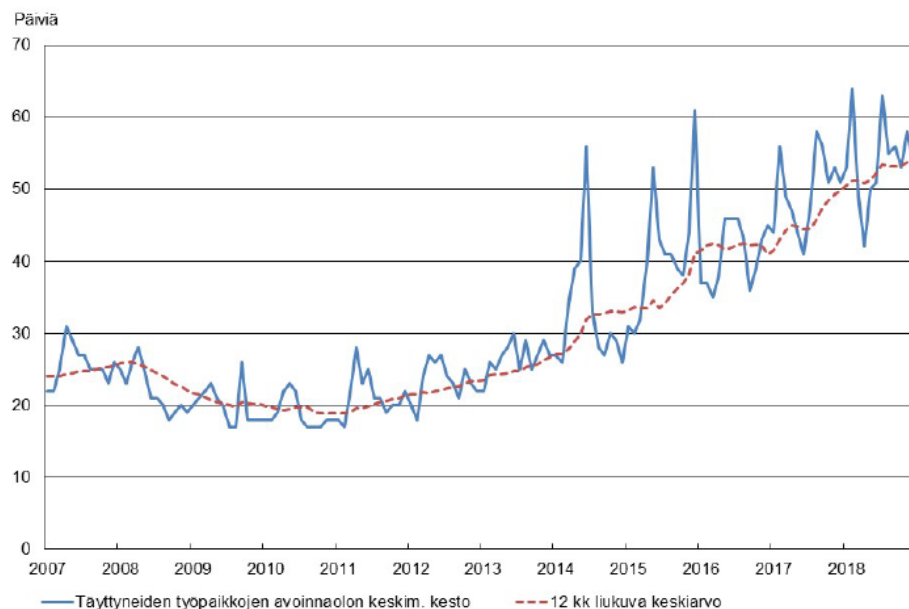
Turun seudulla positiivinen rakennemuutos ja työvoiman saatavuuden ongelmat ovat näkyneet usealla eri toimialalla. Turun ja Lounais-Suomen alueella meri- ja teknologiateollisuuden työllisyysvaikutuksen on arvioitu olevan jopa 30 000 henkilöä 2020-luvun puoliväliin mennessä (Jokinen 2017, 11). Ammattibarometrin 2018/1 mukaan rakennus- ja teollisuudessa on pulaa ammatillisista osaajista, suunnittelijoista ja työnjohtajista. Pulaa tekijöistä on etenkin metallialalla. Ohjelmistoala on Varsinais-Suomessa kasvava toimiala, eikä sopivia osaajia tunnu löytyvän sovellussuunnittelijoiden tai -ohjelmoijien tehtäviin. Työvoimapulaa on myös perinteisemmissä ammateissa ja on ollut haasteita löytää autonkuljettajia, palkanlaskijoita, lastentarhaopettajia ja siivoojia. Sosiaali- ja terveystieteillä on myös vaikea löytää osaavaa työvoimaa avoimissa oleviin tehtäviin. (Nieminen, 2018, s. 45)

Kohtaanto-ongelma on työmarkkinoiden rakenteellinen epätasapainotila, jolloin työnhakijoiden osaaminen eroaa työnantajien etsimästä osaamisesta. Työn kysyntä ja tarjonta ovat silloin epätasapainossa ja siitä seuraa rakennetyöttömyyttä. (Kivioja, 2015, s. 13) Työvoiman kysynnän ja tarjonnan kohtaantoa kuvataan Beveridge-käyrän avulla (kuva 1). Käyrä kuvaa sekä työttömyyttä, että avoimia työpaikkoja. Beveridge-käyrän etäännytyksessä origosta, työttömyys ja avoimet työpaikat kasvavat yhtäaikaaisesti ja näin ollen myös työmarkkinoiden kohtaanto heikentyy. Suurinta muutosta on ollut suurimmissa ja nopeimmin kasvaneissa seutukunnissa eli Helsingissä, Tampereella, Turussa, Oulussa, Jyväskylässä, Kuopiossa ja Seinäjoella. Myös avointen työpaikkojen täyttämisenopeus on hidastunut yhtäjak-

soisesti vuodesta 1991 lähtien (kuva 2). Tämäkin osoittaa sen, että työmarkkinoiden kohtaanto on heikentynyt. (Pehkonen, Huuskonen & Tornberg, 2018, s. 1–3) Työmarkkinoiden yhteensopivuusongelmien myötä lisääntyy myös riski rakenteellisen työttömyyden kasvuun. (Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan sihteeristö (VM), 2019, s. 13).



Kuva 1. Työmarkkinoiden yhteensopivuus: avoimet työpaikat ja työttömät työnhakijat (Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan sihteeristö (VM), 2019, s. 14).



Kuva 2. Täyttyneiden työpaikkojen avoinnaolon keskimääräinen kesto päivinä (Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan sihteeristö (VM), 2019, s. 13).

Kohtaanto-ongelman syyt ovat moninaiset. Keskeisimpiä syitä ovat työpaikkojen ja työnhakijoiden alueellinen eriytyminen sekä se, ettei työnhakijoiden osaaminen, kokemus tai koulutustaso vastaa työelämän vaatimuksia. Kohtaantoon vaikuttaa myös muutokset toimiala- ja työmarkkinarakenteissa sekä globalisoituminen. (Pehkonen ym. 2018, s. 7–8) Ilmiön taustalla ovat myös kannustinloukkuongelmat, jolloin työllistyminen ei välttämättä kasvata riittävästi käytettävissä olevia tuloja (Oksala ym. 2018, s. 11).

2.2 Sosiaali- ja terveysalan toimialakatsaus

Sosiaali- ja terveysalan toimintaympäristön muutos on ollut valtavaa. Sipilän hallituksen aikana vuosina 2015–2019 valmisteltiin sote-uudistusta. Toimeenpanon esivalmistelu jatkui maaliskuuhun 2019 asti, jolloin hallitus erosi. (Manssila & Mattson 2019, s. 18). Sote-uudistukseen kaavailtiin liittyvän monenlaisia muutoksia ja sen ennustettiin tuovan uudenlaisen toimintaympäristön kaikille alalla toimiville. Yritysten rooli julkisessa palvelujärjestelmässä olisi uudistuksen myötä ollut entistä vahvempi. Yritysten olisi muutosten myötä tullut kiinnittää entistä enemmän huomioita asiakkaiden kokonaistilanteeseen, yhteiskuntavastuuseen sekä asiakaskokemuksen merkityksen ymmärtämiseen ja johtamiseen. Sote-uudistuksen lisäksi sosiaali- ja terveysalalla vaikuttavat myös muut muutoksen trendit, kuten digitalisaatio ja erilaiset teknologiset innovaatiot (esim. tekoäly, robotiikka, alustatalous). (Tevameri, 2018, s. 8–9)

Sote-alan yritykset toimivat osana palvelujärjestelmää julkisen sektorin ja kolmannen sektorin rinnalla. Tavoitteena sote-uudistuksessa oli, että eri sektoreiden yhteistyö tiivistyisi ja palveluista tulisi asiakkaan näkökulmasta yhtenäinen kokonaisuus. Sote-uudistuksen taustalla oli ajatus siitä, että julkinen valta siirtäisi painopistettään palveluiden tuottajasta niiden mahdollistajaksi. Suomen sote-palvelut ovat pääosin olleet julkisella järjestelyvastuulla, joten yksityiset sote-palvelut ovat olleet Suomessa alikehittyneitä. Viime vuosina yksityisten sote-palveluiden osuus on kuitenkin kasvanut. Sosiaali- ja terveysministeriön mukaan (6.3.2018) terveyspalveluista tuotetaan yksityisesti noin kuusi prosenttia ja sosiaalipalveluista 32 prosenttia. Myös yksityisen sektorin henkilöstömäärä on kasvanut viime vuosina. (Tevameri, 2018, s. 10–11)

Elinkeinoelämän näkökulmasta Suomen kaikista yrityksistä on noin viisi prosenttia sosiaali- ja terveysalan yrityksiä. Liikevaihdoltaan toimiala on keskimääräistä pienempi ja toimiala työllisti vuonna 2017 noin 75 000 henkilöä. Henkilöstömäärä on kasvanut vuodesta 2015 lähes kuudella prosentilla ja kasvua on ollut erityisesti sosiaalihuollon avopalveluissa, joissa työntekijämäärä kasvoi 12 prosentilla. Sosiaalialan laitospalveluissa henkilöstömäärä kasvoi 10 prosenttia vuodesta 2016 vuoteen 2017. Sote-alan yritysten merkitys työllistäjänä onkin kasvanut huomattavasti. Henkilöstömäärät ovat kasvaneet erityisesti suurissa yrityksissä, kun taas alan pienim-

missä ja keskisuurissa yrityksissä henkilöstömäärä on laskenut. Henkilöstön määrän kasvu on kohdistunut erityisesti vanhusten ja vammaisten sekä kehitysvammaisten ja päihdeongelmaisten asumispalveluihin. Sote-alan yritysten liikevaihto on kasvanut etenkin alan suurissa ja keskisuurissa yrityksissä. Suurten yritysten merkitys alalla onkin kasvanut myös liikevaihdon näkökulmasta, kun taas pienten yritysten liikevaihto on laskenut. Suuret yritykset ovat vieneet markkinoita pienemmiltä. Varsinais-Suomessa oli vuonna 2016 sote-alan yrityksiä 1770 ja ne työllistivät 7823 henkilöä. Varsinais-Suomessa sotealan henkilöstömäärän kasvu on ollut lähes 35 prosenttia ja liikevaihto on noussut alan yrityksissä 44 prosenttia. (Tevameri, 2018, s. 16–22, s. 24)

Sote-ala on teknologisesti kehityksestä huolimatta myös tulevaisuudessa työvoimavaltainen ala ja toimialan työllisten määrän kasvun ennustetaan jatkuvan vielä pitkään. Samanaikaisesti nuorten ikäluokkien pienentyessä työvoiman tarvetta on myös muilla aloilla. Työvoiman jakautuminen tulevaisuudessa sote-alalla saattaa muuttua, lääkärikäyntien osuus vähentyy ja muiden ammattialojen osuus nousee jo nyt. Teknologisilla ratkaisuilla etsitään ratkaisua työvoimatarpeeseen, syntyy uusia ammattitaitoja ja työnjakoon tulee varmasti myös muutoksia. Sote-alalla tarvitaan lisäksi liiketoimintaosaamista, johtamisosaamista sekä vaikuttavuuteen liittyvää osaamista. Tulevaisuudessa ammattikohtainen osaaminen alalla on edelleen keskeistä, mutta sen rinnalle tulee myös erilaisia geneerisiä osaamisia kuten asiakastyö, palveluiden kehittäminen sekä muutososaaminen. (Tevameri, 2018, s. 33–34)

Pula lähihoitajista on lisääntynyt lähes koko maassa ja Varsinais-Suomessa on paljon pulaa hakijoista. Koska hakijoista on pulaa ja työnhakijat saavat valita työpaikkansa, on entistä tärkeämpää saada osaava työvoima sitoutumaan. Johtamisosaamisella ja työhyvinvoinnilla onkin entistä suurempi merkitys silloin kun kilpaillaan osaajista. Sote-alalla on entistä enemmän kiinnitettävä huomioita siihen, minkälainen on alan työntekijäkokemus, mistä eri asioista se muodostuu ja miten työntekijäkokemusta voitaisiin johtaa ja parantaa (Tevameri, 2019, s. 2, 37)

3 TYÖNANTAJAKUVAN KEHITTÄMINEN

3.1 Työnantajakuvan rakentaminen, brändäys

Useimmiten yritykset keskittyvät brändin luomiseen tuotekehityksen ja yrityksen brändäyksen näkökulmasta, mutta brändäystä voidaan hyödyntää myös henkilöstöjohtamisessa. Silloin puhutaan työnantajabrändäyksestä ja työnantajakuvasta. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501) Työnantajamielikuvan rakentamisesta ja työnantajabrändäyksestä onkin tullut yksi henkilöstöjohtamisen ajankohtaisista työkaluista. Työnantajamielikuvan kehittäminen on eräänlainen sateenvarjo, joka kokoaa alleen monet hen-

kilöstöasiat ja luo rakennetta aiemmin erillisille käytännöille. Työnantajabrändäys yhdistää henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin. Työnantajabrändäys on saanut alkunsa markkinoinnin puolella ja levinnyt sieltä myös henkilöstöjohtamisen välineeksi. (Edwards, 2009, s. 5) Työnantajabrändiä ovat erilaiset toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset edut, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen ja jotka identifioituvat yritykseen (Dabirian, Kietzmann & Diba, 2017, s. 198).

Työnantajakuvan brändäyksessä markkinoinnin periaatteita sovelletaan henkilöstöjohtamiseen. Työnantajakuvan rakentamisessa brändäyksen kohteena ovat yrityksen tai tuotteen sijaan nykyiset ja tulevat työntekijät. (Edwards, 2009, s. 5) Työnantajabrändäyksellä pyritään houkuttelemaan uusia työntekijöitä yritykseen ja toisaalta varmistamaan nykyisten työntekijöiden sitoutuminen yritykseen ja sen kulttuuriin sekä strategiaan. Työnantajamielikuvan rakentaminen on tavoitteellista, pitkän ajan strategiaa, jonka avulla pyritään tiedostamaan työntekijöiden ja potentiaalisten työntekijöiden työnantajaa koskevia ajatuksia. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501)

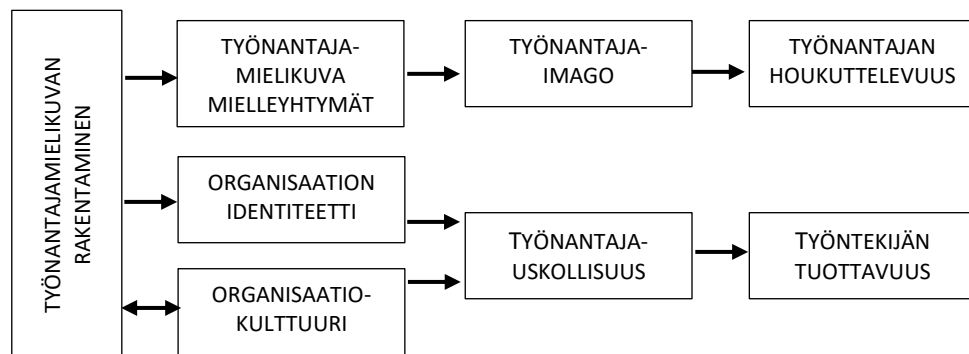
Interbrandin ja Swystunin (2007, s. 14) määritelmän mukaan ”Brändi on sekoitus ominaisuuksia, sekä todellisia että epätodellisia, jotka symboloivat tavaramerkkiä ja luovat, mikäli niitä on johdettu oikein, arvoa ja vaikutusvaltaa.” Työnantajakuvan kehittämisessä tämä ajatus viedään henkilöstöhallintoon ja brändättävänä tuotteena on ainutlaatuinen työntekijäkokemus. Ajatuksena on, että työntekijäkokemuksen selventäminen ja johtaminen auttaa organisaatiota arvon tuottamisessa. Työntekijäkokemus on aina organisaatiokohtainen ja ainutlaatuinen. Työnantajabrändi on yrityksen työnantajaidentiteetti. Se pitää sisällään yrityksen arvot, järjestelmät, käytännöt ja toimet, joilla motivoidaan ja pidetään yrityksen nykyiset työntekijät ja houkutellessaan potentiaaliset työntekijät. (Edwards, 2009, s. 5–7) Tehokkaan työnantajabrändäyksen on todettu olevan kilpailuetu, joka auttaa työntekijöitä sisäistämään yrityksen arvot ja sitoutumaan yritykseen (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501). Työnantajabrändi on taloudellisten, toiminnallisten ja psykologisten etujen kokonaisuus, jota yrityksessä työskentely tarjoaa työntekijöille (Ambler & Barrow, 1996, s.4).

Työnantajakuvan avulla pyritään luomaan imagoa, joka kertoo siitä, että työpaikassa on hyvä tehdä töitä. Tällä hetkellä työnantajamielikuvan kehittäminen on ajankohtainen ja kiinnostava aihe monessa yrityksessä ja yritykset satsaavat entistä enemmän työnantajakuvan kehittämiseen. Tämä kertoo siitä, että työnantajakuvan arvo yrityksen houkuttelevuudessa on tiedostettu ja sen eteen ollaan valmiita tekemään työtä. (Backhaus & Tikoo, 2004, s. 501)

Työnantajamielikuvan rakentamisen tarkoituksena on tuoda esiin yrityksestä sellaisia seikkoja, jotka erottavat sen kilpailijoista. Tavoitteena on lisätä yrityksen vetovoimaisuutta sekä nykyisten työntekijöiden että potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Yrityksen on oltava ainutlaatuinen suunnannäyttävä tai muutoin pystyttävä

erottautumaan kilpailevista työnantajista. Pitää kuitenkin muistaa, että työntekijöille annettavat lupaukset pitää myös pystyä lunastamaan. (Kajala, 2016)

Kuvassa 3 on kuvattu Backhausen ja Tikoonin työnantajabrändäyksen viitekehys. Työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyy työnantajamielikuva miellelyhtymät ja työnantajaimago. Ne vaikuttavat yrityksen vetovoimaisuuteen ja houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa myös organisaation identiteetti ja organisaatiokulttuuri, jotka vaikuttavat työnantajauskollisuuteen ja sitoutumiseen, joka puolestaan lisää työntekijöiden tuottavuutta. (Backhause & Tikoo, 2004, s. 505)



Kuva 3. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhause & Tikoo, 2004, s. 505).

Hyvän työnantajakuva pohjana on vahva ja oivaltava organisaatiokulttuuri, jonka työntekijät kokevat omakseen. Työnantajakuva on yrityskulttuurin heijastuma, joka näkyy viestinnässä parhaiten organisaation työntekijöiden kuvaamana. Työnantajakuva ei kuitenkaan rakennu itsestään, vaan sen rakentamisen taustalla on ymmärrys organisaatiokulttuurista ja sen pohjalta rakennettu työnantajalupaus, joka näkyy systemaattisesti yrityksen ydinviestinä viestinnässä. (Luukka, 2019, s. 135–136) Työnantajaimagon tulee olla linkitetty myös yrityksen arvoihin ja tarkoitukseen. Työnantajaimago on vastustamaton kuvaus siitä, minkälainen yritys on ja mitä yritys edustaa. Brändin lupauksen tulee olla tiivis ja innostava, ei vain kooste yrityksen yleisistä tavoitteista. (Richard, 2014, s. 35)

Ydinarvot määrittävät ja ohjaavat organisaatiota ja näkyvät yrityksen viestinnässä eri sidosryhmissä. Ydinarvot ovat eri organisaatioissa usein samankaltaisia ja niiden perustehtävä onkin kertoa yrityskäyttäytymisestä, eikä toimia erottavana tekijänä muista. Työntekijälupaus pyrkii kertomaan yrityksen arvot työntekijöiden näkökulmasta, sekä korostamaan niitä tekijöitä, jotka ovat tärkeitä työnantajaimagon, kulttuurin ja tulevaisuuden mahdollisuuksien näkökulmasta. Työnantajalupaukseen nostetaan ne tekijät, jotka saavat lahjakkaat työntekijät kiinnostumaan yrityksestä ja sitoutumaan yritykseen. (Richard, 2014, s. 35)

Työnantajabrändi on potentiaalisten työnhakijoiden luoma kuva yrityksestä, joka muodostuu yrityksen viestinnästä esiin tuomista asioista. Rekrytointibrändäys on yrityksessä avoinna olevien työpaikkojen mainostamista sekä rekrytointiprosessin kuvaamista työnhakijalle. Sisäisessä työnantajabrändäyksessä omat työntekijät mainostavat yritystä tuleville työnhakijoille, kun taas ulkoisella työnantajabrändäyksellä luodaan yrityskuvaa erilaisten ulkoisten viestintäkanavien kautta. (Mandhanya & Shah, 2010, s. 78) Apuna työnantajamielikuvan viestimisessä yrityksen kannattaa hyödyntää sosiaalista mediaa ja sosiaalisen median ammatillisia verkostoja, esimerkiksi LinkedIn, YouTube ja Facebook. Yrityksen kannattaa luoda proaktiivinen sosiaalisen median rekrytointistrategia. (Salli & Takatalo, 2014)

Työnantajamielikuva muodostuu sisäisestä ja ulkoisesta työnantajakuvasta. Sisäinen kuva on yrityksen henkilökunnan näkemys ja kokemus työnantajastaan. (Korpi, Laine & Soljasalo, 2012, s. 66–67) Sisäisen työnantajakuvan kehittäminen vaatii aikaa, eikä se muodostu hetkessä. Sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen tarvitaan panosta koko henkilöstöltä ja koko yrityksen on sitouduttava kehittämistyöhön. Avainhenkilöitä työnantajakuvan kehittämisessä ovat yrityksen työntekijät. (Helsilä & Salojärvi, 2009, s. 126) Nykyiset työntekijät ovat osa brändiä silloin kun he toimivat asiakastyössä. Brändin lähettiläinä he toimivat, kun he edustavat organisaatiota ja sen brändiä asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille tai potentiaalisille työntekijöille erilaisissa tilanteissa. (Gelb & Rangarajan, 2014, s. 98–99)

Ulkoinen työnantajakuva on puolestaan yrityksen ulkopuolisten henkilöiden kokemus ja käsitys yrityksestä työnantajana. (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, s. 66–67) Ulkoinen työnantajakuva voidaan nähdä tulevien työntekijöiden yksilöllisenä mielikuvana tulevasta tai mahdollisesta työnantajasta (Wilden, Gudergan & Lings, 2010). Se on yrityksen lupaus siitä, mitä yrityksessä työskentelystä saa itselleen, minkä tarkoituksen ja mahdollisuuden yritys tarjoaa työntekijöilleen. Houkuttelevat tekijät voivat myös olla etuja tai hyötyjä, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen. (Ready, Hill & Conger, 2008, s. 3-4) Ulkoisen työnantajakuvan rakentamisen perustana on yrityksen sisäinen työnantajakuva. Ulkoista työnantajakuvaa rakennettaessa nostetaan ulkoisessa viestinnässä esiin sisäisen työnantajakuvan vahvuuksia. (Korpi, Laine & Soljasalo, 2012, s. 68)

Sisäistä työnantajakuvaa kehittämällä voidaan lisätä yrityksen kiinnostavuutta myös potentiaalisten hakijoiden silmissä. Kun työntekijät ymmärtävät yrityksen tavoitteet, brändin ja arvot, heillä on mahdollisuudet viestiä positiivista kuvaa yrityksestä myös ulospäin. Tämä positiivinen työnantajakuva houkuttelee uusia työntekijöitä ja saa nykyiset työntekijät pysymään työssään. (Torkki, 2018, s. 26)

Yrityksen työnantajakuva voi tutkia ja kehittää erilaisilla menetelmillä. Sisäisen työnantajakuvan tutkimisen apuna voi käyttää työtyytyväisyyskyselyjä ja sen pohjalta tehtyä työtyytyväisyyden kehittämistä. Työnantajan arvolupauksen määrittelyllä saa tehostettua ja yhtenäistettyä työnantajan arvojen viestintää sekä sisäisesti että ulkoisesti. Työnantajakuva voi myös parantaa kehittämällä rekrytointiprosessia hakijan kannalta positiiviseksi kokemukseksi, josta välittyy yrityksen positiivinen työnantajakuva. Työnantajaviestintää voi lisäksi tehdä strategisesti ja suunnitellusti erilaisissa medioissa ja tapahtumissa sekä oppilaitosyhteistyössä. (Helsilä & Salojärvi 2009, s. 126–127) Työnantajakuvan kehittämisessä on tärkeää, että esimiehet ja johto tietävät mitä tekijöitä työntekijät pitävät yrityksessään houkuttelevina. Työnantajakuva heijastaa työntekijöiden ajatuksia yrityksen houkuttelevuustekijöistä sekä organisaation identiteettiä. (Maxwell & Knox, 2009, s. 12)

Hyvä työnantajamielikuva on tärkeässä roolissa hyvien työntekijöiden rekrytinnissa. On tärkeää saada myytyä työ hakijoille, mutta on yhtä tärkeää, että työnhakijoille välittyy hyvä työnhakijakokemus koko rekrytointiprosessin aikana. Työnantajakuva välittyy siitä hetkestä, kun työnhakija menee yrityksen nettisivuille ja sen saman mielikuvan tulisi säilyä siihen asti, kun hakijalle ilmoitetaan, palkataanko hänet vai ei. Jokaisessa rekrytinnin vaiheessa tulee välittyä sama työnantajakuva tai työnhakijan menettämisen riski kasvaa. (Charlton, 2016) Kaikki rekrytointiin osallistuvat ovatkin vastuussa myös työnantajamielikuvan välittämisestä (Salli, Takatalo, 2014).

Työpaikkailmoituksella luodaan ensivaikutelma yrityksestä, siinä tulee näkyä yrityksen brändi, persoonallisuus ja yrityskulttuuri. Työpaikkailmoituksen avulla kiinnitetään hakijan huomio. Työnhaku on hyvä pitää helppona, liian hankalien työnhakulomakkeiden täyttäminen on turhauttavaa, eikä ole varaa siihen, että työnhakija turhautuu yritykseen jo hakuvaiheessa. On myös tärkeää, että yrityksen urasivulta löytyy riittävästi tietoa yrityksestä ja yrityskulttuurista. Sivun tulisi olla lisäksi selkeä ja helppokäyttöinen ja siellä olisi hyvä olla hakuominaisuus avoimiin työpaikkoihin. Chatbotin avulla hakijoilla voisi olla mahdollisuus kysyä yrityksestä tai työnhakuprosessista. (Charlton, 2016)

Viestintä työnhakijan kanssa on myös tärkeää. Työhakemuksen jättämisen jälkeen olisi hyvä tulla vähintään automaattiviesti siitä, että hakemus on vastaanotettu. On myös hyvä laittaa viestiä rekrytointiprosessin edetessä. Hakijakokemuksen avulla luodaan työnantajamielikuvaa ja mahdollistetaan se, että hakijat haluavat jatkossakin hakea yritykseen töihin. Hakijaa ei saa ikinä jättää epätietoisuuteen. (Charlton, 2016) Onnistuneessa rekrytinnissa on pohdittu sitä mitä haetaan, mihin työympäristöön ja mitä osaamista tarvitaan tässä hetkessä sekä tulevaisuudessa. Rekrytoitavalle täytyy välittyä oikea kuva siitä mihin hän on tulossa, näin mahdollistetaan jo rekrytointivaiheessa molemminpuolinen sopivuus ja sitoutuminen tehtävään. (Kaijala, 2016)

Rekrytointi ei ole pelkkää viestintää, vaan se on myös markkinointia, brändin rakentamista ja myyntiä. Rekrytoinnissa voi hyödyntää sisältömarkkinointia, personoituja sisältöjä, referenssejä sekä analytiikkaa ja dataa. Rekrytointiviestintään olisi hyvä rakentaa sisältösuunnitelma, jossa on määritelty kohderyhmät, heitä puhuttava tyyli ja sopivat kanavat. Mielikuvaa ja tunnettuutta pitää rakentaa pitkäjänteisesti kohderyhmälle sopivalla viestinnällä, ei vaan siinä vaiheessa, kun rekrytointitarve on käsillä. Ensin kannattaa selvittää miten kohderyhmät käyttävät verkkoa ja millä laitteilla, mistä kanavista heidät tavoittaa ja mitkä asiat heitä kiinnostaa. Kun kohderyhmän tarpeet on määritelty, voi viestit räätälöidä heille sopiviksi. Rekrytointi-ilmoitushan on työpaikan mainostamista. (Kaijala, 2016)

Kannattaa myös kerätä palautetta rekrytointikokemuksesta työnhakijoilta. On tärkeää hyödyntää markkinoinnin, viestinnän ja rekrytoinnin yhteistyötä. (Kaijala, 2016) Työnantajamielikuvaa rakennettaessa, on pyrittävä luomaan hakijalle realistinen kuva organisaatiosta. Tämä auttaa hakijaa tekemään päätöksen siitä haluaako hän työskennellä organisaatiossa. Rekrytointi on tavallaan työnhakijan odotusten hallintaa. Kun työnhakijan odotukset kohtaavat, on hän tyytyväinen tekemäänsä valintaan ja samalla myös hänen sitoutumisensa organisaatioon vahvistuu. Avoimuus rekrytoinnissa johtaa luottamukseen sekä tyytyväisempiin hakijoihin ja työntekijöihin. (Salli & Takatalo, 2014)

Työnantajakuva rakentaminen on suunnitelmallista ja aikaa vievää. Jos tarvittavaa osaamista ei löydy yrityksen sisältä, sen voi ostaa talon ulkopuolelta alan ammattilaisilta. Jos olemassa olevilla työmarkkinoilla ei ole riittävästi osaavia hakijoita, kannattaa tehdä yhteistyötä oppilaitosten ja opiskelijajärjestöjen kanssa. Myös muuntokoulutus on mahdollisuus silloin kun osaavista tekijöistä on pulaa. (Kaijala, 2016)

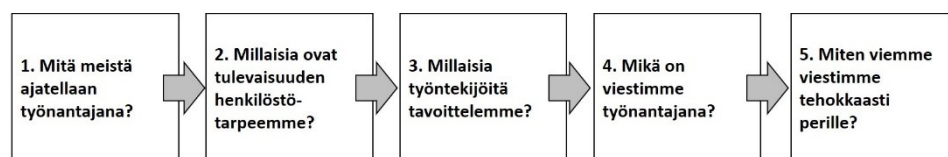
Melisa Bärholm-Moilanen on tiivistänyt asiantuntijarekrytointien onnistumisen yksinkertaistetun kaavan, joka toimii kaikissa rekrytoinneissa. Tee selkeä rekrytointisuunnitelma. Luo vahva työnantajakuva ja haluttavuus työnhakijoiden keskuudessa. Varmista, että rekrytointiprosessi on tehokas ja päätöksentekoprosessi selkeä. Tee tiivistä yhteistyötä rekrytoivien esimiesten ja johdon kanssa. Huolehdi siitä, että perehdytysprosessi on tehokas. (Kaijala, 2016)

On hyvä muistaa, ettei rekrytointi pääty työsopimuksen tekemiseen. Jo rekrytointivaiheessa onkin hyvä varmistaa, että työntekijä on motivoitunut siitä, mitä työnantaja hänelle tarjoaa. Tämän jälkeen on työnantajan tehtävä lunastaa työntekijälle antamansa lupaukset. Uuden työsuhteen alkaessa työntekijä hakee talon tapoja, oman toimintansa rajoja ja yrityskulttuurin toimintatapoja. Mentorointi, esimiehen säännöllinen yhteydenpito ja hyvin suunniteltu perehdytysohjelma ovatkin tässä työsuhteen alkuvaiheessa erittäin tärkeitä. Perehdyttämiseen panostaminen kannattaa, se osoittaa uudelle työntekijälle arvostusta ja sitoutumista ja auttaa työntekijän tehokkaaseen alkuun uudessa työssään. On tärkeää, että työntekijä kokee itsensä arvostetuksi ja huomioonotetuksi, se synnyttää työntekijän

arvostusta myös työnantajan suuntaan. Onkin varmistettava, että työntekijä saa hyvän ja kattavan perehdytyksen sekä yrityksen toimintatapoihin että tehtävään. Työntekijälle on viestittävä selkeästi odotukset ja tehtävänkuvat sekä vastuut. Työntekijällä tulee olla myös tiedossa yhteisesti sovitut tavoitteet ja mittarit. On lisäksi tärkeää, että työntekijä saa esimieheltään tukea, palautetta ja säännöllistä seuranta. Kun edellä mainitut asiat on huomioitu, voi uusi työntekijä paneutua työhönsä parhaalla mahdollisella tavalla. Epävarmuus syö energiaa ja johtaa tehottomuuteen sekä työntekijän turhautumiseen. Pelkkä perehdytyspäivä ei välttämättä riitä, koko organisaatio on hyvä ottaa aktiivisesti mukaan perehdytykseen ja heille on annettava ohjeita siihen, miten vastaanotetaan uusi tekijä. Perehdytystä ei kannata jättää vain kiireisen esimiehen hoidettavaksi, vaan perehdytykseen on hyvä nimetä kummi tai mentori. Mentorille on annettava riittävästi aikaa ja resursseja perehdytystehtävään. (Kajjala, 2016)

Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteistä työtä, se ei tapahdu hetkessä. On huomioitava, että kaikki lähtee siitä, että työntekijät otetaan organisaatiossa aidosti huomioon, työntekijöitä arvostetaan ja itsemääräämispyrkimykset otetaan huomioon. Ensin on siis saatava sisäisesti asiat kuntoon, sitä kautta viesti hyvästä työnantajasta ja fiiliksestä välittyy myös ulospäin. Taustalla kehittämisessä tarvitaan johdon tuki, sekä sisäiset innostuneet lähettiläät, jotka vievät positiivista työnantajakuvaa eteenpäin. Työnantajakuvan kehittämisestä on hyvä tehdä eri yksiköiden yhteishanke. Kaikki lähtee siitä, että mietitään yrityksen työnantajaimagon tämänhetkinen tilanne. Tilanteen voi arvioida analysoimalla olemassa olevat rekrytointimateriaalit ja -prosessit, arvioimalla nykyisten työntekijöiden ajatuksia ja selvittämällä mitkä tekijät houkuttelevat potentiaalisia työnhakijoita yritykseen. Kerätty tieto tulee analysoida ja poimia sieltä nousevat teemat, palautteiden erot, epäkohdat ja vahvuudet. Sen jälkeen tulisi luoda yritykselle työntekijäarvolupaus, joka ohjaa ja sitouttaa kehittämistä. Samalla kannattaa laatia myös sosiaalisen median strategia ja hyödyntää sosiaalisen median kanavia työnantajaimagon vahvistamisessa. Työnantajakuvan rakentamisellekin kannattaa asettaa konkreettisia tavoitteita, sen avulla saadaan toiminnalle suunta. (Salli & Takatalo, 2014)

Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi on Vuorisen (2013, s 191) mukaan viisivaiheinen ja sen avulla pyritään löytämään vastaukset viiteen kysymykseen (kuva 4). Vastausten avulla syntyy suunnitelma, jonka voi toteuttaa organisaatiossa kehityshankkein.



Kuva 4. Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen, 2013, s. 191).

Työnantajamielikuvan kehittämisen prosessi vaiheittain:

1. Mitä meistä ajatellaan työnantajana?

Ensin tulisi tehdä arvio nykytilanteesta. Nykytila-arvioon voi käyttää apuna erilaisia työnantajamielikuvatutkimuksia tai -selvityksiä. Nykytilanteen arviossa voi tarkastella myös nykyisiä työntekijöitä ja sitä minkälaista työvoimaa organisaatio on houkutelut. Voi myös selvittää mistä työntekijät organisaatiossa pitävät, mikä sai heidät valitsemaan juuri tämän työpaikan ja minkälainen on tyyppillinen työntekijäprofiili. (Vuorinen, 2013, s. 191)

2. Minkälaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeemme?

Tulevaisuuden henkilöstötarvetta analysoidaan yrityksen strategiaan perustuen. Yrityksen täytyy pohtia sitä, mihin halutaan edetä, miten ja millaisella henkilöstöllä. Tarpeita peilataan nykytilaan ja mietitään ristiriitoja työnantajamielikuvan ja henkilöstötarpeiden välillä. (Vuorinen, 2013, s. 191)

3. Millaisia työntekijöitä tavoittelemme?

Tällä kysymyksellä pyritään löytämään profiili siitä, minkälainen on rekrytoinnin kohderyhmä ja mitä tämä kohderyhmä työnantajassa erityisesti arvostaa. Olisi hyvä määritellä selkeästi, ketä halutaan palkata. Tulisi lisäksi muodostaa tämän kohdejoukon käsitys hyvästä työnantajasta. Tämän kohdejoukon käsityksen ja nykyisen mielikuvan avulla voidaan luoda tavoitteet työnantajamielikuvan kehitystyölle. Totuutta ei kuitenkaan kannata kunnistella, mutta kulttuurista voi pyrkiä muuttamaan paremmin kohderyhmän odotuksia vastaavaksi. (Vuorinen, 2013, s. 191–192)

4. Mikä on viestimme työnantajana?

Työnantajaviestiin tulisi asemoida organisaatio työnantajamarkkinoilla ja kiteyttää se mitä organisaatio tarjoaa työnantajana. Viestin tulee olla todenmukainen ja sen tulee tuoda esiin organisaation tarjoamia etuja. Viestin olisi hyvä olla erottuva ja sen tulisi puhutella nimenomaan aiemmin määriteltyä rekrytoinnin kohderyhmää. Totuudessa kannattaa pysyä, koska valheellinen viesti menee läpi vain tuntemattomille ja sekin voi paljastua nopeasti vaikka sosiaalisen median kautta. Sopiva viesti tulee organisaatiosta sisältä, korostaa kulttuurin vahvuuksia ja kohdentuu tavoiteltuihin potentiaalsiin työnhakijoihin. Rekrytointi-ilmoitus on näkyvä osa työnantajabrändiä ja se osuu kohderyhmään tunteita herättäen. (Vuorinen, 2013, s. 192)

5. Miten viemme viestimme tehokkaasti perille?

Viestin perille meneminen tarkoittaa käytännön toimia, joilla viestiä pyritään välittämään kohderyhmälle. Tunteisiin vetoaminen, vahvat mielikuvat, tarinat, erottuvat sloganit tai näkyvät henkilöt ovat tehokkaita keinoja kiinnittää kohderyhmän huomio. Median kautta tulleita viestejä tehokkaampi keino viestiä on yrityksen työntekijöiden kautta. Tärkeää on se mitä työntekijät kertovat yrityksestä, miten he viihtyvät työssään ja millaista arvoista ja työkuultuurista he viestivät. (Vuorinen, 2013, s. 192) Ole-

massa olevat työntekijät ovat yritykselle parhaita puolestapuhujia. Työntekijöiden huolet ja haasteet välittyvät myös heidän verkostoihinsa ja silloin on vaikea ylläpitää positiivista työnantajakuva. (Kaijala, 2016)

Kaikkein tärkeintä on, että yritys pitää huolta omasta organisaatiokulttuuristaan ja siitä että nykyiset ja tulevat työntekijät haluavat työskennellä yrityksessä. Kun yrityskulttuuri on kunnossa, se tulee saada potentiaalisten työnhakijoiden tietoon. Erilaiset edut ovat myös hyviä signaaleja kohderyhmän tavoittamiseksi. Erilaiset tapahtumat, oppilaitosyhteistyö, työnantajakilpailut, lehtiartikkelit ja sosiaalisen median mahdollisuudet ovat soivia keinoja viestinnässä. (Vuorinen, 2013, s. 193–194.)

Työnantajakuvan kehittämisessä on hyvä muistaa myös se, ettei kannata matkia muita yrityksiä, jos oma toiminta ei vastaa niiden toimintaa. Nykyisiltä työntekijöiltä kannattaa selvittää mikä asia tuottaa heille nykyisessä tehtävässään eniten iloa ja inspiraatiota. Lisäksi kannattaa ottaa selvää siitä mitä nykyiset työntekijät kehittäisivät ja mihin suuntaan, jotta olisivat ylpeitä siitä, että ovat töissä yrityksessä. Työnantajakuvan vetovoiman voi rakentaa näiden kahden asian varaan. Tarinallista kokemukset ja valitse oikeat kanavat kohdeyleisön tavoittamiseen. Oma organisaatio voi jakaa tarinoita edelleen omissa verkostoissaan. Kannattaa tehdä kaikkensa erottakseen massasta, omaa identiteettiään unohtamatta. Pitää muistaa, että työnantajakuvan kehittäminen on säännöllistä ja systemaattista ja sen tuloksia tulee mitata ja seurata. Tämä on normaalia yritysviestintää, jonka kohderyhmänä ovat tulevat työntekijät ja heidän verkostonsa. (Kaijala, 2016.)

3.2 Työnantajalupaus ja työnantajan houkuttelevuus

Työnantajalupaus (employee value proposition, EVP) on keskeisin työkalu työnantajakokemuksen johtamisessa. Työnantajalupaus on arvo, jonka työntekijä saa työnantajaltaan vastineeksi tekemästään työstä. Työnantajalupauksessa kuvattavien asioiden pitää olla suhteellisen pysyviä sekä yrityksen kulttuuria ja arkea rehellisen aidosti kuvaavia. Positiivinen työntekijäkokemus syntyy, kun lupaukset ovat realistisia, ne toteutuvat arjessa ja annetut lupaukset lunastetaan. Lupausten tulee olla vahvoja ja selkeitä sekä terävästi sanoitettuja. Niiden tulee näkyä systemaattisesti sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Työnantajalupauksen avulla pyritään houkuttelemaan luvattujen arvojen avulla työntekijöitä yritykseen. Houkuttelvat työntekijät ovat sellaisia, jotka arvostavat yrityksen lupauksessaan asettamia arvoja. Tärkeää on pitää huolta siitä, että yrityksen arvot ja arki todellisuudessa toteuttaa ja tuottaa työnantajalupauksessa luvattuja asioita. (Luukka, 2019, s. 129–130)

Työnantajalupausta määriteltäessä tulisi miettiä sitä, mikä on yrityksen toiminnan ja olemassaolon sydän. Lisäksi voi miettiä, mikä on se asia, josta työnantaja haluaa olla tunnettu. On myös pohdittava, mikä on se idea, jonka varaan työnantajabrändin tarina halutaan rakentaa. (Mosley, 2014,

s. 124) Työnantajalupauksen taustalla on yrityksen olemassa olon syy. Eli ajatus siitä, mitä vaikutusta organisaatiolla on ympäröivään maailmaan ja ihmisiin. Työnantajalupaus kertoo sen miksi organisaatioon kannattaa sitoutua ja mikä tekee siitä houkuttelevan. (Morgan, 2017, s. 51) Työntekijän työpaikkaan kohdistuneiden odotusten pitää myös vastata hänen todellisia kokemuksiaan, odotusvastaavuuden on toteuduttava. Ellei odotusvastaavuus toteudu, ei merkityksellinen työnantajakokemus ole mahdollinen. Tämä vaikuttaa myös työntekijän motivoitumiseen, sitoutumiseen ja työnantajauskollisuuteen. (Luukka, 2019, s. 133)

Työnantajalupausten suunnittelu lähtee asiakaslupauksesta, työntekijäpölystä ja henkilöstön palautteesta. Näistä lähtökohdista koostetaan luonnokset henkilöstölupauksista. Sen jälkeen selvitetään henkilöstön ajatuksia työnantajalupauksista workshopin avulla. Tuloksista kiteytetään henkilöstölupaukset ja tehdään konkreettiset toimintamallit henkilöstölupaukselle, joka lopuksi jalkautetaan koko henkilöstölle. (Korkiakoski, 2019, s. 158) Taulukossa 1 on kuvattu tarkemmalla tasolla työnantajan houkuttelevuuden viisi tekijää.




Työnantajan houkuttelevuus perustuu Berthonin ym. tutkimuksen mukaan viiteen tekijään:

1. Kiinnostavuus. Työnantajan houkuttelevuus perustuu innostavaan ja inspiroivaan ympäristöön ja menestyvään toimintaan.
2. Toimiva työyhteisö ja sosiaalinen arvo. Työnantajan houkuttelevuus perustuu vahvaan yhteisöllisyyteen ja työyhteisöön. Työntekijä sitoutuu hauskaan työympäristöön, mukaviin työkavereihin ja tiimihenkeen.
3. Taloudellinen arvo ja ansaintamahdollisuudet. Työnantajan houkuttelevuus perustuu turvattuun työsuhteeseen ja sen luomiin taloudellisiin etuihin sekä ylennysmahdollisuuksiin.
4. Kehittymismahdollisuudet. Houkuttelevuus perustuu uran kannalta tärkeään työkokemuksen saamiseen ja osaamisen keräämiseen.
5. Vetovoimaisuus. Työnantajan houkuttelevuus perustuu mahdollisuuksiin hyödyntää omaa osaamista ja opettaa muita ympäristössä, joka on humanitääriäinen ja asiakaskeskeinen. (Berthon ym. 2005, s. 159–162, Lehtinen, 2019, s. 26–27)

Taulukko 1. Työnantajan houkuttelevuuden tekijät (Lehtinen, 2019, s. 27).

Kiinnostavuus	<ul style="list-style-type: none"> • Työskentely jännittävässä ympäristössä • Innovatiivinen työnantaja – uudenlaiset työtavat/tulevaisuuteen katsova • Organisaatio arvostaa ja hyödyntää luovuutta • Organisaatio tuottaa korkealaatuisia tuotteita ja palveluita • Organisaatio tuottaa innovatiivisia tuotteita ja palveluita
Toimiva työyhteisö	<ul style="list-style-type: none"> • Hauska työskentely-ympäristö • Hyvät välit esimiehen kanssa • Hyvät välit työkavereiden kanssa • Kannustavat ja rohkaisevat kollegat • Iloinen työympäristö
Ansaintamahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Hyvät etenemismahdollisuudet organisaatiossa • Pysyvä työpaikka organisaatiossa • Käytännönläheinen työkokemus organisaatiossa • Keskimääräistä korkeampi peruspalkka • Houkutteleva kokonaiskompensaatio
Kehittymismahdollisuudet	<ul style="list-style-type: none"> • Tunnustus/Arvostus johdolta • Ponnahduslauta tulevaisuuden työllistymiseen • Tunnet olosi hyväksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa • Tunnet olosi itsevarmemmaksi, koska työskentelet kyseisessä organisaatiossa
Vetovoimaisuus	<ul style="list-style-type: none"> • Humanitaarinen organisaatio – antaa takaisin yhteiskunnalle • Mahdollisuus soveltaa oppimiasi asioita käytäntöön • Mahdollisuus opettaa muille mitä on oppinut • Hyväksyntä ja yhteenkuuluvuus • Organisaatio on asiakasorientoitunut

Dabirianin, Kietzmännin ja Diban tutkimuksessa (2017, s. 200) on työntekijän houkuttelevuustekijöihin lisätty edellä mainittujen lisäksi johtamisen arvo ja työelämän tasapaino. Tutkimuksen mukaan nykyiset, entiset ja potentiaaliset työntekijät arvostavat työnantajalupauksessa seitsemää eri tekijää, jotka ovat työn sosiaaliset tekijät, mielenkiintoiset ja haastavat työtehtävät, taitojen hyödyntäminen mielekkäästi, ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet, taloudelliset kompensatiot, johdon rooli sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (kuva 5).

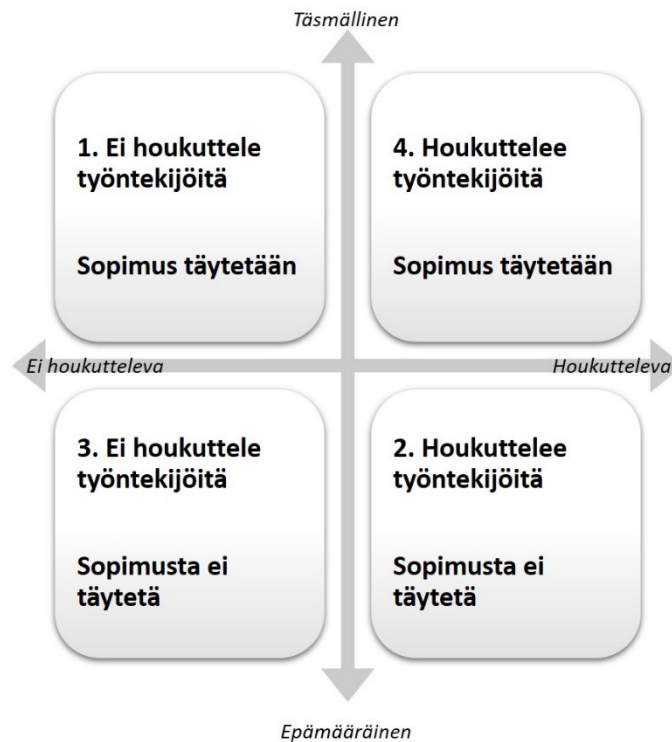
SEVEN EMPLOYER BRANDING VALUE PROPOSITIONS						
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE
						
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is this an interesting place to work, with challenging but achievable goals?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?

Kuva 5. Seitsemän työnantajalupausta (Dabirian ,2017, s. 200).

Sosiaaliset tekijät (social value) työssä ovat emotionaalisia tekijöitä. Ihmiset saavat paljon positiivisesta työympäristöstä, hauskoista työkavereista, joilla on samanlaiset arvot, ongelmälähtöisestä tiimityöstä ja ihmiskeskeisestä organisaatiokulttuurista. Mielenkiintoiset työtehtävät (interest value) ovat sellaisia, joissa tarvitaan uusia työtapoja ja innovatiivisuutta haasteellisten, mutta saavutettavissa olevien tehtävien parissa. Mielekäs taitojen hyödyntäminen (application value) on työntekijöiden halua antaa osaamisensa ja taitonsa tarkoituksenmukaiseen käyttöön. Kehittymisen mahdollisuudet (development value) ovat työnantajan kykyä tiedostaa työntekijöiden osaaminen ja vahvuudet ja tarjota työntekijälle sen mukaan mahdollisuuksia ammatilliseen kehittymiseen ja etenemiseen uralla. Taloudellisiin arvoihin (economic value) kuuluu palkan lisäksi myös erilaiset etuudet, kuten esimerkiksi työterveyshuolto, työturvallisuus ja muut työsuhteet. Johtamisen merkitys (management value) on myös suuri. Positiivinen tai negatiivinen johtamiskokemus vaikuttaa työntekijöiden vapaa-aikaan sekä ystäv- ja perhesuhteisiin. Työn ja vapaa-ajan tasapaino (work/life balance) auttaa ihmisiä johtamaan omaa työtään ja työminää tasapainoisessa suhteessa muiden identiteettien kanssa (vanhempana, ystävänä, harrastuksissa), ilman stressiä tai konflikteja. (Dabirian, 2017, s. 200–201)

Marokon ja Unclesin (2008, s.169) työnantajabrändäyksen mallissa (kuva 6) on kuvattu työnantajabrändin onnistumisen eri vaihtoehdot muuttujien avulla. Toisina muuttujina ovat brändi ja sen houkuttelevuuden ulottuvuudet (ei houkutteleva – houkutteleva). Toisina muuttujina ovat psykologisen sopimuksen toteutumisen ulottuvuudet (täsmällinen – epämääräinen).

Mallin vaihtoehdossa yksi on tilanne, jossa työntekijät eivät koe organisaatiota houkuttelevana, mutta organisaation tekemä psykologinen sopimus työntekijöiden kanssa kuitenkin toteutuu. Toisessa vaihtoehdossa organisaatio koetaan houkuttelevaksi, mutta psykologinen sopimus ei toteudu. Tilanteessa kolme työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaatiosta, eikä psykologista sopimustakaan täytetä. Neljännessä tilanteessa organisaatio koetaan houkuttelevaksi ja psykologinen sopimus täytetään.



Kuva 6. Työnantajabrändäyksen typologia (Moroko & Uncles, 2008, s. 169).

Moroko ja Uncles (2008, s. 173) ovat soveltaneet mallia kuvaamaan johtamisvaikutuksia erilaisissa työnantajaskenaarioissa (kuva 7). Mallissa on kuvattu organisaation tilannetta ja ongelmia työnantajabrändäyksen typologian eri vaihtoehdoissa. Yritys voi tuntea olevansa missä tahansa näistä skenaarioista, mutta se ei välttämättä ole pysyvä tila. Onkin huomioitava, että nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden näkemykset muuttuva ajan myötä. Työnantajabrändäyksen aste ei ole staattinen tila, vaan yrityksen työnantajabrändin strategisesta johtamisesta riippuen se voi siirtyä mihin vaihtoehtoon tahansa.

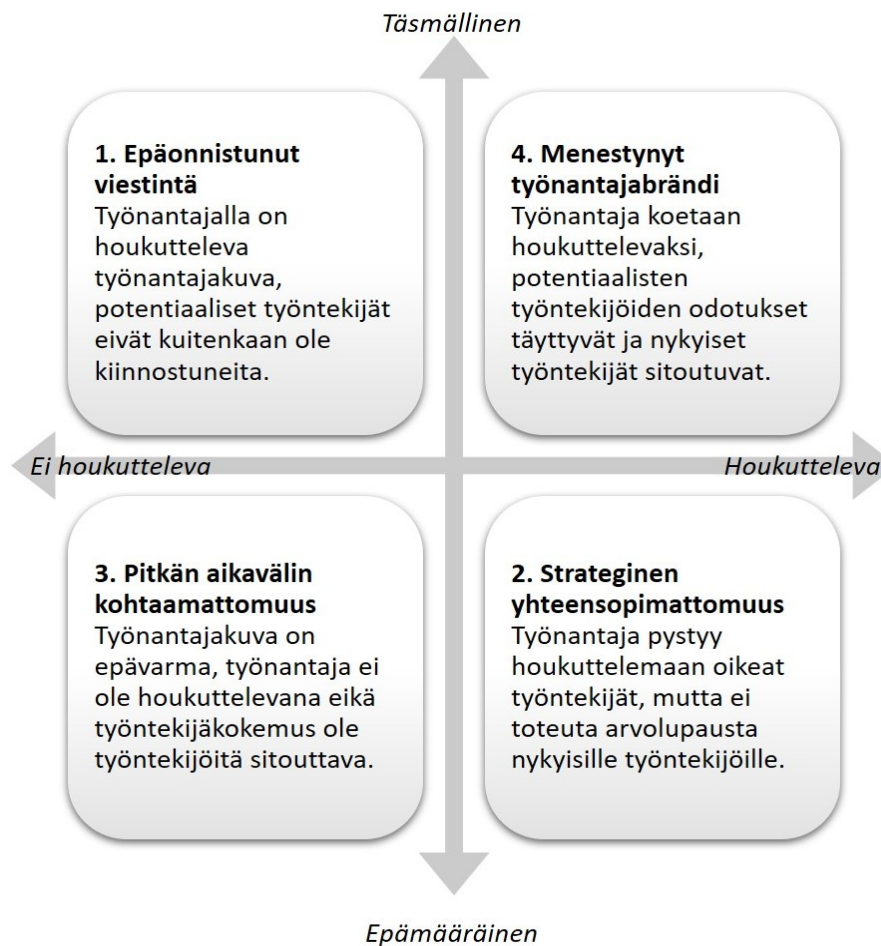
Ensimmäisessä vaihtoehdossa organisaatiossa on epäonnistumisia ja ongelmia viestinnässä. Organisaatiolla on houkutteleva työnantajabrändi, joka ei kuitenkaan tavoita kohderyhmäänsä. Tämä saattaa johtua siitä, että yrityksen työnantajakuva on arvolupaukseltaan ristiriitainen. Kohderyhmällä saattaa myös olla negatiivinen brändimielikuva yrityksestä. Voi myös olla, ettei yritys riittävästi erotu kilpailijoistaan tai yrityksen potentiaaliset

työntekijät eivät tiedä yrityksen mahdollisuuksista työnantajana. Organisaatio voi kehittää työnantajabrändiään parantamalla yrityksen viestintää strategisesti. (Moroko & Uncles, 2008, s. 172)

Toisessa vaihtoehdossa yritys on saanut houkutelua oikeat työntekijät, mutta ei pystykään toteuttamaan arvolupaustaan, organisaatiolla on strategisen yhteensopimattomuuden ongelma. Hakemuksia tulee yritykselle keskimääräistä enemmän, mutta työntekijöiden vaihtuvuus on suurta, eivätkä työntekijät sitoudu yritykseen. Jotta yrityksen tilannetta saadaan parannettua, tulisi yrityksen työnantajalupaus kuvata realistisemmin tai työntekijöiden sisäistä sitoutumista työntekijäkokemukseen tulisi pyrkiä parantamaan. Tämä ongelma saattaa olla vaikeammin korjattavissa. (Moroko & Uncles, 2008, s. 172)

Kolmannessa vaihtoehdossa kohtaamattomuus on pitkältä aikaväliltä. Työnantajabrändi on epävarma, jolloin työnantaja ei ole houkutteleva, eikä kiinnostava potentiaalisten työntekijöiden mielestä. Sisäinen työntekijäkokemukseen ei ole riittävän voimakas sitouttaukseen työntekijät organisaatioon. Tässä vaihtoehdossa tulisi yrityksen sisällä miettiä yrityksen työnantajalupaus uudelleen organisaation kulttuurin muutoksen kautta. Uusi todellinen yrityksen arvoihin ja kulttuuriin sekä työnantajakokemukseen perustuva työnantajalupaus tulee huomioida viestinnässä laajemmin. Onnistuneella viestinnällä ja organisaation käytännön toiminnan kehittämällä muodostetaan perusta uudelle työnantajalupaukselle. Tämän tilanteen korjaamiseksi vaaditaan jatkuvaa ja koordinoitua yrityksen strategian ja käytäntöjen uudistamista. (Moroko & Uncles, 2008, s. 172)

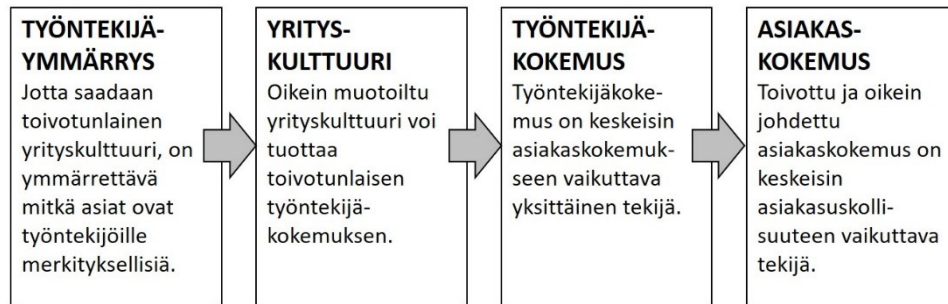
Neljännessä skenaariossa ovat työnantajabrändäyksessä menestyneet yritykset, jotka koetaan potentiaalisten työntekijöiden ja nykyisten työntekijöiden keskuudessa houkutteleviksi. Aloitettuaan työn organisaatiossa, heidän kokemuksensa on yhdenmukainen rekrytointiprosessin aikana muodostuneen työnantajakokemuksen kanssa. Todellinen työnantajakokemus voi olla myös aiempaa kokemusta parempi. Tähän tilanteeseen yritykset pyrkivät, koska silloin on mahdollisuudet saada potentiaaliset ja parhaat työntekijät hakeutumaan yritykseen ja myös sitoutumaan siihen jatkossa. Työntekijöiden sitoutuneisuus organisaatioon lisää myös yrityksen tuottavuutta. (Moroko & Uncles, 2008, s. 172)



Kuva 7. Työnantajakuvan johtamisen vaikutukset (Moroko & Uncles, 2008, s. 172).

3.3 Työntekijäkokemus

Työntekijäkokemusta ei voi luoda, ellei tunneta työntekijöitä. Organisaation on siis tunnettava omat työntekijänsä. Tähän tarvitaan esimiehiä ja johtoa, joilla on kyky ja halu tutustua työntekijöihin yksilöinä. Työntekijäkokemus on aina jokaisen työntekijän yksilöllinen kokemus, joten organisaation työntekijäkokemuksetkin ovat yksilöllisiä. Onkin tärkeää, että työntekijät ovat mukana luomassa yhteistä työnantajalupausta. (Morgan, 2017, s. 9–10) Kuvassa 8 on kuvattu Leidenschaftin organisaation menestysketju. Menestysketjussa on kuvattu se prosessi, miten työntekijäymmärrys vaikuttaa yrityskulttuuriin, työntekijäkokemukseen ja viimekädessä asiakaskokemukseen (Luukka, 2019, s. 117).

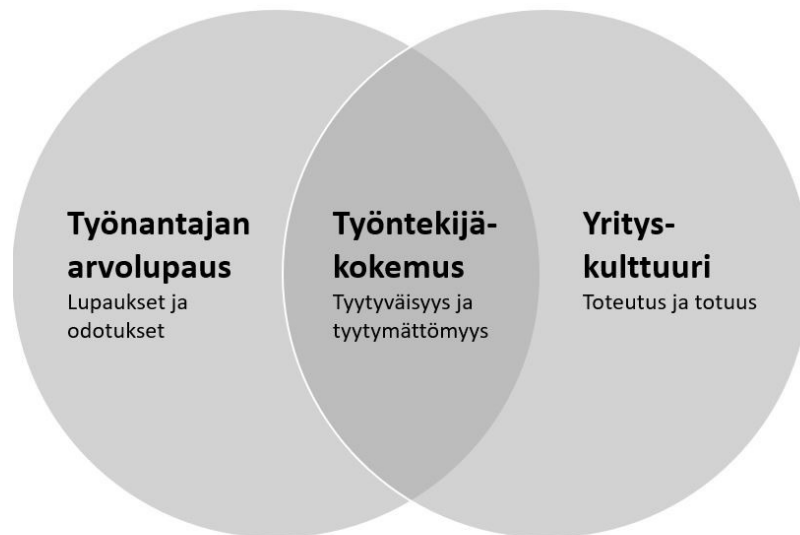


Kuva 8. Leidenschaftin organisaation menestysketju (Luukka, 2019, s. 117).

Työntekijäymmärrys on ymmärrystä organisaation yksittäisiä työntekijöitä motivoivista ja heitä sitouttavista asioista. Niiden perusteella saadaan myös kokonaisymmärrys eri yksiköistä sekä työntekijöiden motivaatiotekijöiden yhtenäisyydestä tai eroavaisuuksista. Työntekijäymmärrys perustuu tietoon ja siihen, että jokainen työntekijä on yksilö, joka haluaa tulla johdetuksi ja kohdatuksi yksilöllisesti. Työntekijän näkemys on tärkeä, koska organisaation vahvin ja heikoin lenkki on aina yksilö. Jotta organisaatio menestyy ja työntekijät voivat siinä hyvin, on kiinnitettävä huomiota työntekijäymmärrykseen. Tavoitteena on ymmärtää se, mikä työntekijöille on tärkeintä ja miten se toteutuu käytännön työssä. Työntekijäymmärrystä voi mitata erilaisilla kyselyillä, mutta parhaiten siitä saa tietoa kohtaamalla, keskustelemalla ja kuuntelemalla työntekijöiden ajatuksia. (Luukka, 2019, s. 118–121)

Työntekijäkokemusta mittaamalla pyritään saamaan tietoa, jonka perusteella yrityksellä on valmiudet tehdä henkilöstön kehittämiseen liittyviä toimenpiteitä. Mittaamisen tulee olla monipuolista ja siinä tulee huomioida sekä yksittäisten työntekijöiden että työyhteisön avainhetket ja arkiset asiat. Työntekijäkokemuksen mittaristo voidaan jakaa kolmeen eri osaluokkaan, jotka ovat avainhetket, työsuhte ja henkilöstö. On tärkeää suunnitella työntekijäkokemuksen mittaamiseen sopivimmat mittarit eri tilanteisiin. Välillä tarvitaan nopeita, suoraviivaisia ja helppoja mittareita, kuten emoji-palautteita tai eNPS-mittareita. Toisinaan kuitenkin tarvitaan myös syvällisempiä ja laajempia kysymyspattereita, joista saadaan syvempää tietoa työntekijän tai työyhteisön tilanteesta. Työntekijän elinkaaren avainhetkiä ovat kiinnostuminen yrityksestä, rekrytointiprosessi, perehdyttäminen työsuhteen alussa, työsuhteen muutos ja päätös lähteä yrityksestä. Avainhetkiä mitattaessa kerätään tietoa tilanteeseen sopivalla tavalla ja tavoitteena on saada tietoa sekä työntekijän omista kokemuksista että avainhetkeen liittyvistä kehitystarpeista. Arkiset hetket ovat normaaliin työpäivään liittyviä tilanteita, palavereja ja taukoja, joten niiden karjoittaminen tulisi olla helppoa ja yksinkertaista. (Korkiakoski, 2019, s. 130–140)

Työntekijäkokemus on työntekijän henkilökohtainen kokemus. Se on kokemus omien odotusten ja hänelle organisaation taholta annettujen lupauksen suhteesta toisiinsa (kuva 9). Hyvä työntekijäkokemus ei toteudu ja tapahdu itsestään vaan sitä johdetaan. Työntekijäkokemusta johdetaan siten, että rakennetaan työnantajalupaus, joka houkuttaa ja innostaa työntekijöitä. Lisäksi rakennetaan yrityskulttuuri, joka on totuuden mukainen ja toteutuu työntekijöiden arjessa. (Luukka, 2019, s. 128–129)



Kuva 9. Työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri (Luukka, 2019, s. 128, mukailen Morgan 2017, s. 8).

Työntekijä näkee työn kokemuksena, joka vaikuttaa jokapäiväiseen elämään työpaikalla ja sen ulkopuolella. Työhön sisältyy myös kokonaisvaltainen fyysinen, henkinen, ammatillinen ja taloudellinen hyvinvointi. Työnhakijat arvioivat työnhakijakokemuksen jo rekrytointiprosessin aikana tapahtuneen vuorovaikutuksen avulla sitä, miten he sopivat organisaatioon ja minkälaiselta elämä vaikuttaisi osana organisaatiota. Työntekijät hakevatkin kokonaisvaltaista kokemusta työnantajiltaan, on sitten kyseessä koko-aikainen, osa-aikainen tai määräaikainen työsuhde. Henkilöstöosastolle ja johdolle tämä kokonaisvaltainen ajattelutapa antaa mahdollisuuden ajatella työntekijäkokemusta laajemmin. Kuvassa 10 on kuvattu erilaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työntekijäkokemukseen. Näitä tekijöitä ovat merkityksellinen työ, johdon tuki, positiivinen työympäristö, kehittymisen mahdollisuudet ja johdon luottamus. (Bersin, Flynn, Mazor & Melian, 2017, s.55)

Yksinkertaisesti vastustamaton organisaatiomalli (Simply Irresistible Organization Model™)				
				
Merkityksellinen työ	Kannustava esimiestyö	Positiivinen työympäristö	Kehittymisen mahdollisuudet	Luottamus johtamiseen
Autonomia	Selkeät, läpinäkyvät tavoitteet	Joustava työympäristö	Koulutusta ja tukea työhön	Missio ja tarkoitus
Ihmiset oikeilla paikoilla	Valmentava johtaminen	Ihmiskeskeisyys	Työnkierto ja kehittymisen mahdollisuudet	Jatkuva sijoittaminen ihmisiin
Pienet, voimaantuneet tiimit	Satsaus johdon kehittämiseen	Toisten huomioimisen kulttuuri	Itseohjautunut, dynaaminen oppiminen	Läpinäkyvyys ja rehellisyys
Aikaa hoitaa työhön liittymättömiä asioita	Ketterä suorituksen johtaminen	Oikeudenmukaisuus, osallistaminen ja monimuotoisuus	Vaikuttava oppimiskulttuuri	Innostaminen ja inspiraatio
Yhteistyö ja viestintä koko organisaatiossa				

Kuva 10. Positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät, Simply Irresistible Organization Model™ (Bersin ym., 2017, s. 55).

Positiiviseen työntekijäkokemukseen vaikuttaa työn merkityksellisyys. Työssä tulee olla riittävästi itsenäisyyttä, jotta voi olla luova ja tarpeeksi aikaa, jotta työstä voi suoriutua hyvin. Kun työntekijät saavat tehdä työtään itsenäisesti työn tekemiseen tarvittavilla välineillä, he saavat työstään oikeudenmukaista palkkaa ja he oppivat uutta, parantavat työntekijät samalla myös omaa toimintaansa ja asiakaskokemusta. Johdon tuki on tärkeä työnantajakokemukseen vaikuttava tekijä kaikissa organisaatioissa. Ihmiset tarvitsevat valmentavaa johtamista, palautetta ja kehittymismahdollisuuksia. Organisaation tavoitteiden tulee olla läpinäkyviä ja selkeitä. Johdon ja esimiesten kehittämiseen pitää varata resursseja ja suorituskyvyn johtamisen tulee olla ketterää. Työntekijäkokemuksen taustalla vaikuttaa myös työympäristön positiivisuus. Positiivinen työympäristö on joustava, humanistinen, toisiaan kunnioittava sekä oikeudenmukainen. Yhtenä vaikuttavana tekijänä ovat työntekijöiden mahdollisuudet kasvuun. Työssä täytyy olla mahdollisuus kehittyä ja oppia uutta. Kehittymisen mahdollisuuksissa on apuna organisaation oppimisen kulttuuri ja oppimisen tukeminen sekä mahdollisuus työnkiertoon. Jos työntekijöille annetaan mahdollisuus kasvuun, he innostuvat, liiketoiminta muuttuu ketterämmäksi ja innovatiivisemmaksi ja työntekijät sitoutuvat organisaatioon. Viidentenä tekijänä on innostava ja luotettava johto, jolla on selkeä, rehellinen missio ja tarkoitus. Ihmisiin luotetaan ja heitä arvostetaan, johtaminen on läpinäkyvää ja rehellistä sekä inspiraatiota lisäävää. (Bersin ym., 2017, s. 55)

Työntekijäkokemuksen taustalla on kolme ympäristöä: fyysinen työympäristö, tekninen ympäristö eli teknologia ja organisaation kulttuuri eli yrityskulttuuri. Näistä kolmesta ympäristöstä muodostuu työntekijöille tärkeimmät tekijät, jotka vaikuttavat heidän työntekijäkokemuksensa. ACE (tek-

nologia), COOL (fyysinen ympäristö) ja CELEBRATED (kulttuuri) muodostavat työntekijäkokemuksen kokonaisuuden. Kaikki työntekijäkokemuksen tekijät vaikuttavat työntekijöihin ja koko organisaatioon. (Morgan, 2017, s. 13). Henkilöstökokemus on yhtälö, joka yhdistää nämä kolme osa-alueetta. Kaikki osa-alueet ovat riippuvaisia toisistaan ja niihin tulee kiinnittää huomioita, erityisesti siksi, että ne heijastuvat myös yrityksen asiakaskokemukseen. (Korkiakoski, 2019, s.123)

Fyysinen ympäristö on työpaikan työskentely-ympäristö, sen fyysinen viihtyvyys ja toiminnollisuus eli tilat, jossa työntekijät viettävät suurimman osan työpäivistään. Fyysisellä ympäristöllä on myös vaikutusta työntekijöiden psykologiseen hyvinvointiin. Työympäristö on fyysisesti houkutteleva, kun sinne on mukava tuoda vierailijoita tai ystäviä. Hyvä fyysinen ympäristö on joustava ja siinä heijastuu organisaation arvot. Työpaikalla on mahdollisuus hyödyntää erilaisia työtiloja. Fyysisen työympäristön arvos- tus mittaa työntekijän työpaikkaylpeyttä, kiintymystä organisaatioon sekä työntekijöiden ja organisaation välistä suhdetta. (Morgan, 2017, s. 59–63) Työympäristö on se osa yrityksestä, jonka voimme nähdä, kokea, tuntea ja haistaa (Korkiakoski, 2019, s.127).

Työn tekeminen on tullut entistä joustavammaksi, työtä voidaan yhä enemmän tehdä työntekijän valitsemassa paikassa ja hänen valitsemanaan aikana. Tämä työpaikka- ja aikasidonnaisuus vaihtelee kuitenkin eri alojen ja työroolien mukaan, kaikissa työpaikoissa se ei ole edes mahdollista. Kuitenkin joustavuuteen ja valinnan mahdollisuuteen pitäisi olla mahdollisuuksia myös aika- ja paikkasidonnaisissa töissä. Työpaikassa, joka on joustava ja jossa työntekijällä on valinnan vapaus työn tekemisen suhteen, kasvattaa työn tuottavuutta. Lisäksi työntekijöillä on vähemmän stressiä ja sairaspöissaoloja ja työntekijät ovat terveempiä ja onnellisempia. Samalla säästetään kuluissa ja luottamus kasvaa. Joustavuus mittaa organisaation kykyä mukauttaa työn tekemisen tapoja, sitoutumista työntekijöiden elämän helpottamiseen ja edistyksellistä työpaikka-ajattelua. (Morgan, 2017, s. 64–65)

Jokaisessa organisaatiossa on arvot, joihin organisaatio uskoo ja joita se haluaa kunnioittaa. Arvot ohjaavat organisaatiokulttuuria ja organisaation valintoja. Työntekijät valitsevat työpaikkansa siten, että omat ja organisaation arvot ovat samansuuntaiset. Onkin tärkeää, että yrityksen kertomat arvot toteutuvat myös käytännön työssä. Jos arvot ja todellisuus eivät kohta, tulee valheellinen, petetty ja huijattu olo ja työntekijä saattaa katke- roitua. Arvojen toteutuminen käytännössä mittaa sitoutumista työnteki- jöihin, vastapainona ovat tyhjät puheet. Se mittaa myös sitä arvostaako organisaatio itseään sellaisena kuin se on. Arvot mittaavat myös organisaation rehellisyyttä, suoraselkäisyyttä ja kulttuuria. (Morgan, 2017, s. 67–69)

Tekniseen ympäristöön kuuluu kaikki teknologiat, joita hyödynnetään työn tekemisessä. Siihen liittyvät erilaiset ohjelmistot, järjestelmät ja alustat, joiden tarkoituksena on helpottaa työn tekemistä. Organisaation on kiinnitettävä huomioita siihen, että teknologiset järjestelmät ja ratkaisut ovat

kaikkien saatavilla. Joustavat tekniset ratkaisut mahdollistavat usein myös sen, että joustava ja paikkaan sitomaton työ on mahdollista. Teknologia muuttuu nopeasti ja samalla myös erilaiset järjestelmät vanhenevat. Usein on uudistuksen aika jo siinä vaiheessa, kun edellinen järjestelmä on ajettu sisään organisaatiossa. Se, että kaikilla on pääsy erilaisiin ohjelmistoihin, kertoo sitoutumisesta innovoimiseen, yhteistyöhön ja kommunikaatioon organisaatiossa. Sen avulla myös mahdollistetaan organisaation toimiminen kokonaisuutena. Se kertoo myös organisaation teknisestä taitavuudesta. On tärkeää pitää mahdollisimman läpinäkyvänä se, mitä uusia teknologioita hyödynnetään ja käyttöön otetaan ja miksi. (Morgan, 2017, s. 77–81)

Teknologisten järjestelmien tulisi lisäksi olla käyttäjäystävällisiä, hyvin suunniteltuja, tarpeellisia ja arvokkaita. Järjestelmä on silloin hyvä, kun voisit ajatella käyttäväsi sitä myös henkilökohtaisessa elämässä. Näin ollen vapaa-ajalla käytetyt sovellukset ja järjestelmät voisivat toimia hyvin työelämässä. Järjestelmien tulisi olla helppokäyttöisiä ja niillä tulisi olla käyttöarvoa työntekijöille. Käyttäjäystävälliset teknologiat ja niiden hyödyntäminen kuvaavat organisaation eteenpäin katsovaa lähestymistä teknologiaan. Teknologian avulla luodaan modernia kokemusta työstä ja lisätään työntekijöiden tehokkuutta ja sitoutumista työhönsä. (Morgan, 2017, s. 82–83)

Teknologiassa on lisäksi huomioitava työntekijöiden tarpeet suhteessa yrityksen asettamiin vaatimuksiin. Yrityksen IT-osaston tulisi kuunnella työntekijöiden ajatuksia ja kokemusta siitä, mitä teknisiä ratkaisuja työssä tarvitaan ja mitkä teknologiat ovat toimivia. Se mahdollistaa sen, että työntekijät voivat tehdä parhaansa työssään. (Morgan, 2017, s. 84–85)

Yrityskulttuuri on tavallaan ilmaa, jota yrityksen työntekijät hengittävät (Korkeakoski, 2019, s. 124). Organisaatiokulttuuri on näkymätön osa organisaatiota, joka on olemassa huolimatta siitä kehittääkö yritys sitä tai ei. Yksi osa kulttuuria on se, minkälaisena yritys näyttää muille. Positiivinen yrityskuva ja ihailtu organisaatio saa ihmiset kiinnostumaan yrityksestä ja työskentelystä siellä. Työnantajakuva, ylpeys, vaikutus ympäröivään maailmaan ja organisaation kertoman tarinan vaikuttavuus mittaavat tämän toteutumista. (Morgan, 2017, s. 90, s. 95)

Yrityskulttuuri pohjautuu yrityksen arvoihin, mutta arvojen jalkautuminen tarvitsee rinnalleen myös aitoa osallistamista ja avoimen kulttuurin (Korkeakoski 2019, s. 125). On tärkeää, että jokainen työntekijä tuntee itsensä arvostetuksi. Helpoin tapa selvittää se mitä työntekijät arvostavat, on tutustua työntekijöihin. Myös palkka ja erilaiset edut ovat tärkeitä työntekijöille. On vaikea tuntea itsensä arvostetuksi, jos työstään ei saa ansaittua korvausta. On lisäksi tärkeää, että työntekijöiden ajatuksia kuunnellaan. Joissakin organisaatioissa ei edelleenkään edes kysytä työntekijöiden ajatuksia tai mielipiteitä päätöksenteossa. Usein työntekijät näissäkin tapauksissa kertovat mielipiteensä ja liiskaavat työnantajan. On myös yrityksiä, joissa kysytään työntekijöiden mielipiteitä, mutta saaduilla tiedoilla ei

tehdä mitään. Tämä on työntekijöiden mielestä turhauttavaa. Ei kannata kysyä mielipidettä, ellei olla valmiita tekemäänkin jotain. Lisäksi on yrityksiä, jotka kysyvät ja tunnustavat työntekijöiden antamaan palautteen. On tärkeää tehdä erilaisia kyselyitä, keskustella työntekijöiden kanssa asioista ja tiedostaa asioita. Kaikkein tärkeintä kuitenkin olisi, että yritys kysyisi, tiedostaisi ja toimisi työntekijöiden antamien ideoiden, palautteen ja mielipiteiden perusteella. Se, että työntekijöiden tekemä työ huomioidaan, on tärkeää. Työntekijä olisi hyvä huomioida ihmisenä, siten että kohtaamisella ja kiitoksella on oikeasti merkitystä. Tämä mittaa työntekijöiden viihtyvyyttä sekä sitä kokevatko he tulevansa kuulluksi ja arvostetuksi. (Morgan, 2017, s. 95–99)

Työntekijöiden on koettava tekemänsä työ tärkeäksi ja merkitykselliseksi. Se auttaa työntekijöitä tuntemaan itsensä osaksi yritystä ja tekemään parhaansa omasta tahdostaan. Tämä on mahdollista, jos ihminen tekee työtä yrityksessä, jonka arvot ja tarkoitus ovat tasapainossa hänen omien arvonsa kanssa. Työntekijöiden on koettava olevansa osa tiimiä, kuuluvansa johonkin. Tämä tunne tuo mukanaan luottamusta, psykologista turvaa ja yhteistyötä. Yksi organisaatiokulttuurin osatekijöistä on työyhteisön monimuotoisuus. Monimuotoisuuden voidaan nähdä olevan yhdistelmä, joka saa eri osat toimimaan hyvin yhteen. Organisaatio on avoin, ja jokaista työntekijää arvostetaan työntekijänä ja ihmisenä. Se luo psykologista turvallisuutta. Työntekijät yrityksen suosittelijoina ovat yksi tekijä yrityksen työntekijäkokemuksessa. Tämän selvittämiseksi yritykset käyttävät Employee Net Promoter Scorea (eNPS), jossa yhden kysymyksen avulla selvitetään, suositteisiko työntekijä yritystä työpaikkana muille. Tämä kertoo työntekijöiden aidosta halusta työskennellä yrityksessä sekä heidän sitoutumisestaan yritykseen. (Morgan, 2017, s. 101–102, s. 109, s. 112, s. 114)

Työntekijät tarvitsevat mahdollisuuden oppia uutta. Organisaation tulee luoda edellytykset uuden oppimiselle. Organisaation tehtävänä on mahdollistaa työntekijöidensä oppiminen erilaisin koulutuksin. Oppimisen mahdollistaminen on investointia ihmisiin. Työntekijät haluavat tulla kohdelluksi tasavertaisesti. Esimieheltä tämä vaatii sitä, että hän tuntee työntekijänsä ihmisenä, ymmärtää heidän tilanteensa, kuuntelee heitä ja antaa aidosti kaikille mahdollisuuden. Esimiehen tulee osoittaa empaattisuutta tarvittaessa ja kaikkia työntekijöitä on pystyttävä kohtelemaan inhimillisesti aikuisina. Esimiesten ja johdon tulisi lisäksi olla enemmän valmentajia ja mentoreita työntekijöille. Lisäksi on tärkeää huomioida työntekijöiden terveys ja hyvinvointi. Organisaation on ymmärrettävä myös se, että työn tarjoamisen lisäksi on pidettävä huolta työntekijöistä ja heidän jaksamisestaan. (Morgan, 2017, s. 114–115, s. 120–121, s. 124–125)

Organisaation tulee huomioida työntekijöiden sitoutuminen työhön ja organisaatioon. On tärkeää pitää huolta työntekijöiden kokonaisvaltaisesta työntekijäkokemuksesta ja siitä, että heidän elämänsä on kokonaisvaltaisesti tasapainoinen. Organisaation vahvuus on olla vastustamaton. (Bersin ym., 2017, s. 55) Kun työntekijä aloittaa uudessa työssä, hän on sitoutunut siihen. Työsuhteen alkaessa hän on innostunut työstään, haluaa olla osa

organisaatiota ja tiimiä ja haluaa tehdä vaikutuksen työyhteisöönsä. Eli jostain tapahtuu, jos tämä sitoutunut ja innostunut työntekijä ei enää myöhemmin viihdykään työssä, eikä sitoudu organisaatioon. Työtyytyväisyyskyselyissä saatetaan kysyä työntekijöiden sitoutumisen tasoa ja tulosten jälkeen tehdään pieniä muutoksia, jotka hetkellisesti parantavat työntekijöiden sitoutumista, mutta tulokset eivät välttämättä olekaan pysyviä (Morgan, 2017, s. 22–23)

Työntekijöiden sitoutumisen tasoja ovat seuraavat:

1. Aktiivisesti sitoutumaton: tyytymätön työntekijä, joka vaikuttaa myös työtovereiden ajatuksiin.
2. Sitoutumaton: työntekijä, joka on töissä ja tekee työnsä.
3. Sitoutunut: Työntekijä, joka tekee työtään intohimolla, tuntee olevansa osa organisaatiota ja auttaa organisaatiota kehittymään. (Morgan, 2017, s. 18–19)

Sitoutumisen teorioista keskeinen on Natalie J. Allenin ja John P. Meyerin kolmen komponentin teoria sitoutumisesta. Tämä muodostuu kolmesta eri osa-alueesta, jotka ovat affektiivinen eli tunneperäinen sitoutuminen (affective commitment), jatkuva sitoutuminen eli välineellinen kustannuksiin perustuva sitoutuminen (continuance commitment) sekä normatiivinen eli velvollisuuden tunteeseen liittyvä sitoutuminen (normative commitment). (Allen & Meyer 1990, s. 2–3)

Affektiivista sitoutumista syntyy työntekijän arvoihin ja tarpeisiin liittyvistä positiivisista kokemuksista organisaatiossa. Työsuhteen ensimmäiset kuukaudet ovat affektiivisen sitoutumisen näkökulmasta tärkeimpiä. Affektiivista sitoutumista lisää se, että työtehtävät ja työn vaatimukset vastaavat työntekijän osaamista ja hän saa työstään positiivisia kokemuksia. Jatkuvassa sitoutumisessa työntekijä tekee työtään, koska hänen on pakko tulla toimeen rahallisesti. Sitoutuminen perustuu työstä saataviin etuihin. Jatkuvasti sitoutunut työntekijä tiedostaa myös yhteiskunnallisen tilanteen ja työllisyysasteen sekä oman osaamisensa markkina-arvon suhteessa muihin. Normatiivisen sitoutumisen taustalla vaikuttaa vahvasti työntekijän yksittäiset normit. Työntekijän velvollisuudentunto on vahvasti sitoutumisen taustalla. (Allen & Meyer 1990, s. 2–3)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Tutkimusmenetelmät ja tutkimusote

Tutkimuksen lähestymistapana on tapaustutkimus. Tapaustutkimus on tyypillisesti yksityiskohtainen case study, jossa pyritään saamaan tietoa yksittäisestä tapauksesta. Kyseessä voi myös olla pieni joukko toisiinsa suhteessa olevia tapauksia. Tapaustutkimuksen kohteena voi olla yksilö,

ryhmä tai yhteisö. Tutkimuksen kiinnostuksen kohteena voi olla myös prosessit. Tapausta tutkitaan suhteessa ympäristöön ja tutkimuksessa käytetään useita eri metodeja. (Hirsjärvi, 2008, s. 130)

Tutkimus on laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus, jossa tutkittavaa kohdetta lähestytään luonnollisessa, todellisessa tilanteessa. Tietolähteenä kvalitatiivisessa tutkimuksessa on usein ihmiset ja tutkijan omat havainnot sekä keskustelut tutkittavien kanssa. Lähtökohtana tutkijalla on aineiston ja tutkittavan asian monitahoinen ja yksityiskohtainen tarkastelu. Metodina aineiston hankinnassa käytetään laadullisia metodeja, joissa tutkittavien näkökulmat ja ajatukset nousevat esiin. Metodeina hyödynnetään esimerkiksi teemahaastatteluja, osallistavaa havainnointia ja ryhmähaastatteluja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa kohdejoukko on valittu tarkoituksenmukaisesti. Tutkimusta ja tutkimussuunnitelmaa toteutetaan joustavasti tutkimuksen edetessä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa tapaukset ovat ainutlaatuisia ja aineistoa tulkitaan myös sen mukaan. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 160) Kvalitatiivisessa tutkimuksessa muuttujat ovat vaikeasti mitattavia ja monisäikeisiä sekä toisiinsa kietoutuneita (Hirsjärvi, 2008, s. 25).

Empiiriseksi menetelmäksi valittu teemahaastattelu on tutkimusotteeltaan kvalitatiivinen. Tähän menetelmään päädyttiin, koska haluttiin avoimella keskustelulla saada tarkempaa tietoa tutkittavasta kohteesta (Hirsjärvi, 2008, s. 200). Haastattelussa haastateltavalle annetaan mahdollisuus tuoda esiin aihetta koskevia asioita vapaasti. Haastateltava on aktiivinen ja merkityksiä luova subjekti. Haastattelua käytetään menetelmänä myös silloin kun tutkittava aihe on tuntematon ja vähän kartoitettu. Tarkoituksena voi myös olla ajatusten sijoittaminen laajempaan kontekstiin. Haastattelu on menetelmänä hyvä myös silloin kun tiedetään tutkittavan aiheen olevan monitahoinen. Haastattelun avulla pyritään selventämään ja syventämään tietoja. Haastattelu voi myös olla metodina soveltuvin silloin kun tutkitaan arkoja tai vaikeita aiheita. (Hirsjärvi, 2008, s. 35)

Teemahaastattelussa aihepiirit ja teemat on ennalta tiedossa, mutta kysymysten järjestys ja tarkka muoto puuttuvat (Hirsjärvi, 2008, s. 203). Teemahaastattelu on lomakehaastattelun ja strukturoimattoman haastattelun välimuoto. Teemahaastattelussa tiedetään, että haastateltavilla on kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Tutkija on jo etukäteen tutustunut tutkittavaan kohteeseen ja hän tekee haastattelurungon tekemänsä analyysin perusteella. Haastattelun avulla pyritään saamaan tietoon tutkittavien henkilöiden subjektiivisia kokemuksia tutkittavasta aiheesta. Teemahaastattelussa keskitytään tiettyihin teemoihin, joista keskustellaan haastattelun aikana. (Hirsjärvi, 2008, s. 47)

Teemahaastattelun lisäksi toteutettiin yrityksen työntekijöille kysely, jonka tarkoituksena oli luoda käsitystä työntekijöiden näkemyksistä yrityksen houkuttelevuuteen ja työnantajakuvaan liittyen. Tähän menetelmään päädyttiin, koska kyselyn toteuttaminen oli käytännössä helpompaa johtuen

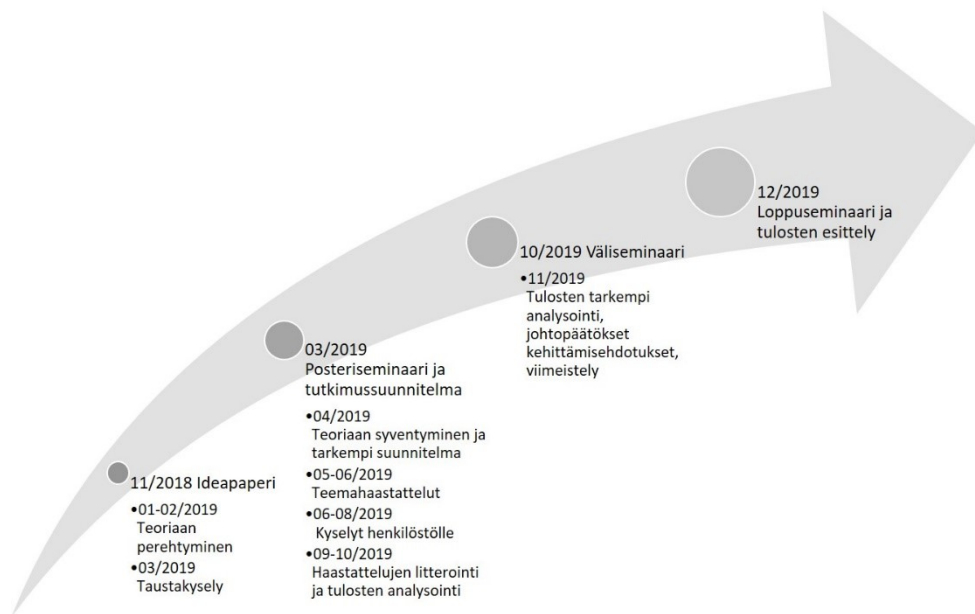
työntekijöiden vuorotyöstä ja siitä, että he työskentelivät useissa eri yksiköissä. Työntekijöille tehdyssä kyselyssä oli avoimia kysymyksiä, monivalintakysymyksiä ja Likertin asteikolla toteutettuja kysymyksiä.

Kysely on survey-tutkimuksen keskeisin menetelmä, jossa aineistoa kerätään standardoidusti, kohdehenkilöinä otos perusjoukosta. Kyselytutkimuksen avulla voidaan kysyä montaa eri asiaa suurelta määrältä henkilöitä. Menetelmänä kysely on nopeasti toteutettavissa ja aineisto on helposti käsiteltävissä ja analysoitavissa. Hyvän ja toimivan lomakkeen tekeminen vie kuitenkin aikaa ja edellyttää tutkijalta aiheeseen ja menetelmään perehtyneisyyttä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 190)

Kyselyn kysymykset voivat olla avoimia, monivalintakysymyksiä tai asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Avoimet kysymykset antavat vastaajille mahdollisuuden kertoa mitä he aiheesta ajattelevat. Monivalintakysymyksissä ajatukset on kahlittu ennalta annettuihin vaihtoehtoihin, jotka ovat kuitenkin helpommin tutkijan käsiteltävissä. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 193–196)

4.2 Tutkimuksen aikataulu, aineiston keruu ja analysointi

Tutkimuksen suunnittelu alkoi raakileena jo YAMK-koulutuksen hakuvaiheessa, jolloin tehtiin ensimmäinen kehittämissuunnitelma opinnäytetyölle. Hakuvaiheen suunnitelma jalostui opintojen edetessä ja aihealueeksi valikoitui työnantajamielikuvan kehittäminen. Tutkimusprosessi eteni opetussuunnitelman mukaisesti ensin ideapaperin tekemisellä. Ideapaperi jalostui tutkimussuunnitelmaksi ja ajatukset saivat lisävahvistusta muilta opiskelijoilta posteriseminaarissa. Opinnäytetyön ohjaajan määrittelyn myötä suunnitelma eteni omiksi konkreettisiksi ajallisiksi tavoitteiksi. Väliseminaarin ja loppuseminaarin ajankohtien sopiminen auttoivat pysymään sovitussa aikataulussa. Tavoitteena oli saada opinnäytetyö valmiiksi vuoden 2019 loppuun mennessä. Kuvassa on tarkemmin esitelty opinnäytetyön etenemisen vaiheet (kuva 11).



Kuva 11. Opinnäytetyön prosessin eteneminen.

Tiedonkeruumenetelminä tutkimuksessa olivat taustakysely, teemahaastattelut esimiehille ja kysely työntekijöille. Taustakysely toteutettiin Työvoimahautomot -hankkeen Tolkkua työnantajakuvaan -työpajassa 8.3.2019. Työpajaan osallistui 40 henkilöä ja palautekyselyyn saatiin 30 vastausta, vastausprosentti oli näin ollen 75 prosenttia. Työpajan palautekyselyn yhteydessä kysyttiin muutamia kysymyksiä rekrytointihaasteisiin, houkuttelevuustekijöihin ja työnantajakuvaan kehittämiseen liittyen (liite 1). Tämän taustakyselyn perusteella selvitettiin aiheen ajankohtaisuutta sekä yritysten yleisiä ajatuksia työntekijöiden saatavuuteen ja työnantajamielikuvaan liittyen. Kysely jaettiin paperisena työpajaan osallistuneille henkilöille tilaisuuden yhteydessä. Vastaukset kerättiin heti tilaisuuden päätyttyä. Paperisiin jaettaviin lomakkeisiin päädyttiin, koska tavoitteena oli saada mahdollisimman paljon vastauksia sekä työpajan palautekyselyyn että taustakartoitukseen. Taustakyselyn tulokset on käsitelty opinnäytetyössä erillisenä kappaleena, taustakartoitus aiheeseen.

Taustakartoituksen jälkeen opinnäytetyön prosessia jatkettiin yhteistyöpalaverilla ja tutkimuksen pääpiirteiden suunnittelulla case-yrityksen kanssa. Opinnäytetyön tavoitteiden ja aikataulun tarkemman määrittelyn jälkeen alkoi syvällisempi teoriaan ja aiempiin tutkimuksiin perehtyminen. Teemahaastattelun runko työstettiin yhdessä yrityksen opinnäytetyön ohjaajan kanssa ja touko-kesäkuussa 2019 toteutettiin teemahaastattelut. Samalla tehtiin myös yhteistyössä yrityksen kanssa kysely työntekijöille.

Kvalitatiiviseksi tutkimusmenetelmäksi valittiin yrityksen esimiehille ja henkilöstösuunnittelijalle toteutetut teemahaastattelut. Haastattelujen avulla kartoitettiin yrityksen esimiesten ja henkilöstösuunnittelijan ajatuksia työvoiman saatavuuteen ja kohtaantoon liittyen. Haastattelussa selvi-

tettiin lisäksi heidän ajatuksia työnantajakuvan kehittämisestä, työnantajielikuvasta, työnantajalupauksesta sekä näiden vaikutuksista erityisesti rekrytoinnin näkökulmasta. Haastattelut toteutettiin viidelle henkilölle, joista yksi on henkilöstösuunnittelija ja neljä Turun alueen eri yksiköiden esimiehiä. Esimiehille annettiin valittavaksi sopivia päivämääriä alku-kesästä. Henkilöstösuunnittelija sopi yrityksen esimiesten kanssa haastattelujen päivämäärät.

Haastattelut pidettiin touko-kesäkuun aikana 2019. Tarkemmat päivämäärät haastatteluille olivat 25.5.2019, 5.6.2019, 6.6.2019 ja 18.6.2019. Haastatteluille oli varattu aikaa tunnista puoleentoista tuntiin ja haastateltavia ohjeistettiin varaamaan tämä aika pelkästään keskustelulle. Toiveena oli rauhallinen ja häiriötön tila, ilman sähköpostin, puhelimen tai muiden ihmisten aiheuttamaa häiriötä. Haastateltavat saivat etukäteen teemahaastattelun rungon, joten he saivat halutessaan etukäteen tutustua aihepiireihin. Heille ohjeistettiin lisäksi, ettei tilaisuuteen tarvitse sen kummemmin valmistautua, riittää kun varaa mahdollisimman häiriöttömän ajan haastattelulle.

Haastattelut saatiin sovittua jouhevasti ja ne kestivät vajaasta tunnista vähän yli tuntiin. Jokainen haastateltava oli varannut sopivan rauhallisen tilan keskustelulle, mutta kiireisestä esimiestyöstä johtuen häiriötekijöitä kyllä oli. Keskeytykset eivät kuitenkaan pahasti häirinneet haastatteluun keskittymistä. Keskeytyksistä kuitenkin välittyi työn kiireellisyys ja työnkuvaan liittyvät moninaiset asiat ja muutokset. Esimiehet ovat työssään kovin kiireisiä, on hoidettava useita asioita päällekkäin ja muutoksia tulee aina pitkin päivää.

Ennen haastattelua tutkija kertoi vielä tutkimuksen tarkoituksen ja tavoitteet ja sen mihin opintoihin opinnäytetyö liittyy. Samalla käytiin myös läpi se, että haastattelut nauhoitetaan ja tutkija keskittyy haastattelujen ajan keskusteluun, eikä tee haastattelusta erillisiä muistiinpanoja. Haastattelut nauhoitettiin matkapuhelimen ääninauhurilla. Haastattelut tallennettiin matkapuhelimeen erillisiä tiedostoina, joista ne olivat kuunneltavissa jatkotyöstöä varten.

Teemahaastattelun runko oli luotu aiemmin teoriaosuuden pohjalta. Ensin teemahaastattelun runko oli hieman liian strukturoitu apukysymyksineen, joten sitä yksinkertaistettiin hieman. Apukysymykset jäivät tutkijalle keskustelun avuksi tarvittaessa. Haastattelun runko oli toimiva ja se toimi taustalla haastattelujen aikana. Keskustelu kuitenkin polveili hieman teemasta toiseen ja tutkija piti huolen siitä, että tutkimuksen kannalta oleelliset asiat tuli keskusteltua haastattelun aikana. Teemahaastattelun runko löytyy liitteenä (Liite 2. Teemahaastattelun runko).

Haastattelujen tunnelma oli luonteva ja rento. Haastateltavat kertoivat ajatuksiaan avoimesti ja olivat selkeästi perehtyneet aiheisiin omasta näkökulmastaan. Yritys ja toimiala olivat tutkijalle vieraita, mutta aihealueen

asiantuntijana ja toimialaan perehtyneenä sai kuitenkin hyvän käsityksen yrityksen tilanteesta haastattelujen avulla.

Teemahaastattelut litteroitiin ja analysoitiin aihealueittain syys- ja loka-kuussa 2019. Teemat muodostuivat haastattelurungon ja käytyjen haastattelujen perusteella. Teemahaastattelun tulokset on esitetty erillisessä kappaleessa, jossa esiin nousseet teemat ovat omina alaotsikkoinaan. Työntekijöiden saatavuuteen ja kohtaantoon liittyviä teemoja ovat muuttuva ympäristö sekä rekrytointihaasteet ja käytetyt kanavat. Työnantajakuvaan liittyviä asioita on pohdittu kappaleessa vahvuudet ja työnantajakuva. Kehittämisehdotuksia on nostettu esiin kappaleessa houkuttelevuuden kehittäminen ja erillisessä kappaleessa on käsitelty työnantajakuva viestinnän näkökulmasta.

Teemahaastattelujen jälkeen toteutettiin samoihin teemoihin perustuva kysely henkilöstölle. Lomakkeet jaettiin esimiesten avulla työntekijöille kesän aikana, joten kyselyihin vastattiin kesä-, heinä-, ja elokuussa. Kyselylomakkeet jaettiin paperisina 50 yrityksen työntekijälle, jotka työskentelevät pääasiassa lähihoitajan tehtävissä. Vastauksia saatiin 11, joten kyselyn vastausprosentti oli 22. Kysely tehtiin yrityksen toiveesta paperilomakkeella. Paperilomakkeeseen päädyttiin koska yrityksen työntekijöillä ei ollut mahdollisuutta täyttää sähköistä lomaketta ja esimiehet kokivat paperilomakkeiden olevan helpommin hallittavissa. Työntekijöillä oli lisäksi mahdollisuus vastata kyselyyn sähköisesti lomakkeen pohjalta tehdyn Google Forms -kyselyn avulla. Esimiehet jakoivat paperiset lomakkeet työntekijöilleen ja palauttivat lomakkeet täyttämisen jälkeen tutkimuksen tekijälle postissa. Yhtään vastausta ei tullut sähköisesti.

Kysymykset laadittiin teorian pohjalta. Kysymyksissä käsiteltiin samoja teemoja kuin haastatteluissa. Kysymysten avulla pyrittiin saamaan tietoa työntekijöiden ajatuksista yrityksen houkuttelevuuteen sekä työssä viihtyvyyteen liittyen. Kysely tehtiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Tutkija teki ensin ehdotukset kysymyksistä toimeksiantajalle. Kysymyksiä oli aluksi liikaa. Toimeksiantaja tiesi jo aiemman kokemuksen perusteella, että kyselyn kohteena olevat lähihoitajat ovat huonoja vastaamaan kyselyihin, joten kysymysten määrää vähennettiin.

Kyselylomakkeiden jaossa alueen eri yksiköihin auttoi yrityksen yhteyshenkilö. Lisäksi tutkija toimitti osan kyselylomakkeista esimiehille haastattelujen yhteydessä. Esimiesten vastuulla oli tiedottaa kyselystä työntekijöilleen ja huolehtia siitä, että lomakkeet toimitetaan takaisin tutkijalle. Tutkija tiedotti vielä erikseen kyselylomakkeesta esimiehille sähköpostilla muutamaan kertaan kyselyn vastausaikana. Kyselylle ei laitettu mitään tiettyä vastausaikaa ajallisesti, koska kyselyn toteuttaminen osui esimiesten ja työntekijöidenkin loma-aikaan. Lomakkeet toimitettiin esimiehille kesäkuun lopulla ja ne palautuivat elokuun loppuun mennessä tutkijalle. Loma-aika aiheutti jonkin verran haasteita kyselyn osalta ja pitkällä vastausajalla pyrittiin vaikuttamaan siihen, että kaikilla työntekijöillä olisi mahdollisuus vastata kyselyyn.

Kyselyn vastausmäärä jäi todella pieneksi muistutteluista ja pitkästä vastausajasta huolimatta. Syynä tähän oli varmasti se, että tutkimus ajoittui kesäloma-aikaan. Sekä esimiehet että työntekijät olivat lomalla, jolloin kyselystä tiedottaminen oli haasteellisempaa. Lisäksi loma-ajasta johtuen saattoi myös työmäärä kyselyn vastaamisen aikana olla suurempi, jolloin kyselyn täyttäminen jää helposti muiden töiden alle. Myös muissa yrityksissä toteutetuissa kyselyissä on ollut alhainen vastausprosentti. Ennen kyselyn toteuttamista mietimme mahdollista palkintoa kyselyyn vastanneille, mutta se jäi kuitenkin toteuttamatta. Saattaa olla, että vastausprosentti olisi silloin ollut hieman suurempi. Keskustelimme tilaajan kanssa huonosta vastausprosentista ja siitä, toistammeko kyselyn uudelleen suuremman vastausmäärän saamiseksi. Päädyimme kuitenkin siihen, että tyydyimme pieneen vastausmäärään ja käytämme aineistoa vain suuntaa antavana ja teemahaastatteluja täydentävänä materiaalina. Tähän päädyimme koska teemahaastattelun aineisto on jo sellaisenaan kattava. Lisäksi koimme, että mahdollisesta uudesta kyselystä koituisi enemmän töitä ja vaivaa kuin siitä mahdollisesti saatavaa etua lisääntyneenä vastausmääränä. Mietimme myös haastattelujen toteuttamista työntekijöille. Päädyimme kuitenkin siihen, että tämä voisi olla jatkotutkimuskohteena yrityksessä.

Kyselyn tuloksia on käsitelty erillisenä kappaleena, mutta on tärkeää huomioida, että tulokset ovat vain yksittäisten työntekijöiden ajatuksia. Tuloksista ei voi tehdä yleistettäviä johtopäätöksiä yrityksen työntekijöiden ajatuksista näin vähäisellä vastausmäärällä. Kyselyn avoimiin kysymyksiin oli kuitenkin vastattu kiitettävästi. Avoimista vastauksista saakin lisäaineistoa, joka tukee teemahaastattelussa nousseita aiheita. Niiden avulla saa hieman suuntaa siitä, minkälaisia ajatuksia työntekijöillä on yrityksen työnantajakuvaan ja houkuttelevuuteen sekä niiden kehittämiseen liittyen.

4.3 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimusta tehtäessä on tärkeää, että arvioidaan tutkimuksen pätevyyttä ja luotettavuutta. Tutkimuksen toistettavuus eli reliabelius tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia. Tutkimuksen validius taas tarkoittaa sitä, kuinka hyvin tutkimus mittaa sitä ilmiötä, jota sen olikin tarkoitus mitata. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2007, s. 190)

Monimenetelmätutkimuksen eli triangulaation avulla pyritään saavuttamaan monipuolinen kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. Monimenetelmätutkimuksessa käytetään useita eri tutkimusmenetelmiä ja samaa ilmiötä tarkastellaan eri näkökulmista. (Puusniekka & Saaranen-Kauppinen, 2006) Triangulaation avulla pyritään lisäämään tutkimuksen luotettavuutta saamaan erilaisia näkökulmia tutkittavaan aiheeseen (Saari & Viinamäki, 20017, s. 175). Erilaisten aineistojen yhdistäminen voi olla tarpeellista silloin kun halutaan ymmärtää eri tahojen näkemyksiä. Eri ryhmiltä kerätyt aineistot tuovat esiin erilaisia kokemuksia samasta asiasta ja tuovat näin

erilaisia tulkintoja todellisuudesta. (Seppänen-Järvelä, Åkerbland & Haapkoski, 2019, s. 335)

Tutkimus oli triangulaatio, jossa yhdistettiin erilaisia tutkimusmenetelmiä ja tutkimusaineistot kerättiin eri ryhmiltä. Triangulaation avulla pyrittiin parantamaan tutkimuksen luotettavuutta. Taustakartoituksella kerättiin ymmärrystä aiheen ajankohtaisuudesta, teemahaastatteluilla syvennettiin aihetta case yrityksen esimiesten näkökulmasta ja kyselyllä pyrittiin luomaan työntekijöiden näkökulmaa aiheeseen.

Aineiston laatuun pyrittiin vaikuttamaan suunnitelmallisella tutkimuksen tekemisellä. Teemahaastattelun runko oli laadittu etukäteen ja haastattelijalla oli käytössään täsmentäviä apukysymyksiä, joiden avulla haastattelijalla oli mahdollisuus ohjata ja suunnata keskustelun sisältöä. Tällä varmistettiin haastattelujen keskustelun pysyminen tutkimuksen kannalta keskeisissä aihealueissa. Runko annettiin myös paperilla haastateltaville, joten heillä oli mahdollisuus palata myös haastattelun aikana käsiteltäviin aihealueisiin. Haastattelun aikana laatu varmistettiin sillä, että haastattelut äänitettiin, jolloin näihin oli helppo palata tutkimuksen eri vaiheissa.

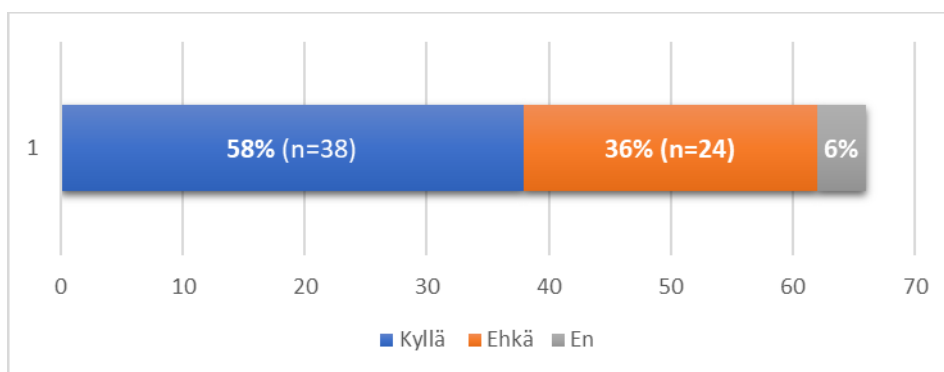
Kyselylomake laadittiin yhteistyössä toimeksiantajan kanssa. Kysely oli laadittu tutkittavan aiheen teorian pohjalta. Kyselyn testaamisella varmistettiin kyselyn toimivuus. Toimeksiantajan toiveita kuultiin myös kyselyn toteuttamisessa. Kyselyn vastausprosentti jäi kuitenkin pieneksi, joten vastauksia ei voi sellaisenaan pitää pätevinä tai luotettavina. Näin ollen työntekijöiden näkökulma tutkimuksessa jäi pienestä otoksesta johtuen toivotua vähäisemmäksi ja sattumanvaraiseksi.

Tutkimus kuitenkin mittasi niitä asioita, joita oli tarkoitus tutkia. Näkökulmana pääpaino on esimiesten ajatuksissa ja näkemyksissä työntekijöiden saatavuuteen ja yrityksen työnantajakuvaan liittyen. Opinnäytetyön tuloksena syntyi käsitys siitä, minkälaisia ongelmia yrityksellä on ollut osaavien työntekijöiden löytämisessä. Lisäksi saatiin tietoa siitä, miten työnantajakuvan kehittäminen näkyy yrityksen henkilöstöhallinnossa ja rekrytoinnissa. Tutkimustuloksena on myös erilaisia kehittämis ehdotuksia yrityksen houkuttelevuuden ja positiivisen työnantajakuvan parantamiseksi.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Taustakartoitus aiheeseen

Turun seudun työvoimahautomot -hanke järjesti 16.11.2018 Osaajat haaviin -seminaarin, joka oli suunnattu yrityksille, rekrytoinnin ja työnhaun parissa toimiville tahoille sekä muille hankkeen yhteistyökumppaneille. Seminaarissa mietittiin erilaisten näkökulmien kautta tämän päivän ja tulevaisuuden rekrytointia sekä haasteita. Seminaarin pääpuhujan Aki Ahlrothin aiheena oli Työnantajakuva syö rekrytoinnin iltapalaksi: näin teet organisaatiostasi hakijamagneetin. Alustus oli mielenkiintoinen ja ajatuksia herättävä. Seminaarin yhteydessä kysyttiin mukana olleiden kiinnostusta työnantajakuvan kehittämiseen liittyvästä työpajasta. Seminaaripalautteeseen vastanneista 94 prosenttia (n=62) oli kiinnostunut tai mahdollisesti kiinnostunut osallistumaan työnantajamielikuvaa käsittelevään työpajaan (kuva 12).



Kuva 12. Kiinnostus työnantajamielikuvaa käsittelevään työpajaan.

Työnantajamielikuvaa käsittelevälle työpajalle oli selkeästi tarvetta, joten Turun seudun työvoimahautomot -hankkeessa toteutettiin yrityksille suunnattu työpaja aiheesta. Aki Ahlrothin fasilitoima Tolkkua työnantajakuvan rakentamiseen -työpaja hakijamagneeteiksi mieliville yrityksille, toteutui 8.3.2019. Työpajassa osallistujat pääsivät alustusten jälkeen työstämään pareittain käytännön harjoitusten kautta oman organisaationsa työnantajalupausta ja määrittelemään kandidaattipersonia. Työpaja saatiin täytteen ja 40 yritysten edustajaa pääsi kehittämään oman organisaationsa työnantajakuvaa työpajassa.

Työnantajalupausten määrittelyssä on pyrittävä mahdollisimman konkreettiselle tasolle, korulauseet sellaisenaan eivät toimi. Kun vahvuudet löytyvät, niin ne pitää pystyä perustelemaan ja niistä on löydyttävä konkreettisia ja todellisia esimerkkejä arjen keskeltä. Työnantajalupausten voi testata kysymällä onko se uskottava, todellinen, kestävä, ainutlaatuinen ja houkutteleva. On myös huolehdittava siitä, että johto ja esimiehet ovat sitoutuneita työnantajakuvan kehittämiseen. On asetettava tavoitteet, ja mietittävä mihin työnantajalupausten määrittelyllä pyritään. Viestintään

tulee myös panostaa. Viestinnässä on tärkeää, että sisäinen viestintä hoidetaan ennen ulkoista viestintää. Työnantajalupauksen määrittelyssä on lisäksi muistettava jatkuva mittaus ja seuranta. (Ahlroth, 2019)

Työpajassa pohdittiin oman yrityksen työnantajalupausta ja kolmea tärkeintä houkuttelevuustekijää. Kuljetusalan yrityksen edustajien mieleen nousi ainakin se, että yrityksessä pystytään tarjoamaan työaikojen suhteen joustavuutta ja takaamaan täydet tunnit. IT-alalla puolestaan on kova kilpailu tekijöistä ja on vaikea erottautua muista ja olla ainutlaatuinen. Valtina IT-alan yrityksessä oli rento ja huumorintajuinen työyhteisö. Työpajan osallistajat sparrasivat toisiaan työnantajalupaustehtävässä. Yksi ryhmistä totesi, että on kiva päästä syventymään asiaan yhdessä. Yrityksen ainutlaatuisuus voi syntyä vaikkapa hyvästä tarinasta tai uniikista projektista. (Karilainen, 2019)

Työpajassa päästiin määrittelemään yritykselle myös hakijapersoonia. Hakijapersoonia on keksitty henkilökuva, jonka avulla pureudutaan tarkemmin potentiaalisen työnhakijan motiiveihin, arvoihin sekä työnhakukäyttäytymiseen ja -kanaviin. Hakijapersoonan määrittelyllä pyritään linkittämään hakijanäkökulma mukaan rekrytointiprosessiin ja markkinointiin. Mielikuvien avulla pyritään luomaan yrityksille yhteistä näkökulmaa potentiaalisesta työnhakijasta. Hakijapersoonia kannattaa määritellä ainakin kaksi avointa työpaikkaa kohden, vaikkapa ääripäät. Kannattaa varoa, ettei stereotyyppioilla sokeudu potentiaalisille hakijoille. (Ahlroth, 2019)

Tehtävänä oli miettiä organisaatiossa avoinna olevaan tai mahdollisesti avautuvaan positioon hakijapersoonia. Tehtävän toisessa osiossa mietittiin samaan positioon hakijapersoonia, joka poikkeaa ensimmäisestä mahdollisimman paljon. Tehtävän jälkeen yksi osallistujista totesi, että hakijapersoonan miettimisessä pääsi hieman pintaa syvemmälle hakijan tunteisiin ja ajatuksiin. Toinen oivalsi, että tärkeintä persoonan määrittelyssä on löytää oikeat henkilöt oikeisiin paikkoihin. (Karilainen, 2019)

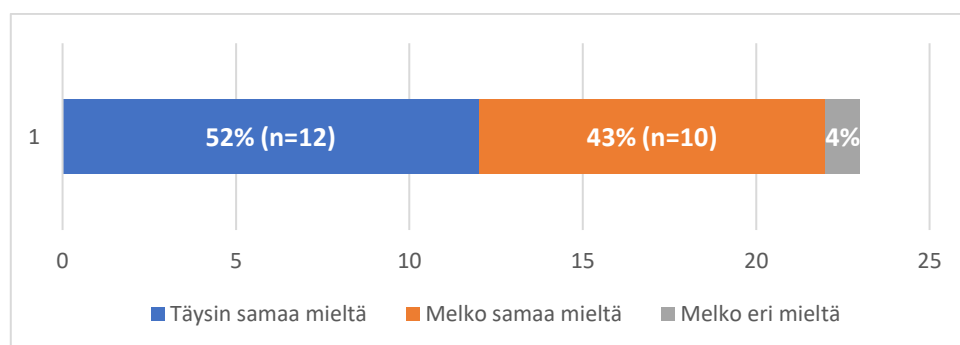
Tolkkua työnantajakuvan rakentamiseen -työpaja oli onnistunut. Työpajassa oli hyvä henki ja konkreettiset harjoitukset on helppo viedä oman organisaation arkeen. Työpajan onnistumisesta kertoo se, että tilaisuuden osallistujista kaikki olivat täysin tai melko samaa mieltä siitä, että tilaisuus oli hyödyllinen, vastasi odotuksia ja sen eri osuudet olivat onnistuneita.

Osallistujat kokivat työpajan olleen hyvä herätys työnantajamielikuvaan sekä hakijapersoonan määrittelyyn. Konkreettiset neuvot ja vinkit tulivat tarpeeseen ja niiden avulla on hyvä alkaa kehittämään organisaatiota, rekrytointiprosessia sekä viestintää oikeiden hakijoiden saavuttamiseksi. Oli myös hyvä palautella olemassa olevia asioita ajatuksiin. Ajatusten työstäminen omassa organisaatiossa käynnistyi ja tilaisuus toimi katalyyttinä. Työpajan jälkeen oli mahdollisuus päästä tehokkaasti eteen päin, kun ensimmäiset askeleet työnantajakuvan kehittämiseen oli jo otettu.

Konkreettiset tehtävät työstettiin pareittain ja osa vastaajista olikin korostanut sitä, että yhteistyö kollegan kanssa oli tosi loistava juttu. Eräs vastaajista totesi, että oli havahtunut siihen, että henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin pitäisi tehdä enemmän yhteistyötä näissä asioissa. Kaiken kaikkiaan uudet ideat ja näkökulmat nousivat ja päivän aikana tuli pohdittua asioita eri näkökulmista. ”Loistavia herätyksiä ja ajatuksia sekä mahtavat työkalut arkeen!”

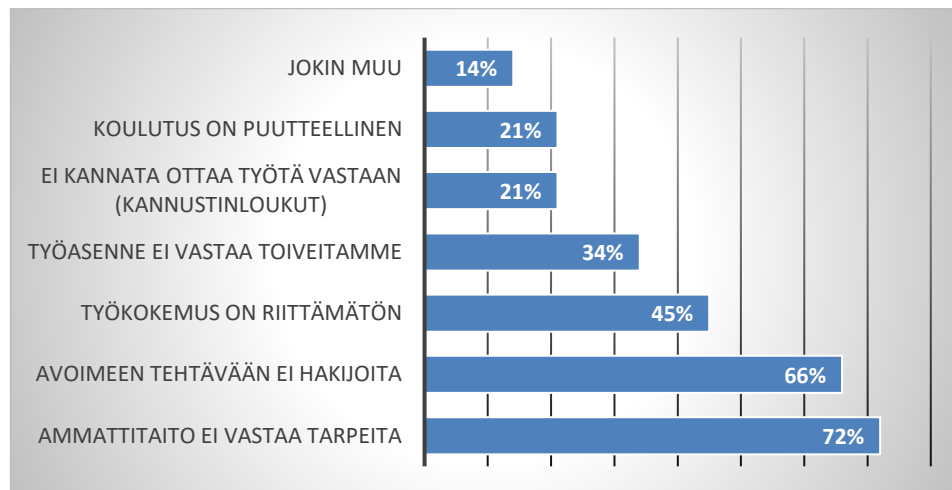
Työnantajakuva -työpajassa kerättiin palautekyselyn (liite 1) yhteydessä myös hieman taustatietoa osallistujien ajatuksista työnantajakuvaan liittyvissä asioissa. Toimialaltaan eniten edustettuna oli ICT-ala, vastanneista kymmenen työskenteli alan yrityksessä. Henkilöstöpalvelualan yrityksissä työskenteli kuusi vastanneista ja kiinteistö- ja siivouspalveluissa viisi. Lisäksi vastanneissa oli myös koulutus- ja kehittämispuolen, logistiikan, finanssialan ja teollisuuden yrityksiä.

Ensin kysyttiin, onko yrityksessä ollut haasteita osaavan henkilöstön löytämisessä. Kysymykseen vastanneista 23 henkilöstä 52 prosenttia (n=12) oli täysin samaa mieltä väittämän kanssa, 44 prosenttia (n=10) oli melko samaa mieltä ja yksi vastanneista oli melko eri mieltä (kuva 13).



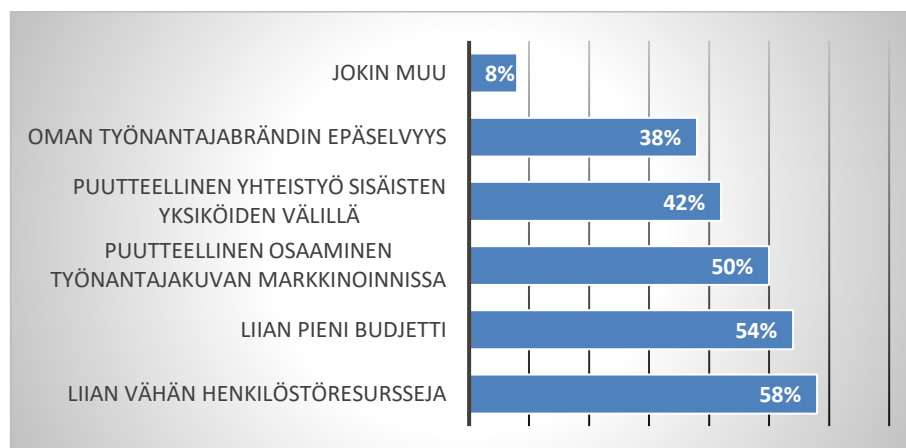
Kuva 13. Yrityksellä on ollut haasteita osaavan henkilöstön löytämisessä.

Osallistujilta kysyttiin myös sitä, mistä haasteet osaavan henkilöstön löytämisessä johtuvat. Kysymykseen sai vastata useamman vaihtoehdon. Tähän kysymykseen vastasi 29 henkilöä, joista 72 prosenttia (n=21) oli sitä mieltä, että haasteet henkilöstön löytämisessä johtuvat siitä, että ammattitaito ei vastaa tarpeita. Vastanneista 66 prosenttia (n=19) kokivat syyksi sen, että avoimeen tehtävään ei ole hakijoita. Vastaajista 45 prosenttia (n=13) oli sitä mieltä, että hakijoiden työkokemus on riittämätön. Hakijoiden työasenne ei vastannut toiveita 34 prosentin (n=10) vastaajan mukaan. Vastaajista 21 prosenttia (n=6) koki kannustinloukut syyksi rekrytointihaasteisiin. Hakijoiden puutteelliseen koulutukseen oli törmännyt 21 prosenttia (n=6) vastaajista. Muita esiin nousseita seikkoja osaavan henkilöstön löytämisessä oli puutteellinen kielitaito sekä se että vastaaja oli isosta julkisesta organisaatiosta (kuva 14).



Kuva 14. Syyt rekrytointihaasteisiin.

Seuraavaksi selvitettiin organisaatioiden suurimpia haasteita työnantajamielikuvan rakentamisessa ja viestinnässä. Vastaajista 58 prosenttia (n=14) oli sitä mieltä, että haasteena on liian vähäiset henkilöstöresurssit, 54 prosenttia (n=13) oli sitä mieltä, että haasteena on liian pieni budjetti ja 50 prosenttia (n=12) koki, että organisaatiolla on puutteellinen osaaminen tai ymmärrys työnantajamielikuvan markkinoinnissa. Sisäisten yksiköiden välisen yhteistyön koki puutteelliseksi 42 prosenttia (n=10) vastaajista. Organisaation oman työnantajabrändin koki epäselväksi 38 prosenttia (n=9) vastaajista. Lisäksi yksi vastaajista oli sitä mieltä, että haasteena on aika. Haasteeksi koettiin myös se, ettei kukaan ota työnantajamielikuvan rakentamisesta vetovastuuta (kuva 15).



Kuva 15. Haasteet työnantajamielikuvan rakentamisessa ja viestinnässä.

Työpajasta on hyvä saada konkreettisia välineitä omaan työhön, joten osallistujilta kysyttiin myös sitä, että miten he lähtevät toteuttamaan työnantajakuvan kehittämistä organisaatiossa käytäntöön. Yhdeksän vastaanesta aikoi toteuttaa sisäisen työnantajalupauksen määrittelyn tueksi joko

kyselyn tai haastattelut olemassa oleville työntekijöilleen. Yksi vastanneista suunnitteli myös haastatteluja sidosryhmille. Viisi vastanneista suunnitteli toteuttavansa hakijapersoonaan määrittelyn.

Osallistujat halusivat viedä asioita konkretiaan, herättää keskustelua aiheen ympärillä ja lisätä yhteistyötä esimiesten ja työntekijöiden sekä markkinoinnin ja johdon välillä. Yksi vastaajista lupasi ottaa asian puheeksi omassa tiimissä uusien työkalujen avulla. Eräs vastaajista oli paljon yrityksen kasvoina ulospäin ja pyrkii ottamaan työnantajakuvan jatkossa huomioon omista puheistaan ja viestinnästä. Yksi vastaajista kertoi laittavansa nettisivulle konkreettisia esimerkkejä.

Taustakartoitus osoitti sen, että työntekijöiden saatavuudessa on aidosti ongelmia eri aloilla Turun alueella. Työnhakijoiden puutteellinen ammattitaito, riittämätön työkokemus ja se, että avoimeen työtehtävään ei tule hakemuksia kertoo alueen kohtaanto-ongelmasta. Työhön ei ole tarjolla riittävästi päteviä työnhakijoita. Osallistujat olivat havahtuneet siihen, että asialle olisi tehtävä jotain, mutta resurssit, osaaminen ja puutteellinen yhteistyö organisaation sisällä olivat haasteina työnantajakuvan rakentamisessa. Positiivista oli se, että osallistujilla oli mahdollisuus viedä työpajassa oppimaansa konkretiaan omista yrityksissään. Tulokset antoivat hyvin suuntaa sille, että työnantajamielikuvan kehittäminen on ajankohtainen keino työnantajan houkuttelevuuden lisäämiseksi.

5.2 Teemahaastattelu esimiehille

Tähän kappaleeseen on koostettu yhteen teemahaastatteluissa käsitellyt asiat. Aihealueet on luokiteltu teemoittain. Haastateltavien vastauksista on koostettu samoihin aihepiireihin liittyvät asiat sopivien otsikoiden alle. Lisäksi vastauksista on nostettu jotain sitaatteja suorina lainauksina. Lainaukset erottuvat muusta tekstistä kursiivilla ja sisennettynä. Tutkittavaa aineistoa on analysoitu ilman tunnisteita ja on pyritty siihen, ettei yksittäisten esimiesten vastauksia ole mahdollista erottaa. Näin ollen vastaukset on pyritty anonymisoimaan tunnistamattomiksi.

5.2.1 Muuttuva ympäristö

Teemahaastatteluissa nousi selkeästi esiin se, että koko sosiaali- ja terveysalalla ollaan haastavassa tilanteessa ja meneillään on yleinen kilpailutilanne. Monikansalliset yritykset ostavat alan pienempiä yrityksiä ja heidän kilpailukykyensä vahvistuu sitä kautta. Lisäksi sote-alan yritysten saama negatiivinen medianäkyvyys vaikuttaa yritysten työnantajakuvaan alalla yleisesti. Isot yritykset vastaavat kilpailutilanteeseen alentamalla hintojaan.

Haastateltavat kertoivat, että kaavailtu sote-uudistus otettiin yrityksen omistajataholta esiin kuukausittain ja siihen pyrittiin valmistautumaan. Yksi haastatelluista oli sitä mieltä, että valinnanvapaus olisi ollut odotettu

juttu, koska yritys on palveluntuottaja, joka halutaan valita. Haastattelussa nousi esiin se, että ohjeet toimintamalleihin tulevat aina yrityksen johdon taholta ja niiden mukaan toimitaan sitten yksiköissä. Yrityksessä oli kehitetty uusia liiketoimintamalleja, joilla haettiin vastausta kaavailtuun sote-uudistukseen ja sen hallinnoimiseen. Haastateltavat totesivat, että sote-uudistuksen kaatumisesta huolimatta toimintaa kehitetään edelleen eteenpäin ja odotetaan mitä tulevaisuus tuo tullessaan.

Kun mietitään yksikkötasolla, että miten sote-uudistus on näkynyt meidän toiminnassa, niin ei se tänne ole vaikuttanut. Ei oikeastaan, ei se täällä arjessa näy, enkä mä usko, että henkilöstölle on näkynyt mitenkään.

Kaikkien haastateltavien kanssa keskusteltaessa nousi esiin se, että organisaatioissa on ollut paljon muutoksia jo usean vuoden ajan. YT-neuvotteluja on ollut useampia ja niiden avulla on haettu kilpailukykyä ja tehostettu yrityksen toimintaa. Viimeisimmässä YT-prosessissa muutettiin organisaatiorakennetta ja poistettiin lähiesimiesporras kokonaan. Esimiehistä tuli tässä muutoksessa yksiköiden päälliköitä ja hallinnollisia esimiehiä. Eniten muutosten kerrottiin kohdistuvan juuri esimiestasoon. Viimeisessä organisaatiomuutoksessa muutokset koskivat eniten alueen suuria yksiköitä, pienten yksiköiden toiminnan säilyessä enemmän ennallaan. Muutokset ovat lisänneet selkeästi esimiesten työmäärää, jonka haastateltavat kokivat jo ennen muutoksia olleen suuri. Organisaatiomuutosten lisäksi yrityksessä oli otettu käyttöön uusi toiminnanohjausjärjestelmä ja muutokset olivat kohdistuneet myös palveluiden tuottamisen tapoihin.

Paljon tapahtui hallinnon puolella muutenkin, mutta meitä esimiehiä koskien, esimiesten tittelit muuttuivat osittain tai kaikkienkin ja töitä tuli lisää. Eli joitain toimintoja lopetettiin ja sitten se tarkoittaa sitä, että niitä siirtyi tänne meille esimiehille. Koko ajan muutosta, viime vuonna oli edellinen organisaatiomuutos, jossa meidän aluejakoja muutettiin ja jonka johdosta taas meidän esimiehet vaihtui ja tuli uusi liiketoimintajohtajien taso. Eli koko ajan jotain on niin kuin sisäisesti, joka tietenkin siihen kilpailukykyyn tähtää ja et ollaan kilpailukykyisiä.

Haastatteluissa nousi esiin erityisesti Turun alueen suurimpaan yksikköön kohdistuneet muutokset. Iso yksikkö jaettiin muutosten yhteydessä kahdeksi erilliseksi yksiköksi, joiden toiminta on muutoksen jälkeen operatiivisesti, hallinnollisesti ja taloudellisesti itsenäistä. Muutoksia on tehty asteittain. Yksiköt on profiloitu asiakkaiden palveluntarpeen mukaan ja tämä on tuonut mukanaan sekä työntekijöiden että asiakkaiden siirtymistä yksiköiden välillä. Haastatteluissa nousi esiin se, että muutoksessa on ollut haasteita, vaikka muutosta onkin toteutettu sekä työntekijöitä että asiakkaita kuunnellen. Käytännössä muutokseen liittyy myös paljon hallinnollisesti hoidettavia asioita, kuten erilaisten lupien hakemisia Aluehallintovirastolta

ja Valviralta. Kaikki lähtee käytännössä alusta ja puhtaalta pöydältä. Tavoitteena ja toiveena kuitenkin on, että muutosten myötä saadaan nostettua sekä yksiköiden mainetta että palvelun tasoa. Muutoksen toivotaan myöskin auttavan yksiköiden hallinnoinnissa.

Sisäisiä muutoksia on ollut, jatkuvastihan täällä jotenkin muuttuu ja yritetään sitä organisaatiota saada toimivammaksi. Sinä aikana, kun mä oon täällä ollut töissä on ollut monet YT:t ja kyllähän se varmaan ihan selkeästi näkyy. Erilaisia esimies- ja johtotehtäviä, yritetään koko ajan virtaviivaistaa niitä toimintoja, että kustannustehokkuus löytyisi sieltä.

Haastatteluissa nousi esiin myös siirtyminen alueorganisaatioista liiketoimintaorganisaatioon. Tällä hetkellä yrityksessä on viisi liiketoiminta-aluetta, jotka on määritelty yksiköiden koon ja haasteiden perusteella. Lisäksi vuoden 2019 aikana on tarkoitus toteuttaa valtakunnallisesti eri palveluiden fuusioituminen, jonka myötä muutoksia on mahdollisesti taas tulossa.

Esimiehet kertoivat haastavasta tilanteestaan muutosten ja uudistusten keskellä. Toiminnallisten muutosten lisäksi on ollut myös järjestelmämuutoksia asiakaskutsu-, toiminnanohjaus- ja työvuorosuunnittelujärjestelmässä. Järjestelmämuutokset ja ongelmat järjestelmien rajapintojen kanssa ovat aiheuttaneet lisätyötä esimiehille. Myös työvuorosuunnittelu on siirtynyt pienemmissä yksiköissä keskitetystä työvuorosuunnittelusta itse hoidettaviksi. Isommissa yksiköissä työvuorosuunnittelu hoidetaan edelleen keskitetysti Helsingistä. Esimiehet kokivat, että työvuorosuunnittelun siirtyminen itse hoidettavaksi on ollut hyvä asia. Esimies tekee työvuorotaulukot ja hän pystyy paremmin huomioimaan työntekijöiden toiveet. Työntekijät ovat tyytyväisiä työvuoroihinsa muutoksen myötä. Myös palkkaproessin muutos oli ajankohtainen haastattelujen aikana. Palkanmaksun ulkoistaminen tulee myös tuomaan muutoksia esimiesten totuttuihin käytäntöihin.

Tavallaan kun tuntee työntekijät, niin osaa tehdä sellaisia listoja mitkä ovat sille työntekijälle, niin kuin enemmän henkilökohtaisia, eikä semmoista massalistaa. Mä toivon, että se lisää työtyytyväisyyttä sen osalta, kun se työvuorosuunnittelu saatiin takaisin tänne.

Eli, saadaan tietoa siitä, että nyt aloitetaan käyttämään uutta järjestelmää ja sitten odotetaan yön yli ja se astuu voimaan. Välillä on semmoisia hetkiä, ettei osaa käyttää ja tekee virheitä ja niin kuin kantapään kautta oppii.

Esimiesten työmäärä on nyt ollut valtava. Toivon vilpittömästi, että työtilanne rauhoittuu.

Tavallaan se näkyy siinä, että työtehtävät kasaantuvat jollekin ja joltain poistetaan kokonaan. Kyllähän se näkyy.

Esimiesten haastatteluissa nousi esiin Turun alueen yksiköiden erilaisuus. Toisissa yksiköissä asiakkaat ovat omatoimisia ja toiminta kodinomaista. Asiakkaat menevät ja tulevat ihan omien menojensa mukaan ja heille tarjotaan päivittäisiä palveluita, kuten pyykkien pesua ja ruokapalveluita. Asiakkaan menoihin pyritään vastaamaan mahdollisimman hyvin työntekijäresurssit huomioiden. Osa asiakkaista tarvitsee kuitenkin tukea vähän kaikissa päivittäisissä toiminnoissa. Isot yksiköt ovat ottaneet käyttöönsä asiakasjanat arjen töitä helpottamaan. Asiakkaiden odotusaikoihin on näin pyritty vaikuttamaan palvelusuunnitelmilla. Niissä on mietitty yhdessä asiakkaiden kanssa asiakastyön pakolliset ja aikasidonnaiset työt sekä tehtävät, jotka voidaan hoitaa mihin aikaan tahansa. Tällä pyritään siihen, että työt saadaan jaettua tasaisesti koko päivälle, eikä asiakkaille tule kohtuuttomia odotusaikoja. Työntekijöiden poissaolojen varalle on kehitetty kriisijanoja, joiden avulla pyritään hoitamaan pakolliset työtehtävät myös vajaalla henkilökuntamäärällä. Henkilökunnalle on luotu valmiit ohjeistukset ja toimintaohjeet erilaisiin tilanteisiin. Tällä pyritään siihen, että uusikin työntekijä osaisi toimia haasteellisessa työtilanteessa ohjeistusten mukaan.

Nyt me tehdään just sitä janatyöskentelyä, että tehdään niitä janoja valmiiksi, että kenellä työntekijät käyvät vuorotellen, että kenelle menevät. Niissä tietysti pohjatyössä katsotaan, että ne olisi tasapuolisia, että on köykäisiä ja raskaita töitä jokaisessa janassa. Pyritään siihen, että olisi tasapuolisuus siinäkin. Siinä se taas menee sekaisin, että kun on janat tehty valmiiksi ja sitten puuttuu kaksi henkilöä, sitten se räjäyttää koko potin. Siinähan se sitten yleensä menee mönkään.

Eräs esimiehistä totesi, että muutokset rasittavat eniten työyhteisöä silloin kun uusia toimintatapoja ja järjestelmiä otetaan käyttöön. Ajan myötä muutoksista tulee hyviä tapoja. Esimiehet totesivat myös sen, että muutoksista huolimatta asiakkaat saavat kuitenkin hyvää palvelua, muutokset koskevat lähinnä sitä taustalla tehtävää työtä. Haastavan arjen keskellä pyritään myös nostamaan esiin asioita, joissa yksiköissä on onnistuttu.

Vaikein on se muutosvaihe, eka vaihe kun ei oikein tiedä ollaanko vai eikö olla ja kuka tekee mitä.

En voi sanoa, että ehkä ainakaan mitenkään oma-aloitteisesti kehitettäisiin, mutta tietysti jos uusia juttuja tulee, niin ne otetaan vastaan. Mutta ei ehkä mikään semmoinen työyhteisö, että he ainakaan itse mitenkään oma-aloitteisesti toisi mitään uutta, mutta ottaa vastaan, kun tulee. Ei mitenkään vastustelua tai että olisi vastaan.

5.2.2 Rekrytointihaasteet ja käytetyt kanavat

Kaikissa haastatteluissa nousi esiin se tosiasia, että henkilöstön saatavuudessa on ollut erittäin paljon haasteita. Haastateltavat kokivat, että haasteet johtuvat osaltaan siitä, että yrityksellä on huono maine Turun alueella. Tähän osasyynä on epäsuotuisa medianäkyvyys, joka kosketti yritystä joitakin vuosia sitten. Toki haastatteluissa todettiin myös se, että haasteita oli ollut jo ennen sitä, alueellisesti lähihoitajien saatavuus on huono. Kaikkien työnantajien on vaikea löytää lähihoitajia. Toisena isona syynä nousi esiin se, että yritys on tuntematon ja vieras lähihoitajien keskuudessa. Tähän vaikuttaa muun muassa se, että oppilaitosyhteistyö on vähäistä, eikä alueen oppilaitoksissa ole tarjolla sopivaa suuntautumisvaihtoehtoa lähihoitajille. Yrityksessä tehtävä työ vaatii omaa erikoisosaamistaan. Haastattelijat kuitenkin kertoivat, että tutkintovaatimuksena riittää lähihoitajan tutkinto kaikilta suuntautumisvaihtoehdoilta. Tärkeintä on, että tutkinto löytyy ja vaadittavat luvat ovat kunnossa. Yhtenä haasteena haastatteluissa nousi esiin myös kolmivuorotyö, joka ei sovi kaikkien työnhakijoiden elämäntilanteeseen syystä tai toisesta. Eräs haastatelluista totesi, että isot organisaatiot pystyvät paremmin tarjoamaan lähihoitajille erilaisia työaikamuotoja ja erityyppisiä työtehtäviä. Kaikkien elämäntilanteeseen vuorotyö ei sovi, ja työpaikkaa vaihdetaan sopimattomien työaikojen takia.

Sen verran seuraan, että sen pätevän ja pysyvän henkilökunnan saaminen on vaikeaa. Täällä ei nyt tällä hetkellä ole ollut mikään ihan mahdoton työvoiman saatavuus.

Henkilöstövaje on suuri. Meillä on ollut rekrytoinnit koko ajan auki, eikä saada sitä täyttää mitoitus täyteen, et meillä on jatkuvasti vajaat listat. Meillä menee suunnaton aika työajasta siihen, että saa hankittua sijaisvoimaa.

Haastatteluissa keskusteltiin siitä, että koko alueella on kova kilpailu lähihoitajista. Tämä haaste on noussut esiin myös TE-toimiston työntekijöiden kanssa keskusteltaessa. Tilanne koettiin alueellisesti hyvin haastavaksi. Suurimpana kilpakumppanina lähihoitajien rekrytoinnissa tunnistettiin Turun kaupunki, joka maksaa lähihoitajille yritystä parempaa palkkaa. Yrityksen työehtosopimuksen mukainen palkka on matalampi kuin kaupungilla. Palkka on kuitenkin parempi kuin muilla yksityisillä toimijoilla. Haastateltavat kertoivat, että palkkaustasoa olisi nostettava samalle tasolle tai korkeammalle kuin kunnissa. Samalla todettiin myös se, ettei yrityksen talous välttämättä kestä palkkatason nostamista.

Osaan työtehtäviä ei vaadita koulutusta, mutta yksi haastatelluista kertoi, että avustajien tehtäviinkin on ollut vaikea löytää työntekijöitä. Hakemuksia tulee jonkin verran, mutta hakijat eivät välttämättä ole soveltuvia tehtävään. Avustajan tehtäviin riittää oikeanlainen persoona ja työote sekä soveltuva työhistoria. Avustajat tekevät osa-aikatyötä tuntityönä. Työtä

tehdään pääasiassa vapaa-ajalla, joten työn kerrottiin sopivan hyvin opiskelijoille tai lisätyötä kaipaaville. Työajat ovat helposti räätälöitävissä. Eräs haastateltavista kertoi, että kilpailu avustajapuolellakin on kovaa, alueella on paljon palveluntarjoajia. On vaikeaa erottautua joukosta. Nousi esiin myös se, että erottautumiseen vaikuttaa vahvasti yrityksen työnantajamielikuva, eli se miltä näytetään ulospäin. Tiedostettiin myös se, että isommissa yrityksillä on enemmän mahdollisuuksia markkinoida toimintaansa näkyvästi.

Mutta jokaisella firmalla on ihan sama se ongelma saada niitä työntekijöitä, eli ei löydy. On omat haut päällä koko ajan, eli kaikki, jotka ottavat yhteyttä, otetaan haastateluun. Ihan kerta kaikkiaan kaikki, ketä vaan vastaan tulee, melkein.

Esimiehet totesivat, että nyt tuntuu olevan lähihoitajien markkinat. Vaikuttaa siltä, että lähihoitajia ei ole riittävästi suhteessa avoimiin työpaikkoihin. Toisaalta todettiin myös se, että lähihoitajan koulutus on hyvä pohjakoulutus, jonka avulla voidaan suunnata tekemään jotain ihan muita töitä eri aloilla. Sijaisongelmaan liittyen yrityksessä on hyödynnetty alueen erilaisia palveluita ja palveluntuottajia, mutta heidänkään kautta ei ole löytynyt ratkaisua tilanteeseen. Haastateltavat kokivat yhteistyön olleen haastavaa. Sijaisongelman haasteet koettiin suurimmiksi isommissa yksiköissä. Ongelman koettiin koskettavan kuitenkin koko Turun aluetta yleisesti. Haastateltavat kokivat sijaisongelman vaikuttaneen myös henkilöstön tyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Keikkatyöntekijöillä ja epäpätevillä sijaisilla ei pystytty korvaamaan vakituisten ja ammattitaitoisten henkilökunnan puutetta. Tarve asiantuntijuudelle ja ammattitaitoiselle henkilökunnalle oli ilmeinen.

Uutena ilmiönä oli kuitenkin noussut esiin se, että vastavalmistuneet ja työelämään tulevat eivät pääsääntöisesti ole sitoutuneita yhteen työnantajaan. Tämän tilanteen kerrottiin kuvastavan koko sosiaali- ja terveysalan tilannetta tällä hetkellä. Esimiehet kertoivat, että vastavalmistuneet haluavat kokeilla ja mennä, eivätkä he välttämättä halua vakituista työsuhdetta. Vakituinen työ ei ole tahtotila vaan pyritään siihen, että saadaan vapaus tehdä niin kuin itselle on parasta. He haluavat määritellä itse työaikansa ja päättää sen, milloin ovat työssä tai vapaalla. Eräs esimiehistä totesi myös sen, että keikkatyöntekijä voi hoitaa vaan oman vuoronsa, eikä tarvitse kantaa niin isoa vastuuta kokonaisuudesta. Yksiköissä pitäisi kuitenkin olla myös vastuutyöntekijöitä. Haastateltava kertoi, että asiakkaatkin kärsivät välillä siitä, että työntekijät vaihtuvat. Tähän yleiseen muutokseen koettiin tarvittavan jotain uusia keinoja.

Se on jotenkin mennyt tässä viimeisen puolen vuoden aikana ihan mahdottomaksi. Semmoinen kulttuurin muutos, että työntekijät ei enää halua tehdä vakituisesti töitä vaan he haluavat olla keikkareina ja oman itsensä herroina, että tehdään keikkaa. Vaikka valmistuvat työntekijät, ei he haekaan

vakituista työpaikkaa vaan menee listoille keikkariksi ja heillä on muutama paikka, jossa he ottavat sen vuoron, kun haluaa ja saa tavallaan itse määrittää, että koska on töissä ja mitä vuoroja tekee.

Ehkä se on muuttunut, että enää ei olla niin kiinnostuneita siitä, että onko työpaikkaa vai ei, vaan nimenomaan se et halutaan itse määrittellä se oma elämä ja muuta. Mutta mikä siihen sitten vaikuttaa, en osaa sanoa. Mutta kyllä se selvästi se on tämän nuoren sukupolven trendi, ei olla valmiita sitoutumaan.

Haastatteluissa keskustelimme myös vaihtuvuudesta, jota ei koettu yrityksen ongelmaksi. Haastateltavien mielestä pitkään yrityksessä olleet työntekijät ovat lojaaleja, sitoutuneita ja haluavat puhtaasti tehdä hyvää ja laadukasta työtä. Heidän kerrottiin olevan todella motivoituneita, vaikka motivaation todettiin olevan koetuksella aina välillä. Työntekijöiden kerrottiin haluavan asiakkaille aidosti parasta. Esimiehet tiedostivat kuitenkin sen, että jokainen työntekijä on välillä motivoitunut ja välillä ei. He kertoivat, että poissaoloja on vähän ja pois ollaan ihan oikeasta syystä. Pois lähtevien työntekijöiden kerrottiin menevän usein ihan toisentyppisiin tehtäviin.

Onhan meidän yksiköstä äänestänyt jaloillaan aika monta työntekijää tässä nyt vuoden aikana. He on siirtyneet meidän toisiin yksiköihin, sisäistä siirtoa. Ollaan ilman muuta suostuttu siihen, että me saadaan heidät pysymään edes yrityksessä. Tosi hyviä työntekijöitä, niin ei me haluta heistä eroon päästä, missään nimessä.

Kyllä meillä kuitenkin on sellainen ilmapiiri, että halutaan luoda asukkaille sitä hyvää elämää ja hyvää arkea, toimia heidän parhaakseen ja avustaa heitä.

Mitä meiltä on lähtenyt työntekijöitä, niin aika moni on lähtenyt kaupungille. Toki syynä on ollut se, meillä on tosiaan useampi työntekijä tästä lähtenyt, mutta syynä on tosiaan ollut se, ettei ole halunnut tai pystynyt tekemään vuorotyötä ja he ovat saaneet sitten päivätyön. Sitä me ei voida tarjota, meidän asukkaat tarvitsevat apua 24/7. Kilpailutekijöitä on tietysti palkka ja sitten on ne työajat.

Kunta maksaa parempaa palkkaa kuin yksityinen sosiaalipalveluala. Varsinkin nämä ympäristökunnat, pienet kunnat, ne hän kilpailevat sillä rahalla, palkalla. Maksavat enemmän kuin me. Onhan se yksi iso asia, koska eihän lähiohitajan palkka nyt ole mikään huikea, jos siinä on satasenkin ero kuu-kaudessa, niin se vaikuttaa ihan ilman muuta siihen.

Haastatteluissa keskustelimme yrityksen rekrytointikanavista. Yrityksessä on käytössä rekrytointijärjestelmä, josta tiedot työpaikoista siirtyvät suoraan yrityksen nettisivuille ja TE-palveluiden avoimiin työpaikkoihin. Rekrytoinneissa oli hyödynnetty myös Työvoimahautomoiden Tiitusta. Lisäksi työpaikkailmoituksia oli laitettu Duunitorille ja myös Oikotietä oli hyödynnetty asiantuntijarekrytoinneissa. Asiantuntijarekrytoinneissa oli käytetty lisäksi konsulttia osaamisen varmistamisessa ja soveltuvuusarvioinneissa. Haastatteluissa nousi esiin se, että rekrytointeja hoitaa valtakunnallisesti yksi henkilö. Koska työmäärät ovat suuria, rekrytointikanavista käytetään vain niitä, jotka ovat tuottaneet tulosta.

Haastateltavat kertoivat, että aiemmin on rekrytoitu työntekijöitä myös ulkomailta, Espanjasta, Portugalista ja Virossa, yhteistyössä TE-palveluiden EURES-neuvojien kanssa. Kokemuksena virolaisten rekrytointi oli onnistunein, heitä on edelleenkin työssä yrityksessä. Kulttuurierot olivat kuitenkin olleet suuret. Ongelmana oli se, että ulkomaalaiset olivat tulleet sairaanhoitajan tutkinnolla töihin lähihoitajan tehtäviin. Lähihoitajan työ ei sitten kuitenkaan ollut sitä mitä he halusivat tehdä.

Rekrytointi-ilmoitusten lisäksi haastateltavat kertoivat, että yrityksessä on tehty työnantajamielikuvaan liittyviä videoita, käyty rekrytointitapahtumissa ja muissa tapahtumissa kuten sosiaalialan asiantuntijapäivillä. Yritys on pyrkinyt olemaan esillä myös sellaisissa tapahtumissa, joissa ei ole suoraan kohderyhmää. Turun alueella on lisäksi tehty tiivistä yhteistyötä TE-toimiston kanssa. TE-toimiston asiantuntijoille ja oppilaitoksille on käyty kertomassa yrityksestä ja sen tarjoamista työmahdollisuuksista. Haastateltavat kokivat kuitenkin, että oppilaitosyhteistyö ei ole ollut vielä niin säännöllistä kuin se voisi olla. Tavoitteena onkin kehittää oppilaitosyhteistyötä ja luoda sille malli, joka on hyödynnettävissä valtakunnallisesti yrityksen eri toimipisteissä. Turun alue on tässä kehittämistyössä pilottina. Ajatuksena on luoda konsepti, jossa osallistetaan esimiehet mukaan oppilaitosyhteistyöhön. Tavoitteena tapahtumissa on tuoda esiin yrityksen ja työn positiivisia asioita.

Olemme olleet niin monessa paikassa mukana, ei vaan oo työntekijöitä. Me oltiin Ammatti-instituutissa, rekrytapahtumassa. Kysyttiin opiskelijoilta, onko kesätyöpaikkaa, melkein kaikilla oli. Kaikki kelpaa, kaikki käy työnantajille.

Mun mielestä se oppilaitosyhteistyö olisi tosi tärkeää, että löydettäisiin sitä kautta. Se olisi tosi tärkeää ja tänne saisi varmaan harjoittelijoita ja muita paljon enemmän, sitouttaisi ehkä tänne ja tähän työhön. Opiskelun ohessa tehtävästä keikkatyöstä luonteva jatkumo.

Olen mä joskus ollut rekrymessuilla, mutta mun mielestä se on ollut... no yhden keikkarin mä otin, kun esimies oli ollut josain rekrytapahtumassa ja siellä oli joku laittanut tiedot, et

olisi kiinnostunut. Ne mitä mä oon ollut Turun puolella on ollut yhtä tyhjän kanssa.

Haastateltavat kertoivat, että TE-toimiston asiantuntijat ovat tehneet yritykselle ehdokashakua. Lisäksi yritystä on markkinoitu paikallislehdissä ja valtakunnallisesti myös radiossa. Sosiaalista mediaa ei ole juurikaan hyödynnetty, koska omistajataho kokee sosiaalisen median kanavat enemmän uhkana kuin mahdollisuutena. Yrityksessä pelätään negatiivista keskustelua, jota sosiaalisessa mediassa voi syntyä. Haastateltavat totesivat kuitenkin, että sosiaalisen median parempi hyödyntäminen rekrytoinnissa on työn alla ja siihen pitäisi panostaa aiempaa enemmän, kanavina voisi hyödyntää Facebookin lisäksi Instagramia ja Snapchatia.

Sieltä rekrytointijärjestelmästä meneeköhän ne Duunitorille ja sitten sinne TE-toimistoon, meidän omille nettisivuille ja toki me Facebookia käytetään, meillä on Facebook sivut. Jos-sain vaiheessa oli Turkkarissa [Turun Sanomat] ilmoitus tässä keväällä. Ei tuottanut tulosta. Eipä näistä oikein mikään ole kauheasti tuottanut tulosta.

Tällä hetkellä ei ole paljon haastateltavia. Hakemuksia ei tule. Joulukuusta asti on ollut haut auki ja meille on yksi hakemus tullut koko puolen vuoden aikana. Nyt käytettiin sel-laista hakua, oli pari viikkoa auki, että annettiin rekrytointi-firmalle meidän haku, jolloin rekryfirma haki, eikä siellä ollut edes yrityksen nimeä vaan oli vaan, että asiakasyritys hakee lähihoitajia. Ei me saatu rekryfirmaltakaan yhtään hakijaa, ei hekään saanut rekrytoitua yhtään työntekijää. Kyllä se vaan on se yleinen työvoimapula, että ei ole. Ne rekrymessut, joissa ollaan useissa oltu, niin ei niissä oo edes ollut hakijoita. Siis lähihoitajia ei vaan kerta kaikkiaan ole. Ne ketä haluaa tehdä töitä, on töissä ja ne ketä ei halua töitä, on parempi, ettei tulekaan, jos ei ole motivaatiota.

Haastatteluissa nousi esiin se, että organisaatiossa on vain yksi henkilöstösuunnittelija, joka hoitaa asioita valtakunnallisesti. Henkilöstösuunnittelija hoitaa rekrytointeja, työsuojelupäällikön tehtäviä, työterveyshuollon yhteistyötä, työkykyjohtamista, työhyvinvointiasioita ja esimiesten tukemista. Pehdytysprosessin uudistaminen oli myös työn alla. Henkilöstösuunnittelijan työajasta suurimman osan vie järjestelmien käyttäminen, ilmoitusten tekeminen ja esimiesten kanssa viestiminen, aikaa ei välttämättä riitä suunnittelulle ja kehittämiselle.

Yksi esimiehistä totesi myös sen, että yrityksen sisäisiä urapolkuja voisi pyrkiä luomaan entistä paremmin. Polku talon sisällä voisi kulkea henkilökoh-taisesta avusta vakituiseen työhön eri yksiköihin. Yrityksessä onkin puhuttu siitä, miten avustajan työ voisi olla testipaikka sille kiinnostaako ala

työntekijää. Työ voisi toimia eräänlaisena ponnahduslautana alalle. Keskusteltiin myös oppisopimuskoulutuksen laajemmasta hyödyntämisestä. Tässä haasteeksi koettiin se, että oppisopimuskoulutukseen tarvitaan ohjaajaa ja siihen pitää sitoa työntekijöiden aikaa ja resursseja.

Haastateltavat kertoivat, että tällä hetkellä oppilaitosyhteistyön kautta pyritään saamaan keikkatyöntekijöitä ja kesätyöntekijöitä yritykseen. Opiskelijat tulevat työharjoitteluun ja harjoittelijoista napataan työntekijöitä yritykseen. Koska lähihoitajaopiskelijoiden tilanne on vaikea, on kesätyörekrytointeja laajennettu fysioterapeuttiopiskelijoihin. Fysioterapeuttiopiskelijoilla on ollut hyvä työnantajamielikuva yrityksestä ja he kokevat saavansa yrityksessä paljon ammatillista osaamista. Heistä yritys ei kuitenkaan saa pysyviä työntekijöitä, mutta hetkellistä apua kuitenkin.

Fysioterapeuttiopiskelijoilla on tosi hyvä asenne, ovat selkeästä pirtsakkaa sakkia, tsemppaavaa ja positiivista. Aktiiviset valikoituu koulutukseen ja se positiivisuus mikä sieltä paistaa, tsemppihenkisyys ja semmoinen. Se on ollut meidän tämän kesän pelastus. Just tällöisten onnistumisten kautta, et se hyvä kiirisi siellä opiskelijoiden keskuudessa. Sieltähän se pitkälti lähtee.

Eräs haastateltavista kertoi, että myös tuttavien kautta on yritetty löytää sopivia työntekijöitä. Tällä hetkellä tuntuu kuitenkin olevan sellainen tilanne, ettei Turun seudulta löydy lähihoitajia. Haastateltavat ovat sitä mieltä, että pitäisi lähteä rekrytoimaan työntekijöitä muualta Suomen rajojen sisäpuolelta tai Suomen rajojen ulkopuolelta. Yrityksen valtakunnallisuutta voitaisiin enemmän hyödyntää työntekijöiden houkuttelemisessa Turun seudulle. Yksi esimiehistä kertoi, että lähihoitajien rekrytoinnissa oli välillä pidetty taukoa, jotta lähihoitajille ei välity sellainen kuva, että yksikössä on jotain ongelmia, kun sinne ei ole löydetty työntekijöitä.

5.2.3 Vahvuudet ja työnantajakuva

Haastatteluissa keskusteltiin yrityksen vahvuuksista ja siitä miksi yrityksessä viihdytään. Haastateltavat kokivat osin vahvuuksien löytämisen haasteelliseksi. Haastateltavista tuntui vaikeata miettiä sellaisia asioita, jotka erottavat yrityksen muista ja tekevät siitä tavalla tai toisella ainutlaatuisen. Eräs haastatelluista totesikin, ettei yrityksellä oikein ole sellaista erottavaa tekijää, sitä mikä on se juttu. Eikä hänen mielestään työnantajalla välttämättä ole tarjota työntekijöilleen mitään sellaista, mitä ei saisi toisella työnantajalla. Nykyinen työnantajakuva ei välttämättä herättänyt sellaisenaan mitään tunteita, ei hyvää eikä huonoa.

Haastatteluissa nousi esiin se, että yrityksen työhyvinvointikyselyissä työn merkityksellisyys on koettu tärkeäksi. Lisäksi kyselyissä on noussut esiin työkaverit ja työilmapiiri. Lisäksi haastatteluissa kerrottiin, että lähihoitajan työnkuva on yrityksessä laajempi kuin monessa muussa yrityksessä.

Näin ollen lähihoitajat pääsevät tekemään laajemmin omaa ammattitaitoa vastaavaa työtä. Lisäksi kerrottiin, että työtehtävät ovat vastuullisia ja niihin kuuluu organisoimista ja asiantuntijaroolia sisäisten asiakkaiden kanssa. Eräs haastateltavista totesi myös sen, että henkilökohtaisesti työntekijöitä voi motivoida se, kun pääsee tekemään erilaisia työtehtäviä yrityksessä sisäisesti tai pääsee kouluttautumaan työn ohessa. Hyväksi koettiin myös se, että työntekijöillä on mahdollisuus omassa vuorossaan sopia työtehtävien jakamisesta. Ylhäältä käsin ei ohjata, vaan heillä on mahdollisuus sopia keskenään ja neuvotella miten työt tehdään.

Mutta totta kai täällä on hyvät työkaverit ollut, se on tietenkin kiva. Tosi mielekäs työ siinä mielessä, että todella raskas niin kuin fyysisesti ja ehkä henkisestikin joillekin. Mitä tuolla on muuten ollut harjoitteluissa ja muuta tehnyt, niin täällä on kuitenkin todella monipuoliset työtehtävät ja todella vaihteleva asiakaskunta ja kaikkea sellaista.

Kyllä se suurin asia, miksi ihmiset pysyvät on se mielekäs työ ja hyvä työporukka. Kyllä ne ovat ne suurimmat tekijät, jos on esimerkiksi huono työilmapiiri, niin ei ihmiset jaksa sitä kauaa. Hyvä työilmapiiri tekee siihen paljon ja sitten tietysti se mielekäs työ. Saa tehdä ja tuntee työn omakseen ja on vapauksia tehdä, saa sitä vastuuta ja pystyy tekemään.

Haastateltavat totesivat, että työntekijät, jotka ovat olleet pitkään talossa, ovat sitoutuneita. He saavat aika pitkälle vaikuttaa omaan työhönsä ja työ koetaan monipuoliseksi ja vaihtelevaksi. Toisaalta kuitenkin hoidollisissa yksiköissä on huonompikuntoisia asiakkaita, työt raskaampia ja työmäärät suuremmat. Eräs haastatelluista koki, että aiemmin yrityksessä olleet edut, henki ja yhteisöllisyys ovat kadonneet muuttuneen työympäristön, kovenneen työtahdin ja vaatimusten alle. Tämä näkyy huonontuneena työilmapiirinä ja vähentyneenä sitoutumisena. Henkilöstöetuina ovat kulttuurisetelit ja pienet muistamiset juhlapäivinä.

Työntekijän näkökulmasta, jos olen rehellinen, mikä mun mielipide on, niin kun mä ajattelenkin. Mun mielestä yrityksellä ei ole sen kummemmin mitään vahvuuksia kuin millään muullakaan toimijalla.

Kyl se on ihan varmaan vilpittömästi niin, että tällä työllä on merkitystä ja se hyvä tulee siitä mitä sä teet asiakkaiden kanssa ja oikeasti pystyt kokemaan, että sä autat ihmistä, se on ehkä se tärkein.

Mä näen, että se on se vapaus, mahdollisuus vaikuttaa työhön. Pienessä yksikössä sä tutustut asiakkaisiin ja työkaverihin ja sä hallitset sitä paremmin.

Yhtenä vahvuutena nousi esiin yrityksen kotimaisuus. Lisäksi yritys koettiin joillakin osa-alueillaan ketteräksi ja uudistuvaksi. Todettiin kuitenkin myös se, että toisilla osa-alueilla uudistuminen onnistuu ja toisilla ei. Esimerkiksi järjestelmätasolla on ymmärretty, että se iso loikka on tehtävä. Toisaalta rekrytointikanavien ja sosiaalisen median osalta ollaan juututtu vanhaan.

Selkeästi nousi esiin myös se, että työntekijät haluavat olla yrityksessä töissä asiakkaiden ja asiakastyön takia. Asiakaskunnan todettiin olevan vaativaa, mutta työntekijät sitoutuvat asiakaskuntaan ja heidän hoitoonsa. Haasteltavat kertoivat, että työntekijät kokevat olevansa ainoita, jotka välittävät asiakkaista ja auttavat heitä. Työntekijät kokevat saavansa asiakailta sen kiitoksen ja toisaalta tietysti myös kuran niskaan. Eräs esimiehistä totesi ihmettelevänsä sitä, mikä oikeasti pitää työntekijät työssä henkilöstövajeesta ja tuplavuoroista huolimatta. Hän totesi myös työntekijöiden olevan äärettömän kovilla.

Haastatteluissa nousi yrityksen vahvuutena esiin asiakaslähtöinen arvomaailma. Tämä asiakasryhmälähtöinen toimintamalli ja arvopohja voi toisaalta olla kilpailutilanteessa haaste, koska siitä johtuen ei pystytä vastaamaan isojen yritysten hintoihin. Esimies kertoi myös siitä, miten joustoa pyritään tekemään molemminpuolisesti. Vapaapäivät pyritään järjestämään työntekijöiden toiveiden mukaan ja työntekijät voivat itse valita haluavatko he ylityöt vapaana vai rahana. Keinoja henkilöstön kiittämiseen ei ole paljoa. Yrityksessä on mietitty erilaisia palkintoja joustamisesta. Palkinnon on mietitty olevan itse valittavissa omien mieltymysten mukaan. Haastateltava totesi, että pienellä eleellä voisi kertoa miten arvokasta ja tärkeää työtä työntekijät ovat tehneet.

Eräs haastateltavista kertoi, että vahvuuksia on mietitty paljon ja asiaa on yritetty viedä eteenpäin. Todettiin myös se tosiasia, että yrityksellä pitäisi olla jotain, millä erotuttaisiin muista. Tällä hetkellä sellaisia asioita ei tunnuttu olevan. Työn merkityksellisyys koettiin yhdeksi vahvuustekijäksi, mutta sen todettiin olevan myös muissa sosiaali- ja terveysalan yrityksissä. Yrityksen lähihoitajilla todettiin olevan hieman parempi palkka kuin yksityisillä isoilla yksiköllä, mutta ei senkään todettu olevan riittävä vahvuus, jolla erottuisi muista. Vahvuuksina nousi esiin myös se, että työ on miellyttävää ja työntekijöillä on mahdollisuus vaikuttaa asioihin. Työntekijät saavat työskennellä asiakkaan kanssa, asiakkaan kodissa, yksiköt eivät ole hoitolaitoksia, vaan koteja.

Kyllä siellä täytyy olla joku, mikä pitää heidät työssä.

Mä ihan vilpittömästi nään, että meillä ei nyt tarpeeksi ymmärretä sitä henkilöstön ehkä työhyvinvoinnin ja sen merkitystä ihan sen houkuttelevuuden ja kaiken muun kannalta, kilpailutekijänä.

Eikä yritys kauheasti mitään henkilöstöetuja tai muuta pysty tarjoamaan. Yrityksellä on varmaan sellainen klassinen ajatus, että kaikki on kunnossa ja tehdään ja tuotetaan materiaaleja ja puhutaan, että on kaikenlaisia hyvinvointijuttuja ja muita, mutta että ne olisi oikeasti merkityksellisiä kenellekään niin ei. Miten ne saisi oikeasti toimimaan, ne on niin kuin paperia vaan.

Se mistä mä oon itse tykännyt yrityksessä on se arvopohja, mikä meillä on. Se asiakkaiden itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen ja avoimuus. Heitä varten me ollaan täällä. Ja se miksi olen itse viihtynyt tässä, niin pääsee vaikuttamaan niihin asioihin esimiehenä, tai pyrkii vaikuttamaan. Aina ei pysty.

Yhtenä seikkana nousi esiin myös se, että mitoitusaisat vaikuttavat työpäivän valinnassa, työntekijät eivät halua töihin sellaiseen organisaatioon, jossa työskennellään alimitoituksella ja on paljon töitä. Yrityksessä ei koettu olevan sitä ongelmaa, vaan töitä tehdään ennemminkin ylimitoituksella. Työntekijöitä on pääasiassa riittävästi, täydellä mitoituksella. Tietysti välillä voi tulla äkillisiä poissaoloja, mutta suunnitellusti työtä pyritään tekemään täydellä mitoituksella.

Vahvuutena nousi esiin myös se, että yritys on palveluntuottajana rehellinen asiakkaidensa eli kuntien suuntaan. Yrityksestä raportoidaan kunnille esimerkiksi odotusajoista. Tämän todettiin olevan tulevaisuutta koska jatkossa kunnat tulevat vaatimaan palveluntuottajilta raportointia. Yritys on jo tottunut seuraamaan ja raportoimaan, joten siinä koettiin olevan tavaltaan edellä muita.

Yrityksen arvot koettiin hyväksi, niistä puhutaan ja niiden todettiin näkyvän myös käytännön työssä. Haastateltavat kokivat, että arvot välittyvät asukkaalle asti ja niitä ihan oikeasti noudatetaan. Tosin arvojen todettiin olevan perusarvoja sote-alalla työskenteleville. Niiden kerrottiin olevan helposti omaksuttavia ja automaattisesti osana työtapoja. Ne on helppo sisäistää ja niiden mukaan on helppo tehdä työtä. Arvojen kerrottiin välittyvän myös asiakkaiden suuntaan. Asiakkaille kerrotaan asukaspalaverissa avoimesti henkilöstövajeesta, sijaistarpeista ja siitä mitä rekrytointien eteen on tehty ja mitä tullaan tekemään. Asiakkaat pyritään pitämään hyvin ajan tasalla kaikesta. Asiakastyön laadun kerrottiin olevan hyvää. Ihmisarvon todettiin olevan ainutlaatuinen ja sen kerrottiin olevan läsnä asiakkaiden kohtaamisissa. Esimiehet kertoivat, että asiakastyössä itsemääräämisoikeus on todella korkealla tasolla ja ihan oikeasti asiakas saa päättää asioistaan, siihen saakka kuin itse pystyy. Toisaalta asiakkaiden itsemääräämisoikeus tunnustettiin myös henkilöstön mahdolliseksi kuormittavuustekijäksi, eettisten ristiriitatilanteiden takia. Joskus työntekijöille tulee tilanteita, joissa he tietäisivät paremmin mikä on asiakkaalle oikea tapa toimia, mutta siihen suuntaan voidaan vain ohjata, koska asiakas itse päättää miten toimii tilan-

teessa. Vahva asiakaslähtöisyys ja ihmisarvo koettiin tärkeiksi asioiksi asiakastyössä. Yrityksen avoimuus sai hieman kritiikkiä, koska isoja uudistusprosesseja ei oltu koettu riittävän avoimiksi ja läpinäkyviksi. Haastateltava kuitenkin totesi, että avoimuuteen varmasti pyritään, sitä osin kuin asioista on avoimesti muutoksen keskellä voitu puhua. Koettiin, että yritys ei välttämättä lunasta tällä hetkellä luotettavuuden lupaustaan henkilöstöväjasta johtuen.

Luotettavuus, on meidän yksi arvo, mutta sitä me ei kyllä lunasteta tällä hetkellä. Ei meillä oo luotettavaa palvelua, koska päivä kerrallaan mennään, mitä me saadaan henkilöstöä raavittua kasaan. Se ei ole mun mielestä hyvällä tasolla.

Arvot löytyy juu, arvojen jalkautus ei ole ollut ihan toimiva. Ne arvot on varmaan aika sellaisia yleisiä, niin kuin oikeudenmukaisuus ja plää-plää. Ne koetaan niin kuin jotenkin kyllä, mutta ei niissä ole oikein sellaista, että tämä nyt toteutuu vaan täällä tai muuta. On kuitenkin sellaista, että ulkoa päin tulee, näin mä sen nään.

Mutta tämä ajatus mistä toiminta on lähtenyt aikanaan liikkeelle, on kuitenkin palvelua ihmiseltä ihmiselle.

5.2.4 Houkuttelevuuden kehittäminen

Haastatteluissa nousi esiin erilaisia kehitettäviä asioita, joiden avulla yrityksestä saataisiin houkuttelevampi nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Yhtenä seikkana nousi esiin se, että yrityksen työhyvinvointia pitäisi kehittää. Olisi tärkeää tiedostaa se, että työhyvinvointiin tehdyt panostukset tuottavat pidemmällä tähtäimellä, vaikka toimenpiteet maksaisivat tässä vaiheessa. Toiveena oli, että yritys panostaisi enemmän henkilöstöön.

Esimiehet totesivat, että olisi tärkeää löytää joku houkuttelevuustekijä tai etu, josta kaikki työntekijät hyötyisivät. Yritys koettiin aika tuntemattomaksi, joten näkyvyyttä ja brändiäkin olisi rakennettava, koska tuntemattomana on vaikea kilpailla työntekijöistä. Eräs haastateltavista totesi, että yritystä ei tiedetä ja jos tiedetään, niin se on jäänyt mieleen negatiivisessa valossa. Haastateltavat totesivat, että yrityksen nimi voisi olla vähän enemmän esillä. Esimiehet kertoivat, että yrityksen eri yksiköissä ei ole yrityksen nimeä esillä, koska on ajateltu, ettei korosteta tai eroteta asiakkaiden koteja muista kodeista. Haastateltavat kokivat, että yritys mielletään kuitenkin hyväksi toimijaksi ja yrityksessä on tehty valtakunnallisesti hyvää työtä jo pitkään. Se hyvä osaaminen pitäisi saada paremmin näkyviin myös muille. Eräs esimiehistä kertoi, että työnantajamielikuvan rakentaminen ei ole aiemmin ollut yritykselle tarpeellista. Yrityksen taustatekijät on tunnettu vanhemmassa ikäryhmässä ja yritystä itsessään on arvostettu. Hän

totesi myös, että enää taustaorganisaatio ja kotimaisuus ei riitä ja nyt ollaan jo vähän myöhässä vastaamassa tähän uuden sukupolven houkuttelemiseen.

Kun tänne tulee työntekijäkin ja mä kysyn, että mitä yrityksestä tiedät, niin se vastaus on kuitenkin aina etten mitään.

Meillä on ollut vaikka kuinka monta nimeä. Kun piti puheliin vastata, niin mikä se nyt sitten taas olikaan.

En toivo mitään lippua, en toivo mitään ilmoitustakaan, meillä ei ole asiakaslistaakaan missään esillä. Tämä on heidän koti, en minä halua tuohon tiellekään isoa kylttiä, riittää että siinä on numero seinässä.

Ei missään lue yrityksen nimeä ja mitä on aikojen alussa puhuttu, niin tämä on ihmisten koti, ei sitä pidä mainostaa millään tavalla, kun tää on koti. Ei se meidän näkyvyyteen auta.

Pitäisi sellaista aika vahvaa rummutusta tehdä, siihen me tarvittaisiin just joku sellainen valtti, mikä on se juttu. Se ei voi olla sellainen temppu, mikä annetaan uusille ja sitten ajatellaan, että ne vanhat on ihan tyytyväisiä. Näinhän se ei siis mene, eriarvoisuuttakaan ei vaan voi lisätä.

Kaikkein suurimmaksi ongelmaksi näen meillä työnantajamielikuvan rakentamisessa sen, että meillä ei ole ollut tapana rakentaa sitä, kun meidän ei ole tarvinnut. Yrityksellä on ollut sellainen taustatekijä, että kun sen on maininnut vähän vanhemmalle ikäryhmälle, työssäkävälle ikäryhmälle, niin se on ollut jo itsessään hieno tekijä ja sitä on arvostettu.

Sen jälkeen, kun olen tullut taloon töihin niin toiminta on muuttunut sellaiseksi, että tänne on muodostunut erilaisia segmenttejä, on niin kuin ne työntekijät ja sitten on se esimiestaso ja ne ei oikein aina joka asiasta keskustele keskenään ja se on ennen ollut paremmin.

Haastateltavat kokivat hyväksi sen, että uudistusten myötä on kehitetty työtä prosessimaiseksi. Samalla todettiin myös se, että työssä on kuitenkin niin monta muuttujaa, että ne prosessit eivät aina toimi käytännössä niin kuin on ajateltu. Kehittämiskohteena nousi esiin se, että muutoksissa kuunneltaisiin entistä enemmän työntekijöitä sekä heidän ajatuksiaan työstä ja työn tekemisestä. Toiveena oli, että organisaation eri tahot kohtaisivat ja keskustelisivat ja sitä kautta myös työtehtävät saataisiin järkevämmiksi. Eräs haastateltavista totesikin, että yrityksessä on esimiehiä, joilla ei ole kokemusta käytännön työstä. Heidän on vaikea opastaa ja ohjeistaa työntekijöitä.

Jos kaikki tuntisisi sen työn ja ymmärtäisi sen mitä se on ja työntekijöitä kuunneltaisiin. Jos yritettäisiin tehdä ja mietittäisiin, miten se toimisi kaikkien kohdalla jotenkin tasapuolisesti ja tasalaatuisesti. Nyt työ on aika paljon eriytynyt eri sektoreihin ja kaikki tekee vaan omiaan ja näin.

Myös perehdytys nähtiin yhtenä kehitettävänä asiana. Yksi esimiehistä totesi, että perehdytyksestä on leikattu. Hän oli sitä mieltä, että periaatteessa kyllä perehdytetään, mutta perehdytys ei välttämättä ole riittävää. Esimerkiksi erilaisia nostoja ja siirtoja ei enää välttämättä perehdytetä, vaikka niitä tuleekin aina työssä vastaan. Näiden huomioimatta jättäminen on toisaalta myös työturvallisuusasia, joten esimies koki näiden perehdyttämisen tärkeäksi. Lisäksi nousi esiin se, että vakituiset työntekijätkään ei välttämättä saa kouluttaa itseään riittävästi. Haastateltava oli sitä mieltä, että hyvällä perehdytyksellä saataisiin työntekijät kiinnostumaan yrityksestä ja pysymään työssä. Hän totesi lisäksi, että perehdytykseen ei välttämättä tarvitse laittaa suuria määriä rahoja, mutta jos se tehdään hyvin, niin se kantaa hedelmää myöhemmin. Uusi työntekijä voi kokea uuden työn aloittamisen shokkina. Haastateltava mietti, että mallia perehdytyksiin voisi ottaa isoista globaaleista yrityksistä. Niissä perehdytysprosessi on hyvin suunniteltu ja toteutettu ja prosessit on mietitty tarkkaan siten, että ne toimivat ympäri maailmaa. Hän mietti, että saman tyyppistä mallia voisi hyödyntää myös sote-alalla, koska tietyt asiat kuitenkin toistuvat näissäkin töissä.

Esimies totesi, että uusi työntekijä, joka ei välttämättä vielä tunne alaa, tarvitsee kaiken huomion työsuhteen alussa. Työntekijän tulisi tietää mitä on odotettavissa, ettei mikään tulisi suurena yllätyksenä. Yksiköt ovat suuria, joten kaikkien asioiden ja käytäntöjen muistaminen uutena työntekijänä voi olla vaikeaa, paljon asioita voi jäädä kysymättä. Esimies toteisikin, että pitäisi olla joku matalan kynnyksen paikka, joku henkilö keneltä uskaltaisi kysyä ihan mitä tahansa. Näin välttyttäisiin virheiltilta, jotka johtuvat oletuksista, että tietyt asiat pitäisi tietää. On kuitenkin myös asioita, jotka tulevat työssä vastaan vain silloin tällöin. Oleellisena asiana nousi esiin myös se, että perehdytysprosessin tulee olla selkeä ja suunniteltu. Uuden työntekijän aloitukseen tulee panostaa, enemmän kuin tällä hetkellä.

Otetaan vastaan työntekijä ja kerrotaan työstä, otetaan asiakkaat mukaan ja kaikki tällainen. Ja se ei tavallaan maksa vaivaa, et sen tekisi kunnolla kerralla. Täällä on paljon silleen et työntekijä tulee tänne ja ai sää tuut tänään. Tavallaan, että kun työntekijä tulee, niin katsotaan, että kuka alkaa tänään perehdyttämään ja mitä teet.

Olisiko se perehdytys avain vähän kaikkeen, saattaisi jopa olla. Se on se isoin varmaan. Se on just nimenomaan niin, et sä saat tietoa ja että sulla on se fiilis et sä voit kysyy ja uskalat olla.

On sellaisia, kun tulee ihan vastavalmistuneena ja sitten tietysti, jos tulee jostain ihan eri sektorilta, niin se voi olla hyvin erilaista. Perehdytyksessä valmistetaan ja jo haastattelussa mä kerron, että mimmoista se työ on ja mitä on mahdollisesti odotettavissa. Perehdytyksessä sitten tietysti, meillä on kuitenkin perehdytyspäivät kaikille työntekijöille, on ylimääräisenä työntekijänä ja saa perehtyä rauhassa.

Keskustelimme myös rekrytoinnista ja siitä, että etenkin huonosta rekrytoinnista viestitään yleensä ulospäin ja näin ollen huono rekrytointiprosessi myös huonontaa yrityksen työnantajakuva. Yksi esimies totesi, että tilanteessa, jossa työvoiman saatavuus on haaste, jokainen yritykseen töihin haluava on kultakimpale. Kaikki keinot pitää ottaa käyttöön, että kaikki menee työsuhteen alkuvaiheessa hyvin. Esimies totesi myös sen, että työhaastattelussa on kerrottava työnhakijalle siitä, mitä työ ihan oikeasti on ja minkälaista asiakaskunta on. Hakijan mielikuva työstä voi olla erilainen kuin todellisuus. Eräs esimiehistä kertoi, että työhön kuuluu myös pitkäaikaissairaiden hoitoa ja eteneviäkin sairauksia, eli kuoleman läheisyys kuuluu myös työhön.

Koska 15 posenttia arviolta lähtee ensimmäisen viikon aikana pois joissain yksiköissä, jotkut ovat vaan sen pari päivää. Mun mielestä on rehellistä sanoa, että työ ei kiinnosta tai työ on liian raskasta tai mä en kestä näitä asiakkaita, mutta paljonko olisi perehdytyksen kanssa korjattavissa. Kohtaako ne odotukset? Kun sanotaan, että täältä saa apua ja täältä saa kaikkea ja sitten kun sä et saakaan sitä, se todellisuus on aivan toinen. Kuusi työntekijää on pois kymmenestä ja ne on korvattu sellaisilla, jotka ei tiedä. Se on tosi hankala tilanne, ehkä se rehellisyyskin olisi joskus ihan hyvää ja voisi sanoa, että nyt mennään näin, mutta ehkä tää tästä paranee.

Yksi tärkeä, mihin pitäisi nyt paneutua paremmin ja perehtyä on se perehtyminen, perehdytysohjelman systemaattinen läpikäynti. Se, että viedäänkö perehdytys loppuun asti, se pitäisi viedä. Se vähän jää.

Keskustelimme palkkauksesta ja yksi esimiehistä kertoi, että yrityksessä on mietitty henkilökohtaisten lisien käyttöön ottamista. Henkilökohtainen lisä toimisi myös kannustimena työntekijälle ja sen avulla olisi mahdollisuus palkita työntekijöitä työstään. Palkka koettiin tärkeäksi tekijäksi henkilöstölle ja oli myös mietitty palkkaluokan korottamista ja sitä voisiko palkkaus olla eri perustuen henkilökunnan saatavuuden haasteisiin alueella. Yrityksessä on jo käytössä tiettyihin mittareihin sidottu tulospalkkiota, jota maksetaan henkilöstölle neljä kertaa vuodessa. Lisäksi henkilöstölle on rekrytointipalkkio. Työntekijä saa 1000 euroa, jos saa palkattua yritykseen vakituisen työntekijän ja he ovat molemmat työssä vielä vuoden päästä yrityk-

sessä. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että yrityksellä voisi olla yhteistyökumppaneita, joilta työntekijät voisi saada etuja vaikka liikkumiseen, kulttuuriin tai muihin elämänalueisiin liittyen

Olen sitä mieltä, että pitäisi lähteä sitä palkkaa korottamaan ehdottomasti. Koska meidän tämän hetkiselä maineella ei pystytään millään tavalla kilpailemaan.

Myös fyysisissä tiloissa koettiin olevan kehitettävää. Tilojen kautta voitaisiin lisätä talon viihtyvyyttä. Käytävien, aulatilojen, ruokasali ja sosiaalitilojen koettiin tarvitsevat remonttia. Tiedostettiin toki se, että ensiksi tarvitaan henkilöstö, joka on kaiken toiminnan A ja O. Kahden yksikön henkilöstön taukotilat oli yhdistetty. Sillä pyritään edistämään yksiköidenvälistä yhteistyötä. Samalla pyritään myös siihen, että yksiköt voivat tiukoissa tilanteissa ja kiireen keskellä auttaa toisiaan.

Esimiehet kokivat tärkeäksi sen, että työntekijät saadaan mukaan itse kehittämään työtä ja vaikuttamaan siihen. Muutokset pyritään aina viemään läpi yhdessä henkilöstön kanssa ja kehittämistyössä pyritään huomioimaan työntekijöiden näkemykset ja ammattitaito. Esimiehet tiedostavat sen, että työntekijät ovat kehittämisen asiantuntijoita ja tietävät arjen työn.

Ensinnäkin me tarvitaan se henkilöstö, se on kaiken A ja O. Meidän on hankala viedä mitään uudistuksia loppuun asti, jos meillä ei ole sitä henkilöstöä ja on pelkkää vaihtuvaa keikkaria, ketä siinä pyörii, niin se on äärettömän haastavaa se. Sitten sen henkilöstön kautta, mutta se on kaksipiippuinen juttu, jotta saadaan heidät tänne, niin meillä pitäisi olla kuosissa meidän asiat.

Kyllä me ollaan käyty näitä keskusteluja henkilöstön kanssa, että kun mä en tunne asiakasta, mä en tiedä mitä siellä pitää tehdä, kuinka kauan siellä menee, missä järjestyksessä mitään. Te sen tiedätte, pystytte myöskin miettimään sitä, että onko siellä jotain tehtäviä, joita voidaan jättää siltä aamulta tekemättä, että mennään myöhemmin päivällä tai muuta. En mä voi sanoa semmoiseen yhtään mitään.

Keskustelimme myös siitä, että työntekijöiden arvostus on todella tärkeää. Yhtenä esimerkkinä arvostuksesta nousi esiin työntekijöiden nimike. Heidän nimikkeensä on avustaja ja se saattaa tuntua työntekijöiden mielestä ammattitaitoa alentavalta. Heillä on kuitenkin lähihoitajan tutkinto, jota ei avustajan tehtävänimikkeellä olevilta yleisesti vaadita. Esimiehet olivat keskustelleet siitä, voisiko nimikkeen vaihtaminen lähihoitajaksi nostaa työntekijöiden ammatti-identiteettiä ja arvostusta. Haastatteluissa nousi esiin se, että pienetkin asiat tulee osata huomioida ja niillä voi olla vaikutusta työntekijöiden arvostuksen tunteeseen.

Monen näköistä on yritetty ja koitettu, lisää tarttis vielä keksiä. Työtä näkyviin ja arvostusta, mitä se on ja mitä se pitää sisällään ja tosiaan se arvostus, sehän se niin kuin on.

Ilmapiiri tuntui vaihtelevan yrityksen sisällä aika paljon, alueittain, yksiköittäin ja toimialueittain. Joissakin ilmapiiri koettiin todella hyväksi ja yksikön vahvuustekijäksi. Toisaalta osassa yksiköistä koettiin olevan huono ilmapiiri. Haastateltava totesi, että huono ilmapiiri ei johdu pelkästään sisäisestä yksikön toiminnasta, vaan siihen vaikuttaa myös kaikki yrityksessä olleet muutokset. Jatkuva muutos vaikuttaa henkilöstöön ja se nousee haastateltavan mielestä pintaan epävarmuutena ja se vaikuttaa myös ilmapiiriin. Ilmapiirin koettiin vaikuttavan myös henkilöstön saatavuuteen.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että erilaiset virheet ja väärinymmärrykset vaikuttavat ilmapiiriin. Todettiin myös se, että koko ajan ei tarvitse olla positiivista, mutta asioista pitää pystyä keskustelemaan. Joissakin yksiköissä kerrottiin olleen suuriakin haasteita ja tulehtunutta työilmapiiriä, joiden eteen oli tehty paljon töitä. Asioita oli käyty läpi yksikön sisällä, työnohjausta ja työyhteisöpsykologia hyödyntäen. Toimenpiteillä oli saatu paljon hyvää aikaan, mutta esimies totesi, että tilanteet kuitenkin aaltoilevat. Vanhat asiat saattavat välillä nousevat pintaan. Eräs esimiehistä totesi, että ilmapiiriasioista on vaikea saada kiinni koska jokainen ottaa asiat yksilöllisesti.

Mietin, että aletaanko heti keskustelemaan vai annetaanko ajan kuluu vähän aikaa.

Pienessä työyhteisössä on tiivistä se yhdessä tekeminen ja oleminen, hyvässä ja pahassa.

Ilmapiiriä huonontaa myös henkilöstön saatavuuteen liittyvät haasteet, et tehdään vajaalla, huolimatta siitä, että se ei missään nimessä ole kenenkään meidän tahtotila. Mutta sehän kuormittaa totta kai, ihan kaikkia esimiehistä työntekijöihin. Vaikkei se millään, missään nimessä ole kenenkään vika, kaikki tempuat tehdään ja kaikki työntekijä otettaisiin.

Yhtenä kehitettävänä asiana nousi esiin myös organisaatiokulttuuri, jonka koettiin tällä hetkellä olevan ylhäältä alas johtamista. Koettiin, että tällä hetkellä asiat päätetään ylhäällä ja sitten niistä ilmoitetaan eri yksiköihin. Toivottiin keskustelelevampaa ja osallistavampaa organisaatiokulttuuria, jossa esimiehet otettaisiin enemmän mukaan päätöksentekoon ja sitoutettaisiin heidät muutoksiin. Ylhäältä alas johtamisen koettiin johtuvan yrityksen vanhasta toimintatavasta ja historiasta. Muutostilanteisiin kaivattiin enemmän esimiesten osallistamista. Tällä hetkellä asiantuntijoita otetaan usein mukaan muutosprosesseihin, mutta suorittavaa tahoja, johon muutokset kohdistuvat voisi ottaa enemmän mukaan kehittämään. Näin pääsisi ehkä parempaan lopputulokseen ja siihen, että esimiestaho on itse

mukana muutoksessa. Tällöin kollegoiden ja alaisten sitouttaminen ja muutoksen eteenpäin vieminen olisi varmasti helpompaa.

Ehkä mä kaipaisin ihan koko meidän organisaatioon sitä keskustelevaa kulttuuria enemmän ja osallistavaa. Eli kun niin isoja muutoksia tehdään, niin olisi hyvä osallistaa vaikkapa sitä esimiestasoa vielä enemmän päätöksentekoon, jolloin me sitoutettaisiin heidät ja muutokset olisi heidän näköisiä.

Meillä on vähän sellainen ajatus, kun tämä on tosi iso organisaatio siinä mielessä, että täällä on kaikki ison organisaation tasot ja sektorit käynnissä, niin kuin toimitusjohtajasta alaspäin, mä luulen, että meillä on sellainen ajatus siellä, että kaikki toimii, kaikki ohjeistukset ja kaikki tulee sieltä ylhäältä ja muuta. Mutta sitten siellä on joku kohta ehkä siinä, että jossain kohtaa se tieto jotenkin katkeaa ja sitten ollaan vähän niin kuin oman onnensa nojassa. Moneen asiaan voisi vaikuttaa sillä sisäisellä tiedottamisella, tavallaan sillä, että oikeasti käytäisiin läpi, että miten se tapahtuu.

5.2.5 Työnantajakuva viestinnässä

Keskustelimme viestinnästä ja haastateltavat kertoivat, että yrityksessä on oma viestintäosasto ja ohjeet siitä, miten viestintä hoidetaan talon sisällä. On olemassa erilaisia ohjeita viestintätapoihin ja sisäisessä viestinnässä on ohjeistukset siitä, kuka viestii kenellekin. Yrityksen sisällä puhutaan paljon viestinnästä ja yrityksen näkyvyydestä, joka koettiin osittain ongelmaksi. Yrityksellä ei nähty olevan oikein mitään mainontaa, eikä työnantajakuva-viestintää. Työnantajakuvan viestimisen kerrottiin olevan työn alla ja ulkopuolista fasilitaattoria oli jo tavattu asian tiimoilta, eli asia oli etenemässä.

Perusjutut löytyy, on Facebook ja nettisivut. Mutta mitään sellaista, että me oikein markkinoitaisiin itseämme, niin ei ole. Sekin on ollut vähän hankalaa, se materiaali mitä meillä on ollut. Siinä oli joku, missä luki joku slogan, mutta yritystä siinä ei sen kummemmin tuotu esiin. Ensimmäinen kysymys kun joku tuli siihen kojuun oli, että mitä alaa me edustetaan? Siinä luki jotain että, missä on hyvä olla tai joku tällainen. Se voisi olla vaikka joku matkatoimisto.

Haastateltavat totesivat journalistisen median ja sosiaalisen median vaikuttavan yrityksen työnantajakuvaan, etenkin silloin kun medianäkyvyys on negatiivista. Sen todettiin vaikuttavan nopeasti, vahvasti ja huonolla tavalla. Suuriman kohderyhmän, lähihoitajien, todettiin olevan paljon somen vaikutuksessa ja esimiehet olivat nähneet somessa myös omien työssään huonosti voivien työntekijöiden negatiivisia kommentteja työnantajasta. Haastateltava totesi, että nämä työntekijät voivat usein huonosti, mutta

eivät silti ole valmiita tekemään sitä ratkaisua, että vaihtaisivat työpaikkaa. Ohjeistus yrityksen sisällä on se, ettei saa julkaista sosiaalisessa mediassa työnantajaan liittyviä salassa pidettäviä asioita. Etenkin lähihoitajilla kerrottiin kuitenkin olevan paljon erilaisia ryhmiä sosiaalisessa mediassa, eri ympäristöissä. Niissä jaetaan aika paljon työnantajiin liittyviä asioita ja sillä todettiin olevan suuri vaikutus työnantajakuvaan. Eräs haastatelluista totesi, että somenkirjoitteluun työnantaja ei välttämättä pysty vaikuttamaan, mutta sillä on kyllä vaikutusta. Hän totesi myös, että sillä miten työpaikasta puhutaan, on myös suuri merkitys. Uudistuksiakin voisi hyvin tuoda esiin positiivisessa valossa.

Se puskaradiokin menee isosti, todella isosti sen henkilöstön kautta.

Kyl varmaan tosi paljon some vaikuttaa, et kyllä itekin varmaan kattois, jos hakee työpaikkaa, että mitä siitä on sanottu. Et todella paljon vaikuttaa, siellä taitaa olla kaikista vähän negatiivista sote-alalla, että sieltä ei varmaan löydy kauheasti mitään positiivista kenestäkään. Sinällään tietty täytyy miettiä, et onko sillä niin suuri vaikutus, mutta on sillä tietysti. Onhan se niin, et mahdollinen työntekijä tekee päätöksen osin sen kautta eli lähtekö se edes hakemaan työpaikkaa vai ei.

Journalistisessa mediassa sosiaali- ja terveysalan toimijoiden uutisointi koettiin tällä hetkellä mediaseksikkääksi. Niistä uutisoidaan usein raflaavasti. Negatiivisessa valossa kirjoitettujen uutisten koettiin vaikuttavan sekä työnantajakuvaan että asiakkaiden saamiseen. Vaikutus koettiin kielteisenä, vaikka negatiivinen uutinen ei edes pitäisi paikkaansa. Uutisoinnin vaikutusten kerrottiin näkyvän vielä vuosienkin päästä. Uutisten takana olevat asiat ei välttämättä edes olleet mitään vakavia, mutta vaikutus oli silti ollut negatiivinen. Todettiin, että positiivisista asioista ei ikinä uutisoida mitenkään. Välillä yritys voi joutua mediamylläkkään, vaikka syy olisi muualla, esimerkiksi kaupungin päätöksissä vähentää palveluita. Sosiaalisen median uutisointiin tulee nopeasti kommentteja useita satoja, jopa tuhansia ja työnantajaa mustamaalataan myös välillä, vaikka kyse olisi jostain ihan muusta kuin työntekijöiden työoloista.

Esimiehet kertoivat, että yrityksestä tehdään myös nimettömiä ilmoituksia Aluehallintovirastoon. Selvitystä oli pyydetty viimeksi keväällä, mutta siitä ei ollut seurannut mitään. Työntekijöitä on ohjeistettu toimimaan niin, että he ovat ensin epäkohdan huomattessaan yhteydessä esimieheensä, työsuojeluvaltuutettuun tai luottamusmieheen. Mutta haastateltava kertoi, että käytännössä työntekijät voivat olla suoraan yhteydessä Aluehallintovirastoon tai ammattiliittoon ja he unohtavat normaalin kanssakäymisen ja ohjeistukset. Saattaa olla, että työsuojeluvaltuutetut, luottamusmiehet ja esimiehet saavat tiedon vasta sitten kun Avilta on tullut yhteyden-

otto. Tällaisissa tapauksissa työnantajana joutuu olemaan puolustuskanalla, vaikka syytä ei edes olisi. Tällaiset asiat pitäisi pystyä käymään läpi puhumalla.

Haastateltavat totesivat lisäksi, että asiakkaiden palautteet vaikuttavat myös yrityksen maineeseen, välillä kauaskantoisestikin. Asiakkaat keskustelevat asioista keskenään ja muiden ystäviensä kanssa. Palautetta tulee myös asiakkailta ja yrityksen toimitusjohtajan tehtävänä on vastata niihin. Asiakkaiden kerrottiin antavan välillä todella kovaakin kritiikkiä mediassa. Asiat keskustellaan asiakkaan kanssa ja parhaissa tapauksissa tilanne kääntyy siihen, että asiakkaan kanssa tehdään yhteistyötä, vaikka perehdytysohjelman kehittämisessä asiakasnäkökulmasta. Palautteisiin pyritään kuitenkin aina vastaamaan. Toisaalta todettiin myös se, että positiivinen asiakaspalautte jää kyllä usein välittämättä eri kanavissa. Se ei näy laajemmin kuin omassa yksikössä.

Vaikka siinäkin oli väärinymmärryksiä, väärinkäsityksiä, mutta eihän niitä pystytä oikomaan mediassa millään tavalla. Ne on ihmisen mielissä jo tapahtunut, vaikka kuin korjattaisiin, niin vahinko on jo tapahtunut. Siihen tarvitaan miljoona positiivista tapahtumaa, että se pyyhkiytyisi pois, eikä se siltikään sieltä millään pyyhkiydy.

Ehdottomasti, jos on palautetta, niin kyllä niitä käsitellään ja aika vakavasti otetaan. Ei tietenkään ole haluttu tilanne, jos lehdistö kirjottaa. Ei oo varaa sellaiseen ja tietenkin voidaan miettiä kannattaako vastata sitten näihin kirjoituksiin. Siitä tulee vaan kierre, ensin tulee artikkeli ja sitten vastataan, ettei se näin ollutkaan vaan näin se oli. Ja sitten se jatkuu ja tulos ei varmaankaan oo hyvä. Kyllä mä luulen, että keskustelut vaikuttavat houkuttelevuuteen.

Asiakaspalautetta ei ole ainakaan kahteen vuoteen tullut siihen laatikkoon. Yritän tietenkin poimia aina, jos asiakas on ollut tyytymätön. Ehkä ne tuo asiat esiin sitten arjessa. Vaikka siitä, että on joutunut odottamaan. Yhtenä viikonloppuna oli joku ruoka jäänyt.

Kyllä tänne on tehty yllättäviä käyntejä, tarkastuskäyntejä. Ne vaan ilmestyvät tänne, hyvää huomenta me ollaan.... Kaupunkien kanssa on ihan sovittu päivä, mutta sitten on ollut muualta, sitten vaan kansiot esiin. Kaikki on ollut ihan hyvin, jotain pientä, mitä ei itse huomaa tai on ollut joku puute, tai päivämäärä on mennyt umpeen.

Haastateltavat totesivat, että yrityksellä olisi viestinnällistä potentiaalia. Esimerkkinä nousi esiin asiakkaat, jotka ovat valinneet juuri tämän yrityksen tietyistä syistä. Voisi hyvin markkinoida esimerkiksi asiakaskokemusta.

Eräs haastatelluista totesi, että markkinoinnissa pitäisi olla joku särmä mukana, sen pitäisi herättää, eikä olla liian neutraali ja yleismaailmallinen. Yrityksen todettiin toimivan aika kapealla sektorilla, joten sitäkin voisi tuoda markkinoinnissa esiin. Myös osaaminen olisi hyvä tuoda esiin. Markkinointi voisi olla selkeämmin kohdennettua. Viestintää olisi hyvä olla useammassa eri kanavassa. Yleisesti koettiin, että näkyvyyttä tarvitaan nykyistä enemmän. Yksi haastateltavista mietti, että TV-mainontaakin voisi kokeilla, sitä ei ole ennen tehty. Mainos voisi olla sellainen, että se jättäisi miettimään, että mikä tämä oikein on, sellainen tiiseri. Sen tavoitteena olisi se, että ihmiset tutustuisivat yritykseen. Haastatteluissa tuli esiin myös se, ettei yritys ole nyt ollut muiden yksityisten sote-alan yritysten tavoin esillä negatiivisessa valossa. Olisi oikea hetki ja tilaisuus tuoda näkyviin yrityksen laadukasta palvelua. Sosiaalisessa mediassa voisi hyödyntää Facebookia, Instagramia, Snapchatia ja muita sellaisia kanavia, joita nuoret käyttössä. Yrityksen eri yksiköt tekevät myynti- ja markkinointiosaston kanssa yhteistyötä, mutta sitä ei ole juurikaan tehty henkilöstöasioihin liittyen. Eri viestintäkanavita hyödynnetään asiakasviestinnässä, mutta sitä voisi enemmän hyödyntää myös henkilöstön rekrytointiin liittyen. Haastatteluissa nousi kuitenkin esiin se, että myynti- ja markkinointiosasto on tekemässä yhteistyötä ulkopuolisen viestintätoimiston kanssa tähän asiaan liittyen.

Varmaan joka puolella kannattaisi näkyä, jos haluisi näkyä. Asiakasryhmä, se ei ollenkaan korreloi, että ton ja ton ikänen ja tossa elämäntilanteessa oleva käyttää jotain sitä ja tätä mediaa. Miten näkyy ja missä näkyy, niin se olisi varmaan kaikki mediat, tietty mahdollisimman halvat mediat. Kuitenkin aika monet työntekijät on niitä valmistuneita, niin varmaan toi sosiaalinen media olisi yks. Niit kanavii on kans tosi paljon, on sit mikä vaan, niin kyl se varmaan sitä kautta. Se mainonta pitäisi olla sitten sen median mukaan.

Tarvittaisiin joku niin moderni yhteistyökumppani, joka olisi rohkea, mutta myös niin vakuuttava, että saisi meidän johdon puolelleen. Tarvis tehdä se jollain aivan uudella tavalla. Joku, joka tekee sitä ihan omannäköisesti ja omannäköisellä tavalla. Jonka kohderyhmä on juurikin se, jota me ehkä yrittää tavoitella.

Keskustelimme myös oppilaitosyhteistyöstä ja sen mahdollisuuksista. Oppilaitosten suuntaan voisi olla yhteistyötä nykyistä enemmän ja haastatteluissa nousi esiin myös suunnitteilla oleva valtakunnallinen oppilaitoslähettiläiden -konsepti. Oppilaitoslähettiläiksi oli suunniteltu esimiehiä, jotka ovat positiivisia ja osaavat kertoa positiivisesti yrityksestä. Työntekijälähettiläistä on ollut myös keskustelua. Haastateltavat totesivat kuitenkin sen, että ensin on odoteltava muutoksen jälkeistä tasaista tilannetta ja sitä että yrityksen resurssit on saatu kuntoon. Työntekijälähettiläänä toimiminen ei saa uuvuttaa työntekijöitä. Yrityksessä oli mietitty, että työntekijälähettiläänä toimimista voitaisiin tarjota lisätyönä, sitä voisi tehdä

työajalla tai siitä maksettaisiin ylityönä. Esimerkiksi lähettiläs voisi olla mukana erilaisissa tapahtumissa. Ajatuksena olisi se, että ei aina tarvitse olla mitään erillistä rekrytointitapahtumaa, vaan voitaisiin arkisesti jalkautua sellaisiin paikkoihin missä ihmiset liikkuvat paljon. Haastatteluissa nousi esiin myös se, että rekrytointitapahtumiin ollaan luomassa valtakunnallista konseptia, jossa esimiehillä ja työntekijöillä olisi omat roolinsa.

Esimerkkinä nousi esiin myös se, että paikallislehtiin tai ilmaisjakelulehtiin voisi tehdä positiivisia kirjoituksia työntekijöistä, vaikka pitkistä uratarinoista ja siitä, että on viihtynyt talossa. Työntekijöiden työura on voinut olla monipuolinen vuosien varrella. Tämä positiivinen työntekijäkokemus loisi omalta osaltaan positiivista työnantajakuvaa.

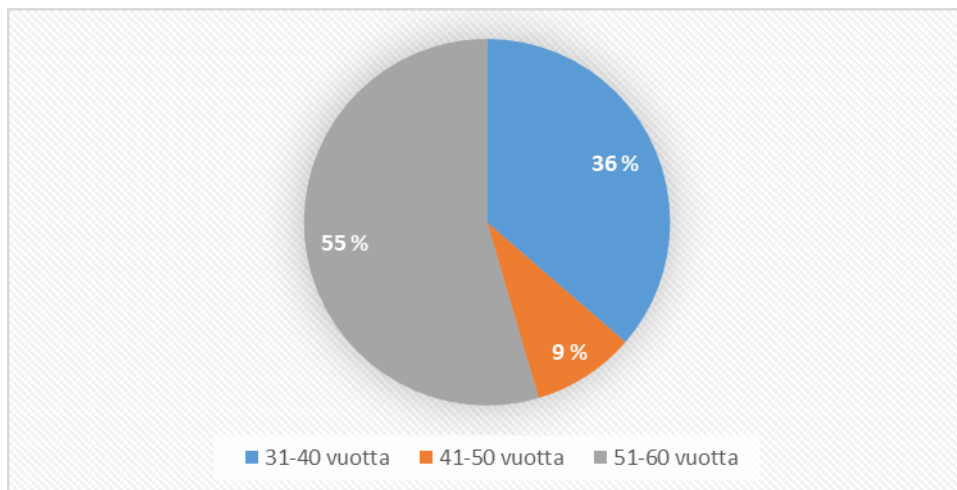
Eräs esimiehistä totesi, että työnantajaviestinnän tulisi olla luonnollista ja aitoa. Kaikkein parhaaksi mainokseksi yritykselle tunnistettiin tyytyväinen työntekijä ja tyytyväinen asiakas. Mainostamisen pitäisi olla luonnollista, eikä pakotettua. Markkinoinnissa pitäisi huomioida se, että työntekijä oikeasti viihtyy työssään ja haluaa aidosti kertoa sen myös muille. Yksi esimiehistä totesi, ettei mikään työpaikka aina ole ruusuinen, jokaisessa työpaikassa on tilanteita, kun asiat ei mene täydellisesti. Tilanne ei siis ole sen ruusuisempi välttämättä missään. Olisi tärkeää kertoa myös rehellisesti se, että kaikissa paikoissa on hyvät ja huonot puolet.

Kaikkein paras mainos on tyytyväinen työntekijä, joka sitä veisi eteenpäin. Mutta missä ja miten? Se on tavallaan se kaikkein paras mainos.

Tyytyväiset asiakkaat ja tyytyväiset työntekijät ne ovat mun mielestä ne, joista pitäisi viestiä. Sen täytyisi olla sellaista todellista. Tyytyväinen asiakas tai työntekijä, niistä voidaan tehdä, vaikka lehtijuttu ja vaikka mitä.

5.3 Kysely henkilöstölle

Seuraavaksi käsitellään henkilöstölle lähetetyn kyselyn tuloksia. Kysely lähetettiin Turun alueen yksiköiden työntekijöille, 50 henkilölle. Vastauksia saatiin 11, joten kyselyn vastausprosentti oli 22. Vastausmäärä jäi alhaiseksi. Ikäjakaumaltaan vastaajista 55 prosenttia (n=6) oli 51-60 vuotiaita, 36 prosenttia (n=4) 31-40 vuotiaita ja yksi prosentti (n=1) 31-40 vuotiaita (kuva 16). Koska kyselyn vastausprosentti oli pieni, ei tuloksia voi yleistää kattamaan koko Turun alueen henkilöstön ajatuksia. Kyselyssä olisi ollut mahdollisuus tarkastella tarkemmin eri yksiköiden vastauksia, mutta pienestä vastausmäärästä johtuen tätä tarkastelua ei ole mahdollista tehdä. Näin ollen kyselyyn liittyviä vastauksia tulee tarkastella tapauskohtaisina ja suuntaa antavina yksittäisten työntekijöiden ajatuksina, jotka ei ole yleistettävissä koskemaan koko organisaatiota.



Kuva 16. Vastaajien ikäjakauma.

Kyselyssä hyödynnettiin asiakaskokemuksen mittauksesta tuttua NPS-mittaria työhyvinvoinnin ja työilmapiirin mittauksessa. Kysymyksessä on kymmenkohtainen asteikko. NPS-luvun vastaukset luokitellaan siten, että arvosanan 0-6 antaneet ovat arvostelijoita, 7-8 passiivisia ja 9-10 suosittelijoita. NPS-luvun laskennassa suosittelijoiden määrästä vähennetään arvostelijoiden määrä ja tämä luku jaetaan sadalla kerrotulla vastaajien määrällä. Tuloksena saadaan NPS-luku. Laskukaava on siis seuraava: (suosittelijoiden lukumäärä – arvostelijoiden lukumäärä) / (vastaajien lukumäärä) x 100. NPS-luku voisi olla vaihteluvälillä -100 - +100. Tavoitteena on, että luku olisi plussan puolella, jolloin työnantajaan tyytyväisiä työntekijöitä on enemmän kuin tyytymättömiä. (SurveyMonkey, n.d.)

Ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin, kuinka tyytyväinen olet työnantajaan asteikolla 0-10. Vastaajissa oli 18 prosenttia (n=2) suosittelijoita, 45 prosenttia (n=5) passiivisia ja 36 prosenttia (n=4) arvostelijoita. NPS-luku työntekijöiden tyytyväisyydestä oli -18. Eli suurin osa kyselyyn vastanneista työntekijöistä ei ollut tyytyväinen työnantajaansa.

Käytännössä eNPS eli Employee Net Promoter Score toteutetaan yhdellä kysymyksellä, jossa kysytään, kuinka todennäköisesti suosittelisit työpaikkaasi ystävällesi tai kollegallesi asteikolla 0-10 ja miksi. Vastaajista 18 prosenttia (n=2) oli suosittelijoita, 18 prosenttia (n=4) passiivisia ja 45 prosenttia (n=5) arvostelijoita. ENPS-luku työpaikan suosittelijoista oli myös negatiivinen -27. Suurin osa kyselyyn vastanneista ei suosittelisi työpaikkaansa ystävilleen tai kollegoilleen. ENPS-luku mittaa työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaansa, joten kyselyyn vastanneet eivät olleet erityisen sitoutuneita yritykseen. Pitää kuitenkin huomioida se, että kyselyyn oli vastannut vain yksitoista henkilöä, joten tulosta ei voi sellaisenaan pitää luotettavana. Avoimissa vastauksissa oli keuhuttu asukkaita ja muita työntekijöitä sekä yksikön esimiehiä. Kritiikkiä sai ylempi taho ja konserni, joka koettiin toimimattomaksi. Yksi vastaajista oli myös sitä mieltä, ettei yksiköiden päälliköillä ole riittävästi resursseja toimia, joka näkyy työssä ja heijas-

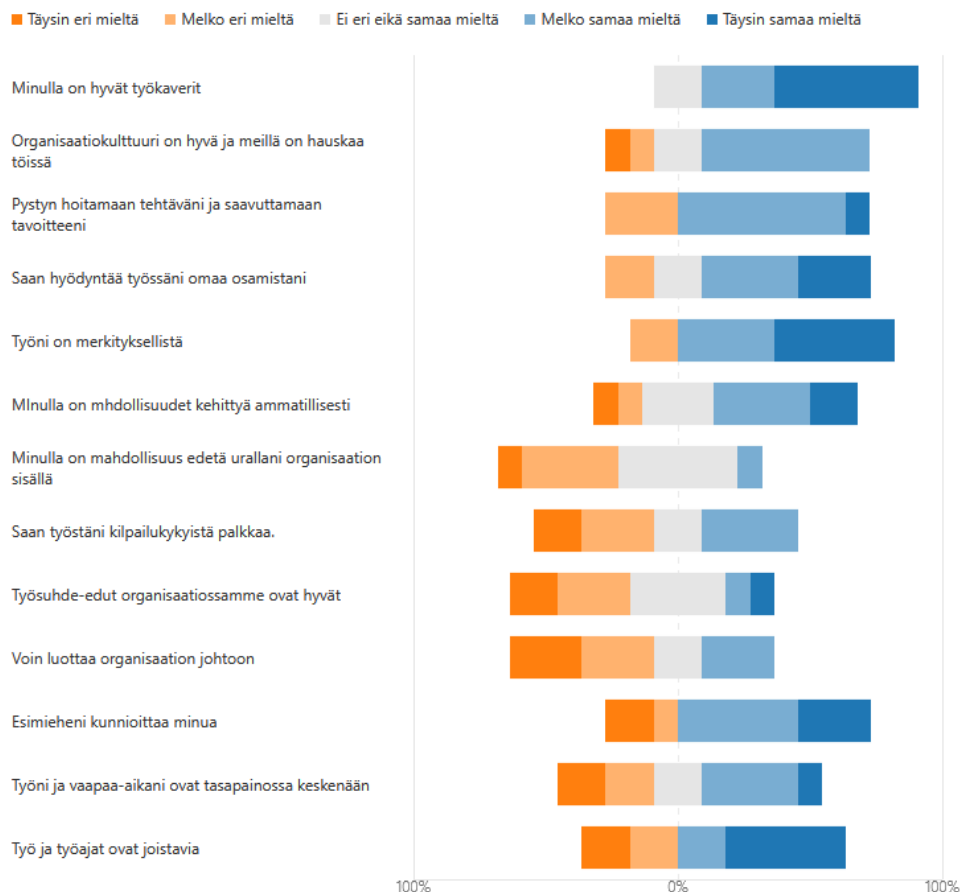
tuu myös asiakkaisiin kiireenä. Henkilöstöpolitiikka koettiin joustamattomana ja yksi vastaajista mietti, että onko mitään mistä olisi aiheutta olla tyytyväinen.

Seuraavassa kysymyksessä kysyttiin työntekijöiltä sitä, mitkä väittämistä kuvaavat heidän työtään ja sitä miksi he viihtyvät työssään (kuva 17). Asteikkona käytettiin Likert-asteikkoa, vastausvaihtoehtojen ollessa viisiporaiset (täysin eri mieltä, melko eri mieltä, ei eri, eikä samaa mieltä, melko samaa mieltä ja täysin samaa mieltä).

Vastaajat olivat eniten tyytyväisiä työkavereihinsa, 55 prosenttia vastanneista oli täysin samaa mieltä ja 27 prosenttia melko samaa mieltä siitä, että he viihtyvät työssään koska heillä on hyvät työkaverit. Työn merkityksellisyys nousi myös yhtenä työssä viihtymisen tekijänä korkealle. Vastaajista 46 prosenttia oli täysin samaa mieltä siitä, että viihtyvät työssään, koska työ on merkityksellistä ja 36 prosenttia oli melko samaa mieltä. Vastanneista 46 prosenttia oli sitä mieltä, että viihtyvät työssään, koska työajat ovat joustavia. Melko samaa mieltä asiasta oli 18 prosenttia vastaajista. Tässä väittämässä tuli kuitenkin jonkin verran hajontaa, koska 18 prosenttia oli täysin eri mieltä ja 18 prosenttia myös melko eri mieltä. Esimiehen kunnioitus koettiin myös yhdeksi työssä viihtymisen tekijäksi, 27 prosenttia vastaajista oli täysin sitä mieltä, että viihtyy työssään koska esimies kunnioittaa häntä, 45 prosenttia oli melko samaa mieltä.

Vähiten työssä viihtyvyyteen vaikutti luotto organisaation johtoon, 27 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä ja 27 prosenttia oli melko eri mieltä siitä, että se lisäisi työssä viihtyvyyttä. Mahdollisuudet uralla etenemiseen organisaatiossa eivät myöskään erityisesti vaikuttaneet työssä viihtymiseen. Vastanneista 9 prosenttia ei kokenut, että mahdollisuudet uralla etenemiseen organisaatiossa vaikuttaisi heidän työssä viihtyvyyteen, 36 prosenttia oli melko eri mieltä, 45 prosenttia ei ollut eri eikä samaa mieltä ja 9 prosenttia oli melko samaa mieltä. Palkan merkitys työssä viihtyvyyteen vaihteli, 18 prosenttia oli täysin eri mieltä siitä, että kilpailukykyinen palkka vaikuttaisi heidän työssä viihtyvyyteen, 27 prosenttia oli melko eri mieltä, 18 prosenttia ei ollut eri, eikä samaa mieltä ja 36 prosenttia oli melko samaa mieltä.

Avoimissa vastauksissa nousi esiin työntekijöiden kokema kiire, joka saa tuntemaan itsensä riittämättömäksi, jolloin ei ole aikaa läsnäolevaan työhön. Vähäisen henkilökuntamäärän todettiin lisäävän työn ja työvuorojen määrää ja kuormittavuutta. Vastauksissa kävi ilmi myös se, että on paljon ylitöitä eikä työvuoroaivoita huomioida. Eräs vastaajista koki, ettei hän palaudu kunnolla työstään. Organisaation johtoon ei koettu luottamusta, yksi vastanneista ei ollut esimerkiksi saanut palkkaansa ajallaan. Positiivisina asioina nostettiin esiin se, että työn luonteeseen kuuluu joustavuus ja yksi vastaajista nosti osaavan ja hyvän työkaverin tärkeimmäksi jutuksi.



Kuva 17. Miten väittämät kuvaavat työtäsi ja sitä miksi viihdyt työssäsi

Kyselyssä kysyttiin työntekijöiltä sitä, mitkä tekijöitä he toivoisivat työnantajan heille tarjoavan. Suurimpana toiveena työntekijöillä oli hyvä palkka ja työsuhde-edut (n=8), seuraavaksi eniten toivottiin hyvää ja luotettavaa johtamista (n=7). Seuraavaksi eniten työnantajalta toivottiin hyviä työkavereita ja hienoa organisaatiokulttuuria (n=6) sekä työtä, joka on tasapainossa vapaa-ajan kanssa (n=6). Vähemmän vastauksia saivat oman osaamisen hyödyntäminen (n=4), haastavat ja saavutettavissa olevat työtehtävät ja -tavoitteet (n=3) ja mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla (n=2). Nämä seitsemän eri tekijää oli määritelty Dabirianin seitsemän työnantajalupauksen mukaan. Vastausten perusteella työntekijöiden arvolupauksessa työntekijät toivoisivat työnantajaltaan eniten taloudellista arvoa, toiseksi eniten toivottiin johtamisarvoa ja seuraavaksi sosiaalista arvoa ja työelämän tasapainoa.

Seuraavassa kysymyksessä pyydettiin vastaajia nostamaan esiin työpaikan vahvuuksia, eli niitä asioita, joihin vastaajat ovat tyytyväisiä ja mitkä tekevät työpaikasta erityisen. Yhdeksään kyselyyn vastanneista vastasi tähän kysymykseen. Vastaukset luokiteltiin työnantajan houkuttelevuustekijöihin Berthonin ym. tutkimuksen mukaan (taulukko 2).

Vastauksissa nousi selkeästi esiin työntekijöiden kokema työn sosiaalinen arvo. Suuri osa vastanneista koki yhteisöllisyyteen ja työyhteisöön liittyvät tekijät tärkeiksi yrityksessä. Vastanneista 67 prosenttia nosti työkaverit esiin vahvuutena ja 56 prosenttia nosti asiakkaat yrityksen vahvuustekijäksi. Myös avoin työilmapiiri ja keskinäiset suhteet nousivat esiin ja 44 prosenttia vastanneista koki ne tärkeäksi tekijäksi yrityksessä. Esimiestyötä arvosti 22 prosenttia vastanneista. Soveltuvuus faktoriin liittyviä vahvuuksia nousi myös selkeästi esiin vahvuustekijänä. Taloudelliseen houkuttelevuuteen liittyen nousi muutamalla vastaajalla esiin työajat. Vahvuuksina ei noussut esiin yhtään kiinnostavuusfaktoria, jolloin houkuttelevuus perustuisi innostavaan ja inspiroivaan ympäristöön ja menestyvään toimintaan. Vahvuuksina ei myöskään noussut, urafaktori, eli uran kannalta tärkeän työkokemuksen ja osaamisen huomioiminen.

Taulukko 2. Työpaikan vahvuudet työntekijöiden näkökulmasta.

1. Kiinnostavuusfaktori eli työnantajan houkuttelevuus perustuu innostavaan ja inspiroivaan ympäristöön ja menestyvään toimintaan.	Ei noussut esiin kyselyssä.
2. Sosiaalinen arvo eli työnantajan houkuttelevuus perustuu vahvaan yhteisöllisyyteen ja työyhteisöön.	Työkaverit (n=6) Asukkaat (n=5) Työilmapiiri (n=4) Esimies (n=2)
3. Taloudellinen arvo, jolloin työnantajan houkuttelevuus perustuu turvattuun työsuhteeseen ja sen luomiin taloudellisiin etuihin.	Työajat (n=2)
4. Urafaktori, jolloin houkuttelevuus perustuu uran kannalta tärkeään työkokemukseen ja osaamisen huomioimiseen.	Ei noussut esiin kyselyssä.
5. Soveltamisfaktori, jolloin työnantajan houkuttelevuus perustuu mahdollisuuksiin hyödyntää omaa osaamista ja auttaa muita työelämässä ja yhteiskunnassa	Työtehtävät, omannäköinen asiakastyö, ammattitaito, saa auttaa, osaaminen, haastava vaihteleva työ, vastuullisuus (n=7)

Kyselyssä kartoitettiin myös työntekijöiden näkemyksiä työpaikan kehittämiskohteista. Toiveena oli, että työntekijät kertoisivat, mitä asioita työpaikassa pitäisi kehittää, että työntekijät olisivat entistä tyytyväisempiä ja sitoutuneempia yritykseen. Kehittämisehdotuksia tuli yhdeksältä kyselyyn vastanneelta. Neljä vastaajista oli sitä mieltä, että pitäisi saada enemmän työntekijöitä ja resursseja työvuoroihin, ettei oltaisi alimiehityksellä. Toisaalta kaivattiin myös enemmän vakituisia, koska koettiin, että siten saataisiin tiiviimpi työyhteisö. Kommunikaatio nousi esiin kolmella vastaajalla, kaivattiin asioiden organisointia ja järjestystä, yhteisiä ohjeistuksia ja kommunikaatiota niin, että tieto kulkisi kaikille. Kaksi vastaajista nosti esiin esimiestoiminnan. Myös työhaastatteluihin ja uusien työntekijöiden perehdytykseen kaivattiin parannusta. Niiden avulla voitaisiin välttää turhat so-

pimukset ja irtisanoutumiset. Fyysisiin työoloihin, kuten sisäilmaan ja taukotilojen viihtyisyyteen toivottiin myös parannusta. Yksittäisinä kehittämissuhteiksi nousi esiin koreampi palkka ja vaate-etu sekä täydennyskoulutusmahdollisuudet henkilökunnalle. Lisäksi toivottiin sitä, ettei organisaatiossa olisi koko ajan ”jonninjoutavia” muutoksia kuten uudet organisaatiomallit. Toivottiin tasapainoa työn ja vapaa-ajan välille, sekä muilta työntekijöiltä kunnioitusta asiakkaita kohtaan. Lisäksi toivottiin, että lääkeluvat annettaisiin ripeästi kaikille Love-testin suorittaneille.

Seuraavaksi vastaajilta kysyttiin sitä, ovatko he harkinneet työpaikan vaihtoa (kuva 18). Vastaajista 55 prosenttia (n=6) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita, jos sopiva tulisi vastaan. Vastanneista 33 prosenttia (n=3) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa ja 22 prosenttia (n=2) haki parhaillaan uutta työpaikkaa (kuva 20). Suurimpana syynä uuden työpaikan etsimiselle oli se, että haettiin uusia haasteita tai mielekkäämpää työtä (n=4). Seuraavaksi suurimpana syynä oli se, ettei palkkataso nykyisessä työssä ollut odotusten mukainen (n=3). Kaksi vastaajista oli sitä mieltä, ettei työsopimustyyppi tai työntekemisen muoto sovi heille. Lisäksi tuli yksittäisinä syinä halu edetä uralla, heikot työnäkymät nykyisessä työssä ja se, että työntekijää oli houkuteltu muualle. Muina syinä nousi esiin myös esimies ja se, että työntekijä haluaisi tehdä työtä, jossa saa olla yksin. Yksi työntekijöistä harkitsi työpaikan vaihtoa ennen kuin hänen määräaikainen sopimuksensa muutettiin vakituiseksi. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että liika on liikaa.



Kuva 18. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa.

Työntekijöiltä kysyttiin vielä kyselyn lopuksi heidän ajatuksiaan siitä, miten he itse lähtisivät kehittämään työpaikkaansa houkuttelevammaksi. Yhdeksän kyselyyn vastanneesta yhdestätoista henkilöstä kertoi omia kehitysehdotuksiaan. Työn todettiin olevan kivaa, mutta joillakin työntekijöillä kerrottiin olevan huono asenne työhön. Yksi vastaajista kertoi, että osa työntekijöistä haukkuu asukkaita uusille työntekijöille ja saa heidät uskomaan,

että asukkaissa on jotain vikaa. Lisäksi toivottiin asiakkaiden kohtaamiseen ja yleiseen palveluasenteseen liittyvää koulutusta. Toivottiin, että asiakastytyväisyyskyselyiden pohjalta kehitettäisiin työtä entistä enemmän. Nykyisille työntekijöille toivottiin opetusta uusien työntekijöiden perehdytykseen.

Toivottiin myös hyviä riittävästi koulutettuja työntekijöitä töihin. Hyvien työntekijöiden kautta syntyy hyvä työilmapiiri ja hyvä viihtyvyys. Toiveena oli myös lisäresurssit ja se, että annetuista resurssilupauksista pidettäisiin kiinni, eikä vähennettäisi resurssia. Toivottiin myös hyvää ja ammattinsa osaavaa esimiestä, joka olisi kiinnostunut työntekijöiden hyvinvoinnista, vastaisi kysymyksiin ja selvittäisi asioita. Nykyisen esimiehen koettiin tuovan huonoa ilmapiiriä työyhteisöön. Lisäksi toivottiin selkeää työnjakoa ja työnkuvien selventämistä sekä kommunikaatiota. Tällä hetkellä oli epäselvää mitä kenenkin työhön kuuluu.

6 POHDINTA

Pohdintaan on koostettu tutkimuksessa esiin nousseita asioita teemoittain ja nostettu myös esiin kehittämissuhteita yritykselle. Osa asioista on yleisemmän tason kehittämissuhteita ja osa on konkreettisia ajatuksia siitä, miten työnantajakuvan kehittämistä voisi lähteä viemään eteenpäin yrityksessä. Koska henkilöstön vastausten määrä on pieni, ei vastausten perusteella pysty tekemään varsinaisia päätelmiä siitä, mitkä ovat ne houkuttelevuustekijät yrityksessä, jotka voisi nostaa työnantajakuvan kehittämisen perustaksi ja yrityksen työnantajalupaukseksi. Vastaukset antavat kuitenkin suuntaa sille, mitkä asiat olisi huomioitava, jotta yritys olisi jatkossa houkuttelevampi sekä nykyisten että potentiaalisten tulevien työntekijöiden näkökulmasta.

Yrityksen oleelliset kehittämissuhteet on koottu taulukkoon (taulukko 3). Kehittäminen on hyvä aloittaa sisäisen työnantajakuvan ja työntekijäymmärryksen määrittelystä. Kaikki lähtee siitä, että työntekijöillä on riittävät resurssit ja he viihtyvät työssään. Kun työntekijöille merkitykselliset asiat ovat tiedossa, voidaan lähteä määrittelemään yritykselle työnantajalupausta yhteiskehittämällä koko työyhteisön kanssa. Kun työnantajalupausta on määritelty, viedään se suunnitelmallisesti osaksi yrityksen brändiä ja viestintää. Tässä vaiheessa on syytä kiinnittää huomiota erityisesti rekrytointiin ja eri kanavien hyödyntämiseen kohdennetulla markkinoinnilla. Taulukkoon on lisäksi nostettu muita tutkimuksessa esiin nousseita kehittämiskohteita.

Taulukko 3. Kehittämisen- ja toimenpide-ehdotukset.

<p>Sisäinen työnantajakuva ja työntekijäymmärrys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Työnantajakuvan kehittäminen lähtee siitä, että työntekijät viihtyvät ja voivat hyvin. • Riittävien työntekijäresurssien turvaaminen • Kerätään ymmärrystä työntekijöille merkityksellisistä asioista. • Työntekijöiden ottaminen mukaan kehittämiseen ja työnantajakuvan selvittäminen workshoppeilla tai teemahaastattelulla. • Ulkopuolinen fasilitaattori
<p>Työnantajalupaus</p> <ul style="list-style-type: none"> • Jotta yrityksestä voidaan viestiä vakuuttavasti ulospäin, tulisi olla selvillä yrityksen ainutlaatuinen työnantajalupaus, rehellinen ja paikkansapitävä. • Pitkäjänteistä työtä, johon tarvitaan johdon sitoutuminen ja koko organisaation osallistaminen. • Nousseet vahvuudet: työn merkityksellisyys, työkaverit, asiakkaat, kotimaisuus • Ulkopuolinen fasilitaattori
<p>Brändi ja näkyvyys</p> <ul style="list-style-type: none"> • Kun työnantajalupaus ja identiteetti ovat selvillä, rummutetaan sitä myös muille eri kanavia käyttäen. • Eriytyminen painopiste rekrytointiin ja erillisen rekrytointistrategian määrittelyyn, myös some hyödyntäen. • Oppilaitoskumppanuus: kumppanuussopimukset, kummiluokkatoiminta, oppilaitosprojektit, tapahtumapäivät, resurssi opiskelijoiden ohjaamiselle • Työntekijöiden ja asukkaiden ääni viestintään • Yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin kanssa
<p>Muuta kehitettävää</p> <ul style="list-style-type: none"> • Muutososaamisen turvaaminen: muutosjohtaminen ja oikeanlainen sekä -aikainen viestintä muutoksessa • Perehdytysprosessin kehittäminen ja resurssien varmistaminen perehdyttämiseen. Perehdytys on koko työyhteisön yhteinen asia. • Työnhakijakokemuksen huomioiminen rekrytointiprosessissa, työnhakijat ovat kultakimpaleita • Palkkaus kilpailukykyiseksi esim. henkilökohtaisten lisien avulla. • Keskusteleva ja osallistava organisaatiokulttuuri, jossa kaikki osallistuvat kehittämiseen.

6.1 Henkilöstö on kaiken A ja O

Haastatteluissa nousi esiin se, kuinka tärkeää on huomioida henkilöstö ja henkilöstön työhyvinvointi. Siihen oleellisena asiana kuuluu myös riittävä mitoitus. Sote-alan työ on rankkaa ja silloin kun olemassa olevat työntekijät joutuvat joustamaan, tulisi entistä enemmän pitää huolta siitä, että he jaksavat työssään. Työntekijöiden hyvinvoinnista puhuttaessa ollaan toisaalta myös työnantajamielikuvan alkulähteillä. Ulkoisen työnantajamielikuvan taustalla on aina sisäinen työnantajamielikuva, joka muodostuu

työntekijöiden kokemista asioista työssään. Eli käytännössä ensin olisi huolehdittava siitä, että arkiset asiat työssä ovat kunnossa ja olemassa olevat työntekijät viihtyvät työssään ja kokevat sen merkitykselliseksi ja tärkeäksi.

Kyselyyn vastanneista suuri osa oli työntekijöitä, jotka olivat aktiivisesti sitoutumattomia organisaatioon. Aktiivisesti sitoutumaton on tyytymätön itse, ja hän vaikuttaa omilla ajatuksillaan myös työtovereidensa ajatuksiin. Olisikin pyrittävä siihen, että työyhteisössä olisi pääasiassa sitoutuneita työntekijöitä, jotka tuntevat olevansa osa organisaatiota ja auttavat myös organisaatiota kehittymään. Tavoitetilä on se, että yhä useampi työntekijä suosittelisi yritystä työpaikkana ystävilleen tai kollegoilleen. Kyselyssä käytettyä eNPS-scorea voisi helposti hyödyntää osana työhyvinvointikyselyä jatkossakin.

Kaikki lähtee kuitenkin siitä aidosta kohtaamisesta ja välittämisestä arjessa ja työn keskellä. Lähtökohtaisesti työntekijät haluavat, että heidän työtään arvostetaan ja heillä on riittävästi voimia selviytyä työstään siten, että voimavaroja riittää myös vapaa-aikaan ja itsensä sekä työyhteisön kehittämiseen. He haluavat olla osallisena muutoksessa ja kehittämisessä. Muutos tilanteissa on muistettava myös se, että jokainen on yksilö, joka reagoi tilanteisiin eri tavalla.

Haastatteluissa nousi esiin myös se, että pitkään yrityksessä töissä olleet ovat sitoutuneita yritykseen. Tämän kerrottiin johtuvan aika paljon siitä, että he ovat kiintyneitä asiakkaisiin ja haluavat aidosti tehdä hyvää, ihmiseltä ihmiselle. Tämä kertoo myös siitä, että yrityksen perusarvot ovat tärkeässä roolissa työntekijöiden kiinnittymisessä yritykseen. Tutkimuksessa nousi esiin myös hyvien työkavereiden rooli työn merkityksellisyydessä.

Hyvää on se, että yrityksessä on aidosti jo nyt tiedostettu mahdolliset kehittämiskohteet ja moniin niistä on jo olemassa toimenpiteitä. Onkin tärkeää, että nousseisiin kehittämiskohteisiin aidosti tartutaan ja niitä vietään eteenpäin. Kehittämisessä on hyvä kuunnella myös työntekijöiden ajatuksia, he ovat kuitenkin niitä arjen työn ammattilaisia. Toisaalta pitää myös huolehtia siitä, että työyhteisön ongelmakohtien kehittämisestä tiedotetaan henkilöstölle. Luottamuksen kannalta on tärkeää, että he tietävät asioiden olevan työn alla.

6.2 Työnantajalupaus - merkityksellisyys, työkaverit ja asiakkaat

Haastattelujen ja kyselyn perusteella voi päätellä, että yrityksen työnantajabrändi on epävarma. Työnantajaa ei koeta houkuttelevaksi potentiaalisten työntekijöiden silmissä ja se vaikeuttaa rekrytointia muutenkin työvoimapulasta kärsivällä alalla. Lisäksi on havaittavissa myös se, että yrityksen sisäinen työntekijäkokemukseen ei ole niin voimakas, että se sitoisi työntekijöitä organisaatioon. Näin ollen yrityksen tulisikin pyrkiä kehittämään omaa työnantajalupaustaan organisaation kulttuurista käsin. Nyt tulisi

määritellä arvoihin ja kulttuuriin perustuva, paikkaansa pitävä työnantajalupaus. Tämä kehittäminen vaatii yrityksen strategian ja käytäntöjen uudistamista ja toiminnan kehittämistä sekä onnistunutta viestintää. Tämä vaatii sitoutumista ja pitkäjänteisyyttä.

Haastattelussa ja kyselyssä pyrittiin saamaan vastausta siihen, mitkä ovat ne merkitykselliset ja erottuvat asiat, jotka houkuttelevat työntekijöitä ja pitävät työntekijät yrityksessä. Mitään erityisen ainutlaatuisia asioita ei yrityksessä kuitenkaan koettu olevan. Enemmänkin mietittiin sitä, että onko yrityksellä mitään sellaista juttua, joka erottaisi sen muista alan yrityksistä. Tämä kertoo siitä, että viimeistään nyt olisi otettava aikaa sille, että kirka- tettaisiin yrityksen suunta, arvot ja asiat, jotka kiinnittävät ja sitouttavat työntekijät yritykseen.

Vahvuuksina kuitenkin nousi joitain asioita, jotka olivat yhteneväisiä sekä esimiesten että työntekijöiden näkökulmasta. Näitä olivat työn merkityksellisyys, työkaverit ja asiakkaat. Lisäksi korostettiin yrityksen kotimaisuutta, joka varmasti onkin yksi valttikorteista monikansallisten yritysten joukossa. Positiivisia juttuja oli myös mitoitin, joka ainakin pyritään pitämään riittävänä sekä rehellisyys, joka näkyy asiakkaiden ja sidosryhmien suuntaan. Haastattelusta välittyi myös asiakkaiden itsemääräämisoikeuden kunnioittaminen sekä työn tekeminen ihmiseltä ihmiselle asiakkaiden kodeissa.

Näistä aineksista voisi hyvinkin lähteä rakentamaan työnantajalupauksia ja niitä asioita, jotka jatkossa nostetaan viestinnässä vahvemmin esiin. Näiden asioiden selventämiseksi ehdottaisin kuitenkin laajempaa kartoitusta ja niiden pohjalta tehtyjä työpajoja, joiden tuloksena voitaisiin nostaa tietyt asiat vahvemmin yrityksen työnantajalupaukseksi. Tutkimustulokset antavat kuitenkin suuntaa ajatuksille. Työnantajalupauksen määrittelyyn tulisi saada yrityksen johdon hyväksyntä. Olisi tärkeää, että ylemmällä tasolla ymmärretään se, että työnantajakuva rakentaminen on tärkeää työntekijöiden saatavuuden ja sitoutumisen näkökulmasta. Sitä kautta voisi lähteä omana projektinaan kehittämään työnantajakuva mahdollisesti jonkun ulkopuolisen fasilitaattorin johdolla.

On tärkeää aidosti kuunnella sekä esimiesportaan että työntekijöiden ajatuksia siitä miksi he viihtyvät työssään. Kyselyllä ei juurikaan tullut vastauksia työntekijöiltä, joten ehdotan osallistamaan työntekijät haastatteluun tai työpajoihin. Ryhmähaastattelun avulla tai workshoppeissa tulisi paremmin yhdessä mietittyä asioita ja keskustelun kautta voisi aueta erilaisia ajatuksia, jotka olisivat jalostettavissa eteenpäin. Toisaalta mahdollisuus osallistua kehittämiseen tuo myös tunnetta siitä, että saa vaikuttaa asioihin ja oma mielipide ja ajatukset ovat tärkeitä.

Kun työnantajalupaus saadaan määriteltyä, tulee se valjastaa näkyväksi osaksi viestintää ja käytännön toimintaa arjessa. Lupaukset ei saa olla ristiriidassa todellisuuden kanssa, vaan niiden tulee olla aitoja ja arjessakin koettavia asioita. Siksi olisikin tärkeää, että viesti tulisi suoraan ja aidosti

työntekijöiltä. Siihen voisikin ajatella valjastettavaksi työntekijälähettiläitä, jotka osana työtään voisivat tuoda esiin sitä hyvää työn tekemistä, joka yrityksessä on. Tyytyväinen työntekijä on paras merkki siitä, että työnantajakuva vastaa todellisuutta ja työssä on hyvä olla. Eli lähtökohtaisesti kaikki lähtee siitä, että työyhteisössä on hyvä olla ja arjessa arvostetaan toinen toisiaan, työn kiireistä tai muutoksista huolimatta.

6.3 Näkyvyys, brändi ja eri kanavat

Etenkin haastatteluissa nousi esiin se, että yritys ei ole yleisesti tunnettu. Tuntemattomuus on haasteena myös henkilöstön saatavuudessa ja työnantajakuvan kehittämisessä. Miten voi olla houkutteleva ja kiinnostava, jos yritystä ei edes tunneta. Tällä valinnalla on organisaatiossa omat taustansa, mutta olisiko nyt se hetki, että yritys tulisi brändinä nostaa paremmin ihmisten tietoisuuteen - rohkeasti ja positiivisessa valossa.

Yrityksen palvelut ovat asiakaslähtöisiä, kotimaisia ja laadukkaita. Toiminnan taustalla ovat arvot, jotka ovat lähtöisin tärkeästä ajatuksesta eli siitä, miten palveluja tuotetaan ihmiseltä ihmiselle. Olisikin hyvä saada tuotua tätä inhimillisyyttä ja todellisia tarinoita esiin myös työnantajamielikuvan näkökulmasta. Kaikkein tärkeintä kaikessa näkyvyydessä on kuitenkin se, että esimerkit ovat aitoja ja todellisia. Niiden kautta tulisi välittyä yrityksen todellisuus.

Viestinnässä yritys on ollut hyvin perinteinen, nyt esimiesten puolelta toivotaankin vähän uudistumista viestinnän suhteen. Sosiaalinen media on tätä päivää ja etenkin potentiaalisten työnhakijoiden suuntaan käytetyin kanava. Yrityksen pitäisikin näkyä vahvemmin myös somessa. Ei pidä liikaa pelätä mahdollista negatiivista viestiä, sitä kautta olisi kuitenkin mahdollisuus tavoittaa oikeaa kohderyhmää.

Sosiaalialan yrityksillä olisi varmasti yleisestikin opittavaa siitä, miten markkinointi on kohdennettavissa entistä paremmin oikeille kohderyhmille, on sitten kyse palveluiden markkinoinnista tai työnantajamielikuvan markkinoinnista. Tässä suhteessa olisi tärkeää, että yrityksen markkinointi on yhteistyössä henkilöstöosaston kanssa miettimässä sitä, miten positiivinen työnantajakuva välittyy ulospäin viestinnässä. Toki ensin on kirkastettava sisäisesti mitkä ovat ne asiat, jotka työnantajalupauksessa tulisi nostaa esiin.

Turun alueen lähihoitajien saatavuuden ongelmat on tiedostettu yleisellä tasolla. Niinpä olisikin tärkeää varmistaa hyvät väylät uusien valmistuvien lähihoitajien suuntaan. Siksi onkin erityisen tärkeää tehostaa oppilaitosyhteistyötä alueen ammatillisten oppilaitosten kanssa. Oppilaitosyhteistyö on myös työnantajakuvan markkinointia tuleville potentiaalisille työntekijöille. Oppilaitosyhteistyön muotoja on monia. Jo tällä hetkellä yritys tekee työnantajaesittelyjä oppilaitoksissa, markkinoi toimintaansa erilaisilla

messuilla ja on pitänyt myös omia rekrytointitilaisuuksia toimipisteissä. Lisäksi yrityksessä on ollut opiskelijoita harjoittelijoina ja kesätyössä. Myös oppisopimuskoulutusta on yrityksessä hyödynnetty. Tässä on jo hyvä pohja toimivalle kumppanuudelle.

Olisi hyvä luoda yrityksen ja oppilaitosten välille kumppanuussopimuksia, joiden avulla saataisiin yhteistyötä syvennettyä. Yhtenä vaihtoehtona on kummiluokkatoiminta, jonka avulla pyrittäisiin tiiviimpään ja pysyvämpään yhteistyöhön oppilaitoksen kanssa. Kummiluokkatoiminnan kautta voisi pyrkiä tehostamaan myös opiskelijoiden harjoittelua yrityksessä. Yhteistyössä olisi mahdollisuus tarkemmin määritellä opiskelun eri vaiheisiin kuuluvien harjoittelujen toteuttaminen järjestelmällisemmin yhteistyössä yrityksen kanssa. Silloin olisi mahdollisuus myös toteuttaa lyhyitä opintojen aikaisia oppisopimuskoulutuksia joistakin tutkinnon osista. Harjoittelijoiden ohjaamiseen tulisi olla varattuna riittävästi resurssia, jotta harjoittelija kokee saavansa tarvittavan ohjauksen ja tuen organisaatiosta oppimiselleen. Tähän tuo toki oman haasteensa henkilökunnan vähäinen määrä ja kiire.

Myös erilaiset projektit oppilaitosten kanssa voisi syventää yhteistyötä. Esimerkiksi lähihoitajien kanssa voisi suunnitella yhteisiä projekteja asukkaiden virkistystoimintaan, keskusteluun, ulkoiluun, harrastamiseen tai muuhun arkiseen kohtaamiseen liittyen. Esimerkiksi jonkun teemoitetun tapahtumapäivän tai -viikon avulla opiskelijat pääsisivät tutustumaan yrityksen toimintaan, työntekijöihin ja asukkaisiin. Yhteistyö oppilaitosten kanssa vie resurssia, mutta toimivana sen avulla varmistetaan tulevaisuuden työntekijätarpeet. Kun tiedostetaan työvoimapula, tulisi rekrytointia tehdä etupainotteisesti houkuttelemalla ja esittäytymällä potentiaalisille tuleville työntekijöille.

Koska rekrytoinnissa kohderyhmänä ovat valmistuneet lähihoitajat, on myös huomioitava se, että nuoret Z-sukupolven työntekijät arvostavat tiettyjä asioita työelämässä. Nuoret ovat tottuneet sosiaalisen median kautta nopeisiin päätöksiin myös työelämässä. He kyseenalaistavat totuttuja tapoja, eivätkä välttämättä ole yhtä nöyriä kuin aiemmat sukupolvet auktoriteettien edessä. Työyhteisön jäsenenä nuoret antavat palautetta ja tuovat esiin omat mielipiteensä. Toisaalta he myös toivovat samanlaista avoimuutta ja läpinäkyvyyttä johtamiselta ja työyhteisöltä. Nuoret toivovat, että työajat ja työehdot ovat joustavia ja he vaihtavat työpaikkaansa monista eri syistä. He arvostavat itsenäisyyttään ja vapauttaan ja haluavat, että työelämässäkin on siihen mahdollisuus. (Mononen, 2014, s. 22)

Tähän Z-sukupolven tarpeeseen tulisi myös työelämän pystyä vastaamaan. Haastatteluissakin nousi esiin sitoutumisen muutos. Nuoret eivät enää halukaan sitoutua samalla tavalla työhönsä tai työnantajaan. He arvostavat enemmän vapaa-aikaansa ja elämän muita osa-alueita kuin työtä. Arvot ovat aika ristiriitaiset vanhemman sukupolven arvojen kanssa. Näin ollen voidaan ajatella, että keikkatyöntekijät ovat tulleet jäädäkseen ja vaihtu-

vuus tulee jatkossakin olemaan suurta. Silloin organisaation on varmistettava se, että vaihtuville keikkatyöntekijöille on varattu hyvä perehdytys ja ohjeistukset asiakastyöhön. Näin varmistetaan laadukas palvelu ja asiakkaiden kohtaaminen arjessa.

6.4 Muita esiin nousseita kehittämiskohteita

Haastattelujen perusteella voi todeta, että muutos on läsnä yrityksen toimintaympäristössä koko ajan. Muutos johtuu ympäröivästä yhteiskunnallisesta tilanteesta ja sen luomista paineista tehostaa toimintaa ja varmistaa kilpailukykyä. Vaikka muutos onkin yhteiskunnallinen ja kaikkia sosiaali- ja terveysalan yrityksiä koskettava, niin silti se koskettaa jokaista yritystä, yksikköä ja yksilöä ainutlaatuisesti. Esimiesten puheista välittyi epävarmuus ja tietynlainen turhautuminen muutoksen keskellä. Muutokset tuntuivat toisaalta myös ylhäältä tulleilta ja annetuilta, eikä niihin ole ollut välttämättä mahdollisuutta vaikuttaa.

Muutoksen tavoitteena on muuttaa nykytilannetta paremmaksi. Organisaation ulkopuolelta tai sisältä tuleva muutostarve laukaisee muutosprosessin, johon olisi pyrittävä vastaamaan ennen kuin muutos tulee pakotettuna. (Valpola, 2004, s. 27, s. 30) Jopa 70 prosenttia muutoksista epäonnistuu. Onnistuneen muutoksen kannalta onkin tärkeää, että muutosprosessit suunnitellaan hyvin, lähtökohdat ja tavoitteet on hyvin määritelty ja koko organisaatio sitoutetaan muutokseen. (Kotter 2008, s. 12–13) Onnistuneeseen muutokseen liittyy viisi tekijää, joiden tulee olla kunnossa. Muutosprosessin käynnistyy muutostarpeen määrittelyllä, jolloin kerrotaan kaikille muutoksen tarpeellisuus, tavoitteet ja mahdollisuudet. Seuraavaksi luodaan yhteinen näkemys, jonka avulla toimintaa suunnataan kohti tavoitteita. Muutoksen toteutumisen kannalta tulee myös huolehtia organisaation muutoskyvystä. Ensimmäiset toimenpiteet konkretisoivat muutoksen ja siinä kohtaa viestinnällä on erityisen tärkeä asema. Lopuksi muutos tulisi ankkuroida käytäntöön. Jos joku näistä vaiheista puuttuu, aiheuttaa se vaikeuksia muutosprosessissa. Muutostilanteissa ei voi ikinä viestiä liikaa. Riittävä, oikea-aikainen ja erilaiset persoonat huomioiva viestintä onkin hyvän esimiestyön lisäksi yksi tärkeimmistä onnistuneen muutosprosessin tekijöistä. (Valpola, 2004, s. 29–34; Valkealahti, Karilainen & Nikkola, 2019) Lisäksi muutoksessa olisi hyvä huomioida se, miten erilaiset persoonat ovat muutosjohtajina omimmillaan muutosprosessin eri vaiheissa (Helin, 2001, s. 150–159).

Esimiesten haastatteluista välittyi se, että muutokset eivät välttämättä ole olleet kaikilta osin onnistuneita. Jatkon kannalta olisikin hyvä miettiä, että toteutuuko organisaation muutoksissa kaikki onnistuneen muutosprosessin vaiheet. Hyvällä suunnittelulla ja riittävällä sekä oikea-aikaisella viestinnällä ja tiedottamisella on myös valtavan suuri merkitys onnistuneessa muutoksessa. Tulisikin huomioida miten viestii ja kenelle. Tähän auttaa se, että tuntee työntekijät ja tiedostaa heidän erilaisen tiedontarpeensa muu-

tostilanteissa. Koska yrityksen muutokset ovat toistuvia ja osin päällekkäisiäkin, olisi tärkeää, että yksiköiden esimiehille olisi varmistettu riittävä osaaminen muutosjohtamisesta. Valtakunnallisesti olisi hyvä varmistaa se, että muutosten keskellä eri vaiheet on huomioitu ja viestintä on myös riittävää ja oikeanlaista. Näiden seikkojen huomioimisella olisi mahdollisuus päästä kohti sujuvampaa ja onnistuneempaa muutosta.

Haastatteluissa nousi vahvasti esiin myös perehdytyksen tärkeys ja se, että yrityksen nykyisessä perehdytysprosessissa on kehitettävää. Kun osaava henkilökuntaa on vaikea saada, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota siihen, että jokaista yrityksestä työnantajana kiinnostunutta kohdellaan ainutlaatuisesti. Viestintä on tässä erityisen tärkeässä asemassa monella tapaa. Jo rekrytointivaiheessa tulisi huomioida hakijaviestintä ja sen läpinäkyvyys. Lisäksi jokaisessa kohtaamisissa ja haastatteluissa tulisi pystyä huomioimaan se, minkälainen työnantajamielikuva yrityksestä välittyy.

Kun työntekijä on valittu yritykseen, hän on lähtökohtaisesti tehnyt itse sen valinnan, että hän haluaa tehdä työtä juuri kyseisessä yrityksessä. Perusteet valinnalle ovat yksilölliset, mutta työntekijän aloittaessa hänelle olisi pystyttävä tarjoamaan sellainen tuki ja perehdytys, että hän kokisi itsensä tervetulleeksi ja saisi tarvittavan tuen työyhteisössä selvitäkseen työtehtävistään. Tähän olisi apuna hyvin suunniteltu perehdytysprosessi sekä nimetty mentori, jonka puoleen voi kääntyä asiassa kuin asiassa. Onnistunut perehdytys työsuhteen alussa on ensimmäinen askel kohti sitoutumista. Jokaisen työntekijän tulisikin omassa työssään huomioida se, että uusi työntekijä tarvitsee jokaisen työyhteisön jäsenen apua ja tukea uuden työsuhteen alkaessa. Perehdytys ei ole vain uuden ihmisen, mentorin tai esimiehen vastuulla, perehdyttäminen on koko työyhteisön yhteinen asia.

Lisäksi tulisi kiinnittää huomioita myös siihen, että työntekijöillä on riittävä osaaminen työtehtäviinsä ja muuttuviin tehtäviin myös työsuhteen aikana. Perehdytys ei lopu työsuhteen alkuun, vaan se jatkuu koko työsuhteen ajan. On myös tärkeää, että perehdytysprosessista pyydetään palautetta ja sitä kehitetään palautteen perusteella. Kun työympäristö on koko ajan muutoksessa, on perehdytysprosessinkin muututtava sen mukana. Vaikka perehdytyksen koetaan usein vievän aikaa ja resursseja, niin pidemmälle katsottaessa se maksaa itsensä takaisin vaihtuvuuden pienenemisenä ja se luo myös omalta osaltaan positiivista työnantajakuva.

Alueellinen työvoimapula johtaa myös siihen, että tulisi pyrkiä houkuttelemaan työntekijöitä Turun alueelle muualta, joko Suomesta tai ulkomailta. Tämän turvaamiseksi kannattaisi lisätä yhteistyötä TE-palveluiden ja EURES-neuvojien kanssa. Lounais-Suomessa on positiivinen rakennemuutos, joten aluetta voisi mainostaa koko perheen kokonaispakettina. Sitä kautta olisi mahdollista houkutella alueelle eri alojen osaajia entistä enemmän. Yrityksellä on lisäksi aiempaa kokemusta Virossa rekrytoidusta työvoimasta, vastaavanlainen rekrytointikampanja voisi myös olla vastaus tämänhetkiseen työvoimapulaan. Työperäisen maahanmuuton edistäminen olisi yhtenä keinona työvoiman saatavuuden turvaamisessa sote-alalla.

Olisi laajemminkin tärkeää saada sosiaali- ja terveysalan houkuttelevuutta ja arvostusta nostettua. Teknologia-aloille on tehty erilaisia projekteja ja hankkeita, joiden avulla on pyritty tuomaan työtä esiin nuorille positiivisemmassa valossa. Vastaavanlaiset hankkeet ja toimenpiteet olisivat nyt tervetulleita myös sote-alalla. Koko alan vetovoimaisuutta tulisi pystyä lisäämään, muuten ollaan hetken kuluttua suurten ikäluokkien vanhetessa entistä suuremmassa pulassa työvoiman suhteen. Yrityksessä arvostusta voisi lisätä myös konkreettinen nimikkeen vaihto ammattinimikettä lähihoitaja vastaavaksi. Arvostus työtä kohtaan muodostuu myös ammatin yleisen arvostuksen mukaan.

Sekä haastatteluissa että kyselyssä nousi yhtenä tekijänä esiin palkkaus. Palkkaus on yleisesti sosiaali- ja terveysalalla alhainen verrattaessa työn vaatavuustekijöihin. Haastatteluissa ja kyselyissäkin nousi yhdeksi työpaikan vaihtamisen syyksi parempi palkka. Olisikin hyvä, jos alan palkkatasoa saataisiin kokonaisuudessaan nostettua, se auttaisi siihen, että lähihoitajat eivät valitse muun alan töitä pelkästään korkeamman palkan takia. Konkreettisesti yrityksen olisi hyvä miettiä myös haastatteluissa nousseita vaihtoehtoja palkkauksessa. Henkilökohtaisella lisällä voisi saada sitoutettua henkilöstöä paremmin organisaatioon.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää sosiaali- ja terveysalan yrityksen ja toimintaympäristön tilannetta. Lisäksi oli tarkoitus selvittää, minkälaisia haasteita yrityksellä oli ollut henkilöstön löytämisessä ja mistä haasteet olivat mahdollisesti johtuneet. Tavoitteena oli myös selvittää yrityksen sisäistä työnantajamielikuvaa, houkuttelevuustekijöitä ja kehittämiskohteita. Samalla kartoitettiin sitä, miten yrityksessä viestitään, missä eri viestintäkanavissa ja näkyykö työnantajakuva viestinnässä. Teoreettinen viitekehys rakentui pääasiassa työnantajakuvan kehittämisen eri tekijöihin ja lisäksi sivuttiin positiivista rakennemuutosta ja kohtaanto-ongelmaa sekä perehdyttiin sosiaali- ja terveysalan toimialaan. Empiirisessä osassa tutkittiin esimiesten ja henkilöstön näkemyksiä tutkittavista aiheista. Menetelmänä käytettiin teemahaastatteluja ja lomakekyselyjä.

Teemahaastatteluissa nousi erityisesti esiin sosiaali- ja terveysalan yleiset haasteet jatkuvasta muutoksesta rekrytointiongelmiin ja kilpailukyvyyn varmistamiseen muuttuvassa ympäristössä. Haasteellinen tilanne vaikuttaa siihen, ettei organisaatiossa ole resursseja huolehtia työhyvinvoinnista ja kehittämisestä. Vahvuksiakin kyllä löytyy, mutta puuttuu selkeä käsitys siitä, mitkä ovat yrityksen houkuttelevuustekijät arjessa ja työnantajakuvan viestinnässä. Viestinnän osalta toivottiin kehittämistä niin sisäisessä tiedonkulussa kuin ulkoisessa viestinnässäkin. Etenkin muutostilanteisiin

toivottiin selkeämpää viestintää ja rekrytointiviestinnässä sekä brändiviestinnässä olisi nyt sopiva hetki ottaa myös some haltuun. Kaiken kaikkiaan olisi paikallaan kirkastaa sisäinen työnantajakuva ja löytää sen viestimiselle ytimekkäät ja houkuttelevat kärjet eri medioissa.

Tutkimuksesta kävi ilmi se, että työnantajakuvan kehittämiseksi on selkeästi tarvetta ja se koettiin tärkeänä tekijänä myös rekrytointien onnistumisessa. Työnantajakuvan kehittämisessä tulisi lähteä liikkeelle siitä, että yrityksen työntekijät viihtyvät työssään. Kun työntekijöille merkitykselliset asiat ovat tiedossa, voidaan lähteä kehittämään työnantajan arvolutapausta ja myös ulkoista työnantajakuvaa. Kehittämisessä on hyvä huomioida se, että asioita ei muuteta hetkessä, vaan siihen tarvitaan pitkäjänteistä työtä ja koko organisaation sitoutumista kehittämistyöhön.

Vähäisestä kyselyn vastausprosentista johtuen jäi työntekijöiden näkökulma tutkimuksessa suunniteltua pienemmäksi. Olisikin ollut järkevä toteuttaa se osuus kyselyn sijaan teemahaastatteluina. Näin olisi saatu varmasti enemmän tietoa ja ajatuksia työntekijöiltä. Tutkimus ajoittui myös hieman haasteelliseen aikaan, joten parempia tuloksia olisi voitu saada, jos tutkimusta ei olisi toteutettu kesälomien aikana.

Jatkotutkimuksena ehdotan laajemman koko organisaation työntekijöiden työnantajakuvaa sekä yrityksen houkuttelevuustekijöitä selvittävän tutkimuksen tekemistä. Kuten jo aiemmin mainitsin, kysely ei välttämättä ole toimivin tapa työntekijäkokemuksen selvittämiseksi, joten ehdottaisin tutkimusmenetelmänä osallistavia työpajoja tai ryhmähaastatteluja. Voisi myös olla järkevää hyödyntää työnantajakuvan kehittämisessä ulkopuolista fasilitoijaa. Perehdytys nousi myös yhtenä tärkeänä tekijänä esiin sekä haastatteluissa että kyselyssä. Yhtenä jatkotutkimuskohteena on myös yrityksen perehdytysprosessi ja sen sekä mahdollisen mentorimallin jalkauttaminen osaksi yrityksen toimintaa. Lisäksi olisi tärkeää luoda erilaisia urapolkuja opiskelijasta työntekijäksi tai avustajasta lähihoitajaksi. Näissä on oppilaitosyhteistyöllä suuri merkitys, joten sen kehittäminenkin olisi yksi jatkotutkimuskohteista.

LÄHTEET

Ahlroth, A. (2019). Tolkkua työnantajakuvan rakentamiseen – työpaja hakijamagneeteiksi mieliville yrityksille. Työpaja 8.3.2019, Turun seudun työvoimahautomot -hanke, Vierailu ja innovaatiokeskus Joki, Turku.

Allen, N. & Meyer, J. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology. The British Psychological Society*. Haettu 11.11.2018 osoitteesta http://cyb.ox.or.kr/lms_board/bbs_upload/%C1%B6%C1%F7%B8%F4%C0%D4%BF%DC%B1%B9%B3%ED%B9%A E.pdf.

Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4 (3). Haettu 11.11.2018 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/263326597_The_employer_brand

Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(4), 501-517. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/219289942?accountid=27301>

Bersin, J., Flynn, J., Mazor, A. & Melian, V. (2017). *Human Capital Trends. The employee experience: Culture, engagement, and beyond*. 2017 Global Human Capital trends. Haettu 13.4.2019 osoitteesta <https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/improving-the-employee-experience-culture-engagement.html>

Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International journal of advertising*, 24(2), 151-172. Haettu 16.9.2019 osoitteesta https://ukznxtendedlearning.com/wp-content/uploads/2017/05/Captivating-company_dimensions.pdf

Charlton, D. (2016). Employer Branding: It's as much about process as it is about marketing. *Talent Acquisition Excellence Essentials*. Haettu 6.9.2019 osoitteesta <https://search-proquest-com.ezproxy.hamk.fi/docview/1954916097?pq-origsite=primo>

Dabirian, A., Kietzmann, J., & Diba, H. (2017). A great place to work!? Understanding crowdsourced employer branding. *Business Horizons*, 60(2), 197-205. Haettu 16.9.2019 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/311851574_A_great_place_to_work_Understanding_crowdsourced_employer_branding

Duunitori. (2019). *Kansallinen 2019 rekrytointitutkimus*. Haettu 16.9.2019 osoitteesta <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>

Edwards, M. R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1), 5-23.

Euroopan sosiaalirahasto (2018). RR-tietopalvelu. Haettu 25.3.2018 osoitteesta <https://www.eura2014.fi/rrtiepa/projekti.php?projekti-koodi=S20944>

Gelb, B. D., & Rangarajan, D. (2014). Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, 56(2), 95–112. Haettu 11.11.2018 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory

Helin, K. (2001). *Ihmisten erilaisuus – 16 tyyppiä työelämässä*. Hämeenlinna: Karisto.

Helsilä, M., & Salojärvi, S. (2009). Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt. *Helsinki: Talentum*, 69.

Hirsjärvi, S. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus. Haettu 23.9.2019 osoitteesta <https://elibrary.com/hamk/9789524958868>

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2007). *Tutki ja kirjoita* (13. osin uud. laitos.). Helsinki: Tammi.

Jokinen, J. (2017). *Positiivisen rakennemuutoksen osaajatarpeet. Selvitysmiehen raportti*. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisuja 2017:54. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:ISBN:978-952-263-551-8>

Kaijala, M. (2016). *Rekrytointi: Tehtävään vai yhtiöön?* Haettu 17.9.2019 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://verkkokirjahylly.almatalent.fi/teos/GABBXXBTABJEC>

Karilainen, I. (2019). Tolkua työnantajakuvan rakentamiseen. Blogijulkaisu 13.3.2019. Haettu 19.9.2019 osoitteesta <https://tyovoimahautomot.wordpress.com/2019/03/13/1060/>

Kauppinen, L. (2019). Hoivakriisi pisti huonomaineisimpien yritysten listan uusiksi: Esperi Care ja Attendo syrjäyttivät kestoinhokit. *Helsingin Sanomat* 29.10.2019. Haettu 16.11.2019 osoitteesta <https://www.hs.fi/talous/art-2000006288729.html>

Kivioja, K. (2015). *Työmarkkinoiden kohtaanto-ongelmien mittaaminen indekseillä*. pro gradu -tutkielma. Taloustiede. Tampereen yliopisto. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201506261858>

Korkiakoski, K. (2019). *Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: Uusi aika, uudenlainen johtaminen*. Helsinki: Alma Talent.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012). *Rekrytoinnin suhteellisuusteoria*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.

Kotter, J. P. (2008). *A sense of urgency*. Boston: Harvard Business Press.

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Helsinki: Alma Talent.

Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer branding-A tool for talent management. *Global Management Review*, 4(2). Haettu 17.9.2019 osoitteesta http://researchersworld.com/ijms/vol6/issue1_5/Paper_08.pdf

Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Maxwell, R., & Knox, S. (2009). Motivating employees to "live the brand": a comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of marketing management*, 25(9-10), 893-907. Haettu 16.9.2019 osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1362/026725709X479282>

Mononen, S. (2014). *Z-sukupolvi hoitotyössä - kapinoiva some-sukupolvi äitihahmoa etsimässä*. Terveystieteiden tutkimuskeskus. Itä-Suomen yliopisto. Pro-gradu tutkielma. Haettu 25.9.2019 osoitteesta: http://epublications.uef.fi/pub/urn_nbn_fi_uef-20141340/urn_nbn_fi_uef-20141340.pdf

Monster (2018). *Työnantajamielikuva 2018 – kyselytutkimuksen tulokset*. Haettu 19.3.2019 osoitteesta <https://www.monstercafe.fi/tyonantajamielikuvatutkimus-2018/>

Morgan, J. (2017). The employee experience advantage. How to win the war for talent by giving employees the workspaces they want, the tools they need, and a culture they can celebrate. Haettu 13.4.2019 osoitteesta <https://hamk.finna.fi/Record/nelli19.3710000001086735>

Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160-175. Haettu 17.9.2019 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/240644238_Characteristics_of_successful_employer_brands

Mosley, R. (2014). *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. Haettu 17.9.2019 osoitteesta <https://ebookcentral-proquest-com.ezproxy.hamk.fi>

Luukka, P. (2019). *Yrityskulttuuri on kuningas: Mikä, miksi, miten?* Helsinki: Alma Talent. Haettu 17.9.2019 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://bisneskirjasto.almatalent.fi/teos/HAGBFXDTEB>

- Nieminen, J. (2018). *Alueelliset kehitysnäkymät syksyllä 2018*. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161086>
- Oksala, I., Pinomaa, S., Rantahalvari, V. & Urrila, P. (2018). *Työn vuoro. Työllisyysaste yli 75 prosenttiin*. Elinkeinoelämän keskusliitto EK. Haettu 24.3.2019 osoitteesta: <https://ekvaaliviestit.fi/tyon-vuoro-tyollisyysaste-yli-75-prosenttiin/>
- Pehkonen, J., Huuskonen, J., & Tornberg, K. (2018). Kohtaanto työmarkkinoilla–havaintoja ja politiikkajohtopäätöksiä. *Valtioneuvoston selvitys- ja tutkimustoiminnan julkaisusarja; 15/2018*. Haettu 11.11.2018 osoitteesta <https://jyx.jyu.fi/handle/123456789/57405>
- Ready, D. A., Hill, L. A., & Conger, J. A. (2008). Winning the race for talent in emerging markets. *Harvard business review*, 86(11), 62-70. Haettu 19.9.2019 osoitteesta https://www.researchgate.net/publication/23471245_Winning_the_race_for_talent_in_emerging_markets
- Ruokolahti, R. & Leinikka, H. (2019). *Yrityksen maine syntyy vastuullisista teoista*. Haettu 16.11.2019 osoitteesta <https://t-media.fi/fi/maine-syntyy-vastuullisista-teoista/>
- Salli, M., & Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana–hoida kosiomatka tyylillä*. Helsinki: Kauppakamari. Haettu 17.9.2019 osoitteesta <https://ezproxy.hamk.fi/login?url=https://kauppakamari-tieto.fi/fi/s/ak/kirjat/loista-rekrytoijana-hoida-kosiomatka-tyyllilla-2014/>
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV-menettelmäopetuksen tietovaranto*. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoaristo.
- Seppänen-Järvelä, R., Åkerblad, L., & Haapakoski, K. (2019). *Monimene- telmällisen tutkimuksen integroivat strategiat*. Haettu 10.11.2019 osoitteesta https://www.julkari.fi/bitstream/handle/10024/138276/YP1903_Seppanen-Jarvelaym.pdf?sequence=2
- SurveyMonkey. (n.d.) Net Promoter Score® -laskelma. Tutustu Net Promoter Score -laskuriin. Haettu 27.9.2019 osoitteesta <https://fi.surveymonkey.com/mp/net-promoter-score-calculation/>
- Interbrand & Swystun, J. (2007). *The brand glossary*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Tevameri, T. (2018). *Toimialaraportit–Sosiaali- ja terveysterveyst, epävarmoista tulevaisuuden näkymistä hyvinvoinnin kasvuun?* Haettu 19.3.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161154>

- Tevameri, T. (2019). *Kevään 2019 toimialojen näkymät: Sosiaali- ja terveyspalvelut*. Haettu 16.9.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161643>
- Torkki, M. (2018) *Työnantajakuvan kehittäminen työntekijöiden kokemusten avulla*. Pro Gradu -tutkielma. Henkilöstöjohtamisen maisteriohjelma. Vaasan yliopisto. Haettu 19.9.2019 osoitteesta <https://www.tritonia.fi/fi/e-opinnaytteet/tiivistelma/8335/Työnantajamielikuvan+kehittäminen+työntekijöiden+kokemusten+avulla>
- Tuohimaa, H., Karilainen, I., Mattila, S., Nummila, T. & Ruohola, R. (2019). *Täysi tiu. Työvoimahautomoiden 20 ratkaisua kohtaanto-ongelmaan*. Haettu 19.9.2019 osoitteesta https://www.turku.fi/sites/default/files/atoms/files/tyovoimahautomot_2019_loppuraportti.pdf
- Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan sihteeristö (VM). (2019). *Talousnäkymät ja palkanmuodostus. Tulo- ja kustannuskehityksen selvitystoimikunnan raportti 31.1.2019 2019:6*. Valtioneuvoston kanslia. Haettu 24.3.2019 osoitteesta <http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161342>
- Valkealahti, K., Karilainen, I. & Nikkola, H. (2019). Onnistuneen muutosprosessin tekijät. *HAMK Unlimited Professional* 23.9.2019. Haettu 26.9.2019 osoitteesta <https://unlimited.hamk.fi/yrittajyys-ja-liiketoiminta/onnistuneen-organisaatiomuutoksen-tekijat>
- Valpola, A. (2004). *Organisaatiot yhteen: muutosjohtamisen käytännön keinot*. Juva: WSOY.
- Manssila, S., & Mattson, L. (2019). *Maakunta- ja sote-uudistuksen loppuraportti*. Haettu 28.11.2019 osoitteesta http://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161656/VM_40_2019_Maku_sote_loppuraportti.pdf?sequence=1
- Viinamäki, L., Saari, E. & Ahola, A. (2007). *Polkuja soveltavaan yhteiskuntatieteelliseen tutkimukseen*. Helsinki: Tammi.
- Vuorinen, T. (2013). *Strategiakirja: 20 työkalua*. Helsinki: Talentum. Haettu 19.9.2019 osoitteesta <https://ellibslibrary.com/hamk/978-952-14-2061-0>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. Haettu 19.9.2019 osoitteesta <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/02672570903577091>

Liite 1/1. Työnantajakuvatyöpajan palautelomake

Turun seudun työvoimahautomot -hanke Palautelomake Tolkkua työnantajakuvan rakentamiseen 8.3.2019

Arvioi tilaisuutta rastittamalla mielestäsi sopivin vaihtoehto:

Kysymys	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä
Työnantajalupaus –osio oli onnistunut				
Kandidaattipersoona –osio oli onnistunut				
Tilaisuus vastasi odotuksiani				
Tilaisuus oli minulle hyödyllinen				
Minun mielipiteilleni oli sopivasti tilaa				
Ohjeistuksia oli helppo seurata				

Millaista hyötyä tilaisuudesta oli sinulle? Mitä jäit kaipaamaan?**Muut kommentit, risut ja ruusut tästä tilaisuudesta:****Työnantajakuvaan liittyviä kysymyksiä, rastita mielestäsi sopivin vaihtoehto:**

Meillä on ollut haasteita löytää osaavaa henkilöstöä	Täysin samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Melko eri mieltä	Täysin eri mieltä

Jos teillä on ollut haasteita osaavan henkilöstön löytämisestä, mistä se on johtunut?

(Voit rastittaa usean vaihtoehdon)

Ammattitaito ei vastaa tarpeita	
Työkokemus on riittämätön	
Avoimeen tehtävään ei hakijoita	
Työasenne ei vastaa toiveitamme	
Ei kannata ottaa työtä vastaan (kannustinloukut)	
Koulutus on puutteellinen	
Jokin muu	

Jos vastasit muu, niin mikä?

Liite 1/2. Työnantajakuvatyöpajan palautelomake

**Mitkä kolme tekijää ovat työpaikkasi tärkeimmät houkuttelevuustekijät?
Mieti erityisesti, mitkä asiat synnyttävät työpaikassasi ylpeyttä ja tekevät siitä erityisen**

--

Mitkä ovat mielestäsi suurimmat haasteet organisaationne työnantajamielikuvan rakentamisessa ja viestinnässä? (voit rastittaa usean vaihtoehdon)

Liian vähän henkilöstöresursseja	<input type="checkbox"/>
Puutteellinen osaaminen tai ymmärrys työnantajamielikuvan markkinoinnissa	<input type="checkbox"/>
Liian pieni budjetti	<input type="checkbox"/>
Puutteellinen yhteistyö sisäisten yksiköiden/timien välillä	<input type="checkbox"/>
Oman työnantajabrändin epäselvyys	<input type="checkbox"/>
Vaikeus löytää sopivia kumppaneita	<input type="checkbox"/>
Jokin muu	<input type="checkbox"/>

Jos vastasit jokin muu, niin mikä?

--

**Miten lähdet toteuttamaan työnantajakuvan kehittämistä organisaatiossasi?
Mitä viet käytäntöön?**

--

Mikä on yrityksesi toimiala?

--

Oletko kiinnostunut osallistumaan työnantajakuvan kehittämiseen liittyvään tutkimukseen?

(Ilona Karilaisen YAMK-tradenomin opinnäytetyö, kevät - syksy 2019)

- | | |
|--------------------------|-------|
| <input type="checkbox"/> | Kyllä |
| <input type="checkbox"/> | Ehkä |
| <input type="checkbox"/> | Ei |

Jos olet kiinnostunut osallistumaan tutkimukseen, jätä yhteystietosi tähän:

Kiitos vastauksistasi!

Teemahaastattelun runko koostuu kolmesta eri teemasta:

1. **Taustatietoa yrityksen tilanteesta ja toimintaympäristöstä, muutokset ja niiden vaikutukset - kilpailutilanne, muutokset ja niiden vaikutukset, sote-uudistus**
 - Mikä on yrityksen kilpailutilanne verrattuna muihin sote-alan yrityksiin?
 - Onko organisaatiossa ollut/onko tulossa muutoksia? Jos on niin, minkälaisia ja miten ne vaikuttavat yrityksen toimintaan?
 - Miten toimintaympäristön muutokset ovat vaikuttaneet/tulevat jatkossa vaikuttamaan yrityksen toimintaan?
 - Miten yritys ennakoi soteuudistusta ja miten sen kaatuminen vaikutti? Miten sen pohjalta nyt ennakoidaan tulevaisuutta?

2. **Henkilöstön saatavuus ja rekrytointikanavat - haasteet henkilöstön saatavuudessa, työtehtävät, kilpailijat, keinot, rekrytointikanavat**
 - Onko teillä ollut haasteita osaavan henkilöstön löytämisessä? Mistä ne johtuvan? Mihin työtehtäviin on ollut vaikea löytää osaajia ja miksi?
 - Ketkä muut kilpailevat samoista osaajista?
 - Mitä keinoja olette käyttäneet osaavan henkilöstön löytämiseksi? Mitä rekrytointikanavia olette käyttäneet?
 - Miten potentiaalisia työntekijöitä voisi tavoittaa paremmin? Minkä rekrytointikanavien kautta

3. **Työnantajakuva, työnantajabrändi**
 - a. **työnantajakuva ja yrityksen vahvuudet (vahvuudet työnantajana, miten erottuu kilpailijoista, kolme houkuttelevuustekijää, organisaatiokulttuuri, arvot, ilmapiiri)**
 - Miksi nykyiset työntekijät haluavat työskennellä teillä? Mitkä ovat vahvuudet työnantajana?
 - Mitä vahvuuksia yrityksellä on muihin alan yrityksiin verrattaessa? Miten yritys voisi erottua kilpailijoistaan? Mitkä ovat kolme tärkeintä houkuttelevuustekijää, jotka saavat nykyiset työntekijät pysymään teillä?
 - Mitä kehitettävää yrityksellä olisi, että se olisi kiinnostavampi työpaikka?
 - Kerro omia ajatuksiasi (organisaation identiteetti, organisaatiokulttuuri. Ilmapiiri, yrityksen arvot ja niiden näkyminen käytännön työssä, työntekijöiden motivaatio, työntekijöiden sitoutuminen yritykseen)

 - b. **viestintä ja sen merkitys (sisäinen ja ulkoinen, some, journalistinen media)**
 - Miten työnantajakuvaa viestitään sisäisesti ja ulkoisesti?
 - Kuinka paljon uskot eri medioiden vaikuttavan työnantajamielikuvaan? Journalistinen media, sosiaalinen media? Miten brändiä pyritään hallitsemaan eri kanavissa? Miten se onnistuu? Miten esim. julkisesti annettuun kriittiseen palautteeseen reagoidaan? Mikä on asiakaspalutteen merkitys työnantajamielikuvassa?
 - Miten työnantajakuvaa tulisi viestiä ja kenelle, missä kanavissa?

Hei!

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa tradenomin ylempää ammattikorkeakoulututkintoa ja teen opinnäytetyötä aiheesta: Kun sopivaa osaajaa ei löydy, työnantaja-mielikuvan kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää yrityksen tämänhetkistä työnantajakuva nykysten työntekijöiden näkökulmasta. Kyselyn tulosten pohjalta luodaan käsitys työnantajakuvan tämän hetkisestä tilanteesta ja annetaan kehittämisohjeita tulevaan.

Kyselyn vastauksia käsitellään luottamuksellisesti ja nimettömänä, eikä vastauksia pysty yhdistämään yksittäiseen vastaajaan. Kyselyyn vastaaminen on vapaaehtoista, mutta vastaamalla pääset kertomaan ajatuksesi työnantajastasi ja olet mukaan kehittämissä yrityksen työnantajakuva. Vastaaminen kestää vain noin 10 minuuttia.

Jos kaipaat lisätietoa kyselyyn liittyen, voit olla yhteydessä minuun sähköpostilla tai soittamalla.

Kiitos jo etukäteen arvokkaista ajatuksistasi ja ajastasi!

Terveisin,
Ilona Karilainen, HAMK YAMK-tradenomiopiskelija

Työnantajamielikuvan kehittäminen kysely henkilöstölle 2019

Kysymykset

1. Kuinka tyytyväinen olet työnantajaasi asteikolla 0-10? (erittäin tyytymätön – erittäin tyytyväinen)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

2. Kuinka todennäköisesti, asteikolla 0-10, suosittelisit työpaikkaasi ystäville tai kollegoillesi?

(en lainkaan todennäköisesti – erittäin todennäköisesti)

0 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Halutessasi voit perustella vastauksesi tähän

3. Miten seuraavat väittämät kuvaavat työtäsi ja sitä miksi viihdyt työssäsi? (Rastita sinulle sopivimmat vaihtoehdot)

Viihdyt työssäni, koska	Täysin eri mieltä	Melko eri mieltä	Ei eri eikä samaa mieltä	Melko samaa mieltä	Täysin samaa mieltä
Minulla on hyvät työkaverit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Organisaatiokulttuuri on hyvä ja meillä on hauskaa töissä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Pystyn hoitamaan tehtäväni ja saavuttamaan tavoitteeni.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan hyödyntää työssäni omaa osaamistani.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni on merkityksellistä	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Minulla on mahdollisuus edetä urallani organisaation sisällä.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Saan työstäni kilpailukyistä palkkaa.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työsuhde-edut organisaatiossamme ovat hyvät.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Voin luottaa organisaation johtoon.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Esimieheni kunnioittaa minua.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työni ja vapaa-aikani ovat tasapainossa keskenään.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Työ ja työajat ovat joustavia.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Halutessasi voit perustella tai täydentää vastauksiasi tähän

4. Mitä seuraavista toivoisit työnantajan sinulle tarjoavan? Valitse kolme mielestäsi tärkeintä vaihtoehtoa.

- Hyvät työkaverit ja hienon organisaatiokulttuurin
- Haastavat ja saavutettavissa olevat työtehtävät ja -tavoitteet
- Oman osaamisen hyödyntämisen mahdollisuudet
- Mahdollisuudet kehittyä ammatillisesti ja edetä uralla
- Hyvän palkan ja työsuhde-edut
- Hyvää ja luotettavaa johtamista ja esimiesten kunnioituksen
- Työn, joka on tasapainossa vapaa-ajan kanssa
- Jotain muuta, mitä? _____

Liite 3/3. Kyselylomake työntekijöille

5. Mitkä ovat mielestäsi työpaikkasi vahvuudet? Kerro kolme tekijää, joihin olet työpaikassasi tyytyväinen ja mitkä tekevät siitä erityisen.

1. 2. 3.

6. Mitä kehityskohteita työpaikassasi mielestäsi on? Kerro kolme tekijää, joita työpaikassasi pitäisi kehittää, jotta työntekijät olisivat entistä tyytyväisempiä työpaikkaansa ja sitoutuisivat siihen entistä paremmin

1. 2. 3.

7. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa? Rastita sinulle sopivin vaihtoehto

- En ole, mutta voisin harkita, jos sopiva tulisi vastaan
 En ole harkinnut työpaikan vaihtoa
 Kyllä haen parhaillaan uutta työpaikkaa

8. Jos olet harkinnut työpaikan vaihtoa tai hakenut uutta työpaikkaa, niin miksi olet hakeutumassa pois?

- Haen uusia haasteita tai mielekkäämpää työtä
 Haluan edetä uralla
 Paikkataso nykyisessä työssä ei ole odotusten mukainen
 Työnäkymäni nykyisessä työssä ovat heikot ja ennakkoin tilanteen
 Edellinen työni on päättymässä
 Työsopimustyyppi tai työn tekemisen muoto ei sovi minulle
 Työnäkymäni ammattialallani ovat heikot ja ennakkoin tilannetta
 Minua on houkuteltu muualle
 muu syy, mikä? _____

9. Miten itse lähtisit kehittämään viihtyvyyttä ja houkuttelevuutta työpaikallasi?

10. Onko vielä jotain, jota haluaisit kertoa aiheeseen liittyen?

Taustatiedot (Rastita sopivin vaihtoehto)

Ikä: alle 30 v 31-40 v 41-50 v 51-60 v yli 60 v

Toimipiste:

-

Kuanko olet työskennellyt yrityksessä?

0-3 kk 3-6 kk 6-12 kk 12 kk-3 v 3-5 v yli 5 v

Kiitos sinulle arvokkaista ajatuksistasi ja ajastasi!