



SAVONIA

OPINNÄYTETYÖ - AMMATTIKORKEAKOULUTUTKINTO
YHTEISKUNTATIETEIDEN, LIIKETALOUDEN JA HALLINNON ALA

YRITYS X:N ULKOINEN JA SISÄINEN TYÖNANTAJA- MIELIKUVA

TE -

Anne Hilliaho

KIJÄ:

Koulutusala Yhteiskuntatieteiden, liiketalouden ja hallinnon ala	
Koulutusohjelma/Tutkinto-ohjelma Liiketalouden koulutusohjelma	
Työn tekijä Anne Hilliaho	
Työn nimi Yritys X:n ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva	
Päiväys	11.12.2019
Sivumäärä/Liitteet	66/10
Ohjaajat Ari Pitkänen ja Ulla Pekkarinen	
Toimeksiantaja/Yhteistyökumppani Yritys X	
<p>Tiivistelmä</p> <p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää Yritys X:n ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan nykytila. Tarkoituksena oli kartoittaa, vastaavatko ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva toisiaan, mitkä ovat nykyisen työnantajamielikuvan vahvuudet ja miten nykyistä työnantajamielikuvaa voisi kehittää. Opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona suomalaiselle rakennusalan yritykselle.</p> <p>Opinnäytetyön teoriaosuus koostuu työnantajamielikuvan määrittelystä, ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan esittelystä, työnantajamielikuvan muodostumisen kuvaamisesta ja työnantajamielikuvan kehittämisen avaamisesta. Opinnäytteen tutkimus tehtiin määrällisenä eli kvantitatiivisena tutkimuksena, jonka toteutusmuotona oli kyselytutkimus. Kyselytutkimus toteutettiin kahden eri kyselyn avulla siten, että ulkoinen työnantajamielikuva selvitettiin yrityksen asiakkailta ja sisäinen työnantajamielikuva yrityksen työntekijöiltä.</p> <p>Tutkimuksen tulokset antoivat laajasti tietoa työnantajamielikuvan nykytilasta. Ne osoittivat, että kohdeyrityksen työnantajamielikuva on hyvällä tasolla. Ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva vastasivat lähes toisiaan, eikä suurta kuilua näiden välillä ollut. Työntekijät arvostivat ennen kaikkea yrityksen sisäistä työilmapiiriä, työkavereita, omaa motivaatiota työntekoon ja tarvittavien työvälineiden tarjoamista. Ulkoinen väestö näki yrityksen vahvuuksiksi tarvittavien työvälineiden tarjoamisen, työilmapiirin ja työympäristön.</p> <p>Tutkimuksen pohjalta Yritys X:lle voitiin antaa kehitysehdotuksia, joiden avulla yritys voi kehittää sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvansa. Työnantajamielikuvaa kehittämällä voidaan muun muassa lisätä työnhakijoiden määrää ja laatua, sitouttaa nykyistä henkilöstöä, lisätä kilpailuetua ja saada kustannussäästöjä.</p>	
Avainsanat Työnantajamielikuva, sisäinen työnantajamielikuva, ulkoinen työnantajamielikuva	

Field of Study Social Sciences, Business and Administration			
Degree Programme Degree Programme in Business Administration			
Author Anne Hilliaho			
Title of Thesis Company X's External and Internal Employer Image			
Date	11.12.2019	Pages/Appendices	66/10
Supervisors Ari Pitkänen and Ulla Pekkarinen			
Client Organisation/Partner Company X			
<p>Abstract</p> <p>The primary purpose of this thesis project was to investigate the current state of Company X's external and internal employer image. An attempt was made to map out whether the external and internal employer image match, what are the strengths of the current employer image and how the current employer image could be developed. The thesis was done as a commission by a Finnish construction company.</p> <p>The theoretical part of the thesis consists of defining the employer image, presenting the external and internal employer image, describing the formation of the employer image and explicating the development of the employer image. The research was carried out by utilising a quantitative research which was implemented through a questionnaire survey. The research was executed through two different surveys. Consequently, one of the surveys examined the external employer image among the clients of the company and the other one focused on the internal employer image among the employees of the company.</p> <p>The results of the survey provided extensive information on the current state of the employer image. It showed that the level of the company employer image is good. The external and the internal employer image are almost identical and there is no big deviation between them. Above all, the employees appreciated the work atmosphere within the company, their colleagues, their own motivation to work, and providing the tools they needed. The external population saw the provision of the necessary tools, work atmosphere and work environment as the strengths of the company.</p> <p>In conclusion, based on the findings of the study, Company X could be offered development proposals to help the company develop its internal and external employer image. Developing the employer image can, among others, increase the number and quality of jobseekers, commit existing staff, increase their competitive advantage and generate cost savings.</p>			
<p>Keywords Employer image, internal employer image, external employer image</p>			

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Lyhenteet ja käsitteet	8
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA	10
2.1	Työnantajamielikuvan määrittely	10
2.2	Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva	11
2.2.1	Sisäinen työnantajamielikuva.....	12
2.2.2	Ulkoinen työnantajamielikuva	12
3	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MUODOSTUMINEN	14
3.1.1	Mielikuvan muodostuminen	14
3.1.2	Työnantajamielikuvan muodostuminen.....	16
3.1.3	Työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät	18
4	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN.....	24
4.1.1	Mielikuvan kehittäminen.....	24
4.1.2	Työnantajamielikuvan kehittäminen	25
5	TUTKIMUKSEN KUVAUS.....	31
5.1.1	Toimeksiantajayrityksen ja sen toimialan esittely	31
5.1.2	Tutkimusmenetelmä	32
5.1.3	Kohdejoukko	33
5.1.4	Kyselylomakkeen laatiminen.....	34
5.1.5	Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus.....	36
5.1.6	Hyvä tieteellinen käytäntö	37
6	TUTKIMUSTULOKSET	39
6.1	Sisäisen kyselyn tulokset.....	39
6.2	Ulkaisen kyselyn tulokset	48
7	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	56
8	KEHITYSEHDOTUKSET	59
9	YHTEENVETO JA POHDINTA	61
9.1	Pohdinta.....	62
9.2	Jatkotutkimusaiheet	64
	LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT	65
	LIITE 1: SISÄINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAKYSELY.....	67

LIITE 2: ULKOINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAKYSELY	70
LIITE 3: SAATEKIRJE SISÄINEN	73
LIITE 4: SAATEKIRJE ULKOINEN	74
LIITE 5: MUISTUTUSVIESTI SISÄINEN	75
LIITE 6: UUTINEN INTRANETTIIN	76

1 JOHDANTO

Työnantajamielikuva on aihe, joka on nykypäivänä monien yritysten johdossa työskentelevien puheissa. Sen tärkeyteen on herätty ennen kaikkea viime vuosina. Kilpailu osaavista työntekijöistä kasvaa ja kovenee jatkuvasti. Lahjakkaat työntekijät eivät enää kävele suoraan työnantajien oville tarjoten omaa työpanostaan, vaan heidän houkuttelusta on tullut entistä haasteellisempaa. Enää työnantaja ei valitse työntekijöitään, vaan työntekijät valitsevat työnantajansa. Vain hyvän työnantajamielikuvan omaavat yritykset voivat saada houkuteltua nämä niin sanotut huippuosaaajat omille palkkalistoilleen. (Kaijala 2016; Karjula 2018; Mosley ja Schmidt 2017)

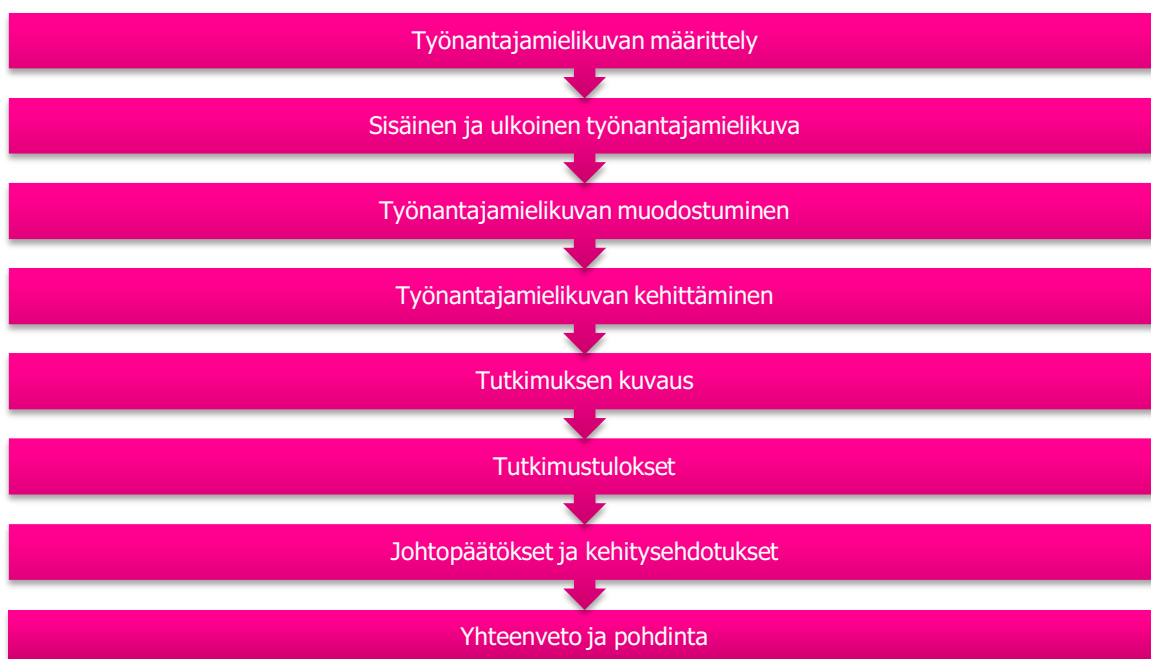
Työnantajamielikuvan kehittäminen onkin nykypäivänä yksi työnantajien tärkeimmistä tehtävistä. Etenkin rekrytointitilanteissa työnantajamielikuvalla on suuri merkitys. Aihe on ajankohtainen, sillä tammikuussa 2018 työnantajan edustajille tehdyssä tutkimuksessa jopa 97 prosenttia vastanneista uskoi työnantajamielikuvalla olevan rekryoinnin onnistumisen kannalta erittäin tai melko paljon merkitystä. (Monster Café 2018) Keväällä 2019 duunitorin rekrytointin ammattilaisille tekemässä tutkimuksessa vastaava prosentti oli 95 prosenttia (Duunitori 2019). Kolmas aiheeseen liittyvä, Sitran tekemä työelämä tutkimus osoittaa, että vain joka neljäs (23 prosenttia) suomalaisista on työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla. Noin 70 prosenttia on löytänyt työpaikkansa muita reittejä, viidennes on saanut työpaikan lähestymällä itse työnantajaansa ja viidesosa on saanut työtarjouksen. (Jämsén 2016) Nämäkin tulokset osoittavat sen, että työnantajamielikuvalla on todella suuri merkitys. Myös yritysten ylin johto on herännyt aiheeseen, sillä PwC:n vuosittaisen toimitusjohtajatutkimuksen mukaan toimitusjohtajista 34 prosenttia olivat erittäin huolissaan tarvittavan osaamisen saatavuudesta (PwC 2019).

Työnantajamielikuvan tärkeyteen on herätty myös suomalaisessa rakennusalan yrityksessä, joka toimii toimeksiantajana tässä opinnäytetyössä. Tämän opinnäytetyön aiheena on sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva yrityksessä X. Opinnäytetyön tavoitteena on tutkia toimeksiantajayrityksen tämänhetkinen työnantajamielikuva niin yrityksen sisällä kuin sen ulkopuolellakin. Tarkoituksena on ratkaista tutkimusongelma, joka on se, ettei Yritys X:n työnantajamielikuvaa ole aiemmin tutkittu. Tutkimusongelmaa tukevat tutkimuskysymykset, joita ovat: millainen on toimeksiantajayrityksen sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva, onko yrityksen sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva yhteneväisiä ja mitkä ovat nykyisen työnantajamielikuvan vahvuudet. Saadut tulokset antavat arvokasta tietoa yritykselle työnantajamielikuvan nykytilasta ja niiden avulla voidaan myös antaa kehitysehdotuksia työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Tutkimus toteutetaan kvantitatiivisena kyselytutkimuksena niin, että sisäinen työnantajamielikuva selvitetään yrityksen työntekijöiltä ja ulkoinen yrityksen asiakkailta.

Aihe opinnäytetyölle on saatu toimeksiantajan toiveesta, mutta myös vahvasti opinnäytteen tekijän mielenkiintoon pohjautuen. Aihe on hyödyllinen niin yritykselle kuin opinnäytetyön tekijälle itselleen. Yritys X investoi ja kasvattaa liiketoimintaansa tavoitteellisesti ja siten heillä osaavien työntekijöiden tarve on jatkuvaa. Työnantajamielikuvan kehittäminen auttaa yritystä houkuttelemaan määrällisesti ja laadullisesti parempia työnhakijoita, mutta myös rakentamaan kestävästä kilpailuetua, varmistamaan tarvittavan osaamisen ja sitouttamaan nykyistä henkilöstöä. Työnantajamielikuvan tunnistaminen, tiedostaminen ja kehittäminen ovatkin yritykselle usealta kantilta katsottuna hyödyllisiä ja siksi se on merkityksellistä tutkia. Opinnäytetyön tekijälle aihe antaa uutta ja syvällisempää tietotaitoa ja lisää ammattitaitoa tulevaa työelämää varten. Opinnäytetyön aihe pohjautuu vahvasti liiketalouden alaan, mutta erityisesti opinnäytteen tekijän ammatilliseen suuntautumiseen, markkinointiin.

Opinnäytetyö on rajattu kattamaan sekä ulkoinen että sisäinen työnantajamielikuva, sillä näin työnantajamielikuvan nykytilanteesta saadaan kattavampi kokonaiskäsitys. Työnantajamielikuvan kannalta on erittäin oleellista, että sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva ovat linjassa keskenään. Tutkimalla molemmat mielikuvat voidaan näiden yhteneväisyys selvittää. Tämän lisäksi Yritys X haluaa sekä houkuttaa uusia lahjakkaita työntekijöitä että sitouttaa nykyistä henkilöstöä. Uusien työntekijöiden houkuttelu kuuluu ulkoisen työnantajamielikuvan piiriin, kun taas nykyisten työntekijöiden sitouttaminen kuuluu sisäisen työnantajamielikuvan piiriin. Tämäkin näkökulma puoltaa sekä ulkoisen että sisäisen työnantajamielikuvan tutkimista.

Opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoriaosuudesta, tutkimuksen toteuttamisen esittelystä, tutkimustuloksista, johtopäätöksistä, kehitysehdotuksista, yhteenvedosta ja pohdinnasta. Teoriaosudessa määritellään työnantajamielikuva, kuvataan sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva, kerrotaan työnantajamielikuvan muodostumisesta ja avataan työnantajamielikuvan kehittämistä. Tutkimuksen toteuttamisen osalta esitellään tutkimuksen toteutustapa, perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, esitellään kyselylomakkeen laatimista ja pohditaan tutkimuksen luotettavuutta, pätevyyttä ja eettisyyttä. Näiden jälkeen avataan tutkimuksesta saadut tulokset. Lopuksi tehdään johtopäätökset ja annetaan kehitysehdotuksia toimeksiantajalle työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Yhteenvedossa kootaan koko opinnäytetyö yhteen ja pohditaan tutkimuksen onnistumista ja opinnäytteen tekijän oppimista. Alla oleva kuvio 1 havainnollistaa opinnäytetyön etenemisen visuaalisesti.



Kuvio 1. Opinnäytetyön eteneminen.

1.1 Lyhenteet ja käsitteet

Opinnäytetyössä on käytetty lyhenteitä ja käsitteitä, jotka avataan ja määritellään tässä kappaleessa lukemisen selkeyttämiseksi.

Työnantajamielikuva = Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan työntekijöiden ja työnhakijoiden käsitystä siitä, millainen yritys on työnantajana. Sen muodostumiseen vaikuttavat yrityksen tämänhetkinen todellisuus, yrityksen tavoitteleva, ulkopuolelle viestimä ja ajankohtaan sopiva työnantajamielikuva ja se, kuinka nämä edellä mainitut asiat sopivat yhteen. Usein työnantajamielikuva jaetaan sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan eli yrityksen oman henkilöstön ja yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saamaan kuvaan yrityksestä työnantajana. (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012)

Mielikuva = Mielikuvassa on kyse jonkun henkilön mieleen rakentuneesta kuvasta jostakin asiasta. Se on ihmisen henkilökohtainen mielipide, joka voi olla eri ihmisillä erilainen samasta asiasta. Mielikuvassa ei siis ole kyse siitä totuudesta, miten asiat ovat, vaan siitä miltä asiat näyttävät olevan. (Rope 2005, 175-176)

Työnantajabrändäys = Työnantajabrändäys on hyvän työpaikan luomisen prosessi ja sen markkinointia niille osaajille, joiden tietoa ja taitoa tarvitaan yrityksen liiketoimintatavoitteiden ja päämäärien saavuttamiseen (Mosley ja Schmidt 2017).

Yrityskulttuuri = Yrityskulttuuri on yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä. Yrityskulttuuri yhdistää yrityksen työntekijöitä ja erottaa yrityksen muista yrityksistä. Yrityskulttuuri on määritelty myös seuraavasti: "Yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa." (Luukka 2019, 16-25)

Yritysmaine = Yritysmaine on yrityksestä kerrottuja arvottavia tarinoita sidosryhmän keskuudessa. Se muodostuu sidosryhmien omien kokemusten pohjalle yritysten toiminnasta, tuotteista tai palveluista. Myös yrityksestä julkisuuden perusteella saadut mielikuvat ovat vaikuttamassa yritysmaineen muodostumiseen. Yritysmaine rakentuu suorissa tai välillisissä vuorovaikutustilanteissa yrityksen ja sidosryhmän välillä. Näissä vuorovaikutustilanteissa vaikuttavat osapuolten omakohtaiset arvot, kulttuurit, ennakkoluulot, tiedot ja taidot. Yritysmaineessa kyse on yrityksen todellisuuden ja siitä saatujen mielikuvien vuoropuhelusta. Maine on se, joka erottaa yrityksen toisesta samankaltaisesta yrityksestä. (Aula ja Heinonen 2011)

Organisaatioidentiteetti = Organisaatioidentiteetillä tarkoitetaan organisaation henkilöstön käsitystä siitä, mitä organisaatio edustaa ja mitkä ovat työnantajan kilpailijoista erottavat, keskeiset ja kestävät ominaisuudet (Lievens ja Slaughter 2016, 410). Identiteettiin kuuluu organisaation tärkeimmät arvot, toimintaperiaatteet ja käyttäytymisen tavoitteet. Sen avulla pyritään houkuttelemaan, motivoimaan ja ylläpitämään nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä. (Edwards 2010, 7)

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Tämän opinnäytetyön teoriaosuudessa esitellään työnantajamielikuvan eri määritelmiä, kerrotaan sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta, avataan mielikuvan ja työnantajamielikuvan muodostumista ja lopuksi annetaan tietoa sen kehittamisestä. Tämä luku avaa näkökulmia työnantajamielikuvan määrittelyyn ja esittelee sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan.

2.1 Työnantajamielikuvan määrittely

Työnantajamielikuvalla on useita eri määritelmiä lähteestä riippuen. Yksi syy tähän on se, että työnantajamielikuva on käsitteenä melko uusi (Sivertzen, Nilsen ja Olafsen 2013, 474) ja tutkimuksia siitä on vain vähän. Vaikka aihe on ollut viime vuosina paljon esillä johtajien keskuudessa, akateemisissa piireissä sitä on käsitelty vain vähän. Siksi se ei ole teoreettisesti täysin kehittynyt. (Backhaus ja Tikoo 2004, 503)

Useimmissa lähteissä työnantajamielikuva on liitetty joko markkinoinnin tai henkilöstöhallinnan teorioihin. Joissain tapauksissa ymmärryksen lisäämiseksi viitteitä on haettu jopa johtamisen, strategian tai psykologian teorioista. (Sivertzen ym. 2013, 473-474; Edwards 2010, 1 ja 5-6) Lähteiden rajallisuuden vuoksi opinnäytetyön lähteistä useimmat koskevat työnantajabrändäystä, joka on tapa hallita työnantajamielikuvaa (Edwards 2010, 7).

Käsitteenä työnantajamielikuva on syntynyt jo yli kaksikymmentävuotta sitten, kun Tim Ambler ja Simon Barrow loivat käsitteen employer branding. He määrittivät työnantajamielikuvan toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten työsuhteen etujen kokonaisuudeksi. Työnantajamielikuvan tarjoamat toiminnalliset edut työntekijälle ovat kehittävät tai hyödylliset toiminnot. Taloudellisilla eduilla tarkoitetaan aineellisia tai rahallisia palkkioita. Psykologiset edut puolestaan ovat tunteet, kuten yhteenkuuluminen, suunta ja tarkoitus. Työnantajamielikuvan hallinnan hyödyt työntekijöille ovat siis samankaltaisia kuin tuotekuvan hallinnan hyödyt kuluttajille. (Ambler ja Barrow 1996, 187)

Työnantajamielikuvan hallinta on myös määritelty yrityksen tavoitteeksi vaikuttaa sisäiseen ja ulkoiseen käsitykseen siitä, mikä erottaa kyseessä olevan yrityksen kilpailijoista ja mikä tekee siitä toivotavan työnantajan. Se on siis ainutlaatuisen työnantajaidentiteetin rakentamisprosessi. Tätä määritelmää tehtäessä on otettu huomioon konferenssilautakunnan ehdotelma siitä, että työnantajamielikuva muodostaa yrityksen identiteetin työnantajana, joka kattaa arvot, toimintaperiaatteet ja käyttäytymismallit, joiden tavoitteena on houkuttaa, motivoida ja säilyttää yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. Yhä useammat yritykset ovat käyttäneet työnantajamielikuvan hallintaa enenevissä määrin uusien työntekijöiden houkuttelemiseen ja varmistamaan nykyisten työntekijöiden osallistumisen yrityksen kulttuuriin ja strategiaan. (Backhaus ja Tikoo 2004, 501-502)

Kolmas määritelmä työnantajamielikuvan hallinnalle on se, että se on ”toimintaa, jossa markkinoinnin periaatteita, erityisesti brändäyksen teoriaa, sovelletaan henkilöstöhallinnon toimintoihin nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden suhteen.” Tällöin brändäyksen tuotteena on ainutlaatuinen ja erityinen työkokemus. Tämä ainutlaatuinen työkokemus auttaa arvon ja positiivisen vaikutelman luonnissa. Oleellista on, että työkokemus on kilpailijoista erottuva. (Edwards 2010, 6-7)

Yhdistämällä nämä edellä mainitut määritelmät voidaan todeta, että työnantajamielikuva on nykyisiin ja potentiaalisiin työntekijöihin suunnattu työnantajan identiteetin rakentamisprosessi, jonka avulla yritys voi erottua kilpailijoistaan (Sivertzen ym 2013, 474). Tähän määritelmään sopii myös Sullivanin näkemys, jonka mukaan työnantajamielikuvan hallinta on pitkän aikavälin strategia nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden ja sidosryhmien tietoisuuden ja näkemysten lisäämiseksi yrityksestä (Sullivan 2004).

Kuten aiemmista määritelmistä voidaan huomata, työnantajamielikuvaprosessi on hyvän työpaikan luomista ja markkinointia niille osaajille, joita yritys tarvitsee saavuttaakseen asettamansa tavoitteet (Mosley ja Schmidt 2017). Keskeistä työnantajamielikuvan avulla on houkutella potentiaalisia työntekijöitä ja säilyttää ja sitouttaa nykyisiä työntekijöitä (Backhaus ja Tikoo 2004, 501-502; Sivertzen ym. 2013, 473-474; Barrow ja Mosley 2005, 83; Mosley ja Schmidt 2017). Vahvan työnantajamielikuvan hyödyt näkyvät myös pätevämpinä hakijoina, laadukkaampina palkattuina työntekijöinä, korkeampana asiakastyytyväisyytenä, parempana taloudellisena tuloksena ja alhaisempina kustannuksina (Mosley ja Schmidt 2017; Barrow ja Mosley 2005, 69-74 ja 83).

Kustannusten osalta työnantajamielikuvan hyödyt näkyvät merkittävimmin rekrytointikustannuksissa, mutta sen vaikutus näkyy myös alemmina henkilöstön vaihtuvuuden ja sairaspöissaolojen kustannuksina. Myös parempi sitoutumisen taso tuo kustannussäästöjä epäsuorasti. (Barrow ja Mosley 2005, 69-74 ja 83) Korkean sitoutuneisuuden edut näkyvät kustannussäästöjen lisäksi myös työntekijöiden tuottavuudessa ja asiakastyytyväisyydessä, sillä sitoutuneimmat työntekijät täyttävät paremmin heille asetetut tavoitteet ja kantavat ylpeydellä osallisuuttaan tiettyyn organisaatioon (Mosley ja Schmidt 2017).

Etenkin nykypäivänä, kun osaajista käydään yhä suurempaa kilpailua, työnantajamielikuvan merkitys kasvaa ja se on muodostunut osaksi yritysten kilpailukykyä. Jos yritys kykenee löytämään ja sitouttamaan henkilöstöä paremmin kuin kilpailijat, henkilöstön voidaan katsoa edistävän kestävästä kilpailuetua. Henkilöstöresurssit ovatkin näin organisaatioiden tärkeimpiä investointeja. (Sivertzen ym. 2013, 473)

2.2 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Tässä opinnäytetyössä työnantajamielikuva on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Useissa lähteissä tämä kahteen pääosaan jaottelu on tehty. (Korpi ym. 2012; Backhaus ja Tikoo 2004, 501; Lievens ym. 2007, 45-48)

2.2.1 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, millaiseksi yrityksen oma henkilöstö kokee työnantajansa. Korven, Laineen ja Soljasalon mukaan sisäinen työnantajamielikuva on myös pohja ulkoiselle työnantajamielikuvalle. Oleellista on, että nämä kaksi mielikuvaa ovat linjassa keskenään, eikä sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan välillä ole kuilua. (Korpi ym. 2012)

Etenkin näin sosiaalisen median valtakaudella yritysten on mahdotonta kontrolloida ulkoista kuvaansa vain käyttämällä markkinointiviestinnällisiä keinoja. Se tukee ajatusta, että kestävä työnantajamielikuva rakennetaan sisältäpäin. Kun yritykset pitävät aidosti työntekijöistään ja asiakkaistaan huolta, alkavat he vilpittömästi huolehtia myös yrityksen maineesta. (Rossi 2012, 26-27) Totuudenmukaisen työnantajamielikuvan kautta myös työntekijät viihtyvät yrityksessä todennäköisesti pidempään (Korpi ym. 2012). Mikäli ulkoisen mielikuvan ja sisäisen todellisuuden välillä on ristiriitaa, aiheuttaa se myös työntekijän luottamuksen menettämisen yritykseen (Rossi 2012, 26-27). On siis ensiarvoisen tärkeää, että mielikuvat vastaavat toisiaan (Korpi ym. 2012).

Hyvä sisäinen työnantajamielikuva viestitään usein mielellään ulkoisille sidosryhmille. Samalla tavoin organisaation sisäiset ongelmat heijastuvat ennen pitkää ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Oleellista onkin, ettei ongelmia yritetä peitellä. Riskinä on, että virheellinen viestintä paljastuu ennen pitkää, mitä on taas vaikea lähteä korjaamaan. Korjausliikkeet vaatisivat kriisiviestintää, joka on usealle yritykselle haasteellista. Korjaavat liikkeet mielikuvan parantamiseksi tapahtuvat pienin liikkein ja on suuri ponnistus yritykselle. Siksi on ehdottoman tärkeää olla peittelemättä kehittämiskohteita tai muuttamatta totuutta. (Korpi ym. 2012)

2.2.2 Ulkoinen työnantajamielikuva

Ulkoinen työnantajamielikuva kattaa yrityksen ulkopuolisten henkilöiden, kuten mahdollisten työnhakijoiden, yhteistyökumppaneiden tai henkilöstön perheenjäsenien, käsityksen siitä, millainen yritys on työnantajana (Korpi ym. 2012).

Useimmissa suomalaisissa yrityksissä painopiste on ulkoisen mielikuvan kehittämisessä sisäistä mielikuvaa enemmän. Usein se tehdään markkinoinnillisen vision kautta, eikä yrityksen vahvuuksia hyödyntämällä. Riskinä tässä on se, etteivät sisäinen ja ulkoinen mielikuva tällöin kohtaa ja työntekijöiden vaihtuvuus kahden ensimmäisen työskentelyvuoden aikana kasvaa. Näin ristiriita sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan välillä tulee kalliiksi organisaatiolle. (Rossi 2012, 26) Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentamisessa voidaan hyödyntää vahvuuksia ja jättää organisaation kehittämisalueet vähemmälle huomiolle, kunhan totuudessa pysytään (Korpi ym. 2012).

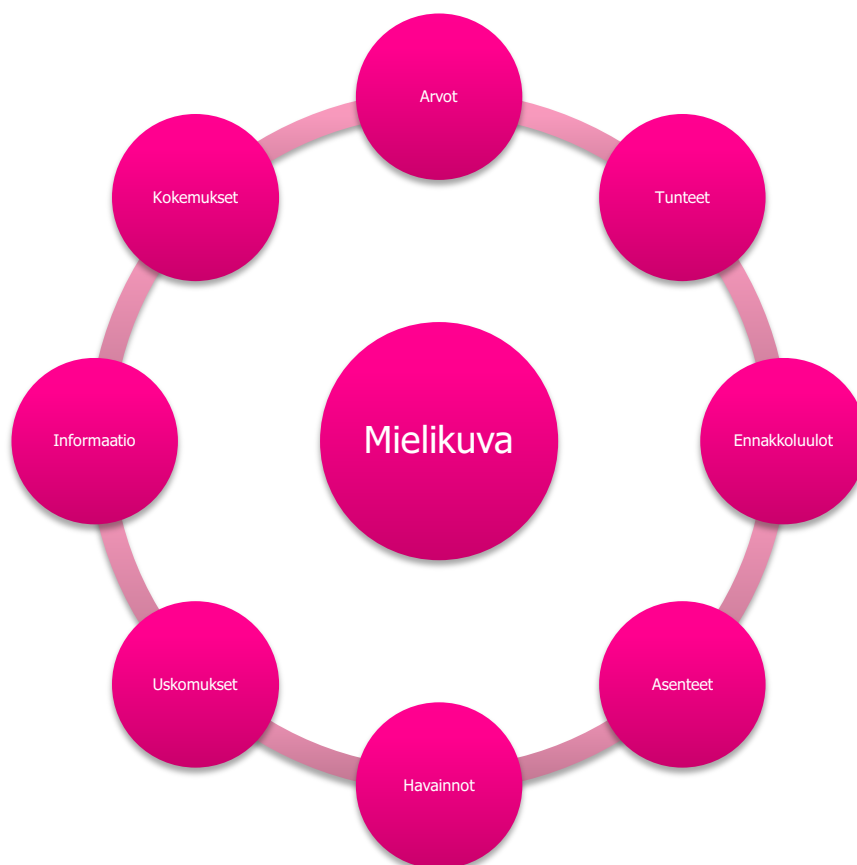
Ulkoista työnantajamielikuvaa mietittäessä on oleellista huomata, että se voi syntyä myös tiedostamatta, esimerkiksi sellaisten henkilöiden toimesta, jotka eivät ole työskennelleet yrityksessä. Siksi on suotavaa pitää sisällöntuotanto yrityksen sisällä ilman sen ulkoistamista ulkoisille toimijoille. Jos kuitenkin sisällöntuotanto ulkoisesta, pitää sille olla muodostettuna oma strategia ja viestintää seurata aktiivisesti. Myös mediaseurantaa tulisi tehdä koko ajan ja reagoida yritystä koskevaan kommunikatioon harkiten ja suunnitelmallisesti vasta sitten, kun tiedetään mitä ja missä puhutaan. (Korpi ym. 2012)

3 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN MUODOSTUMINEN

Työnantajamielikuva on laaja kokonaisuus. Tässä osuudessa käydään läpi, mistä tekijöistä mielikuva ja työnantajamielikuva muodostuvat.

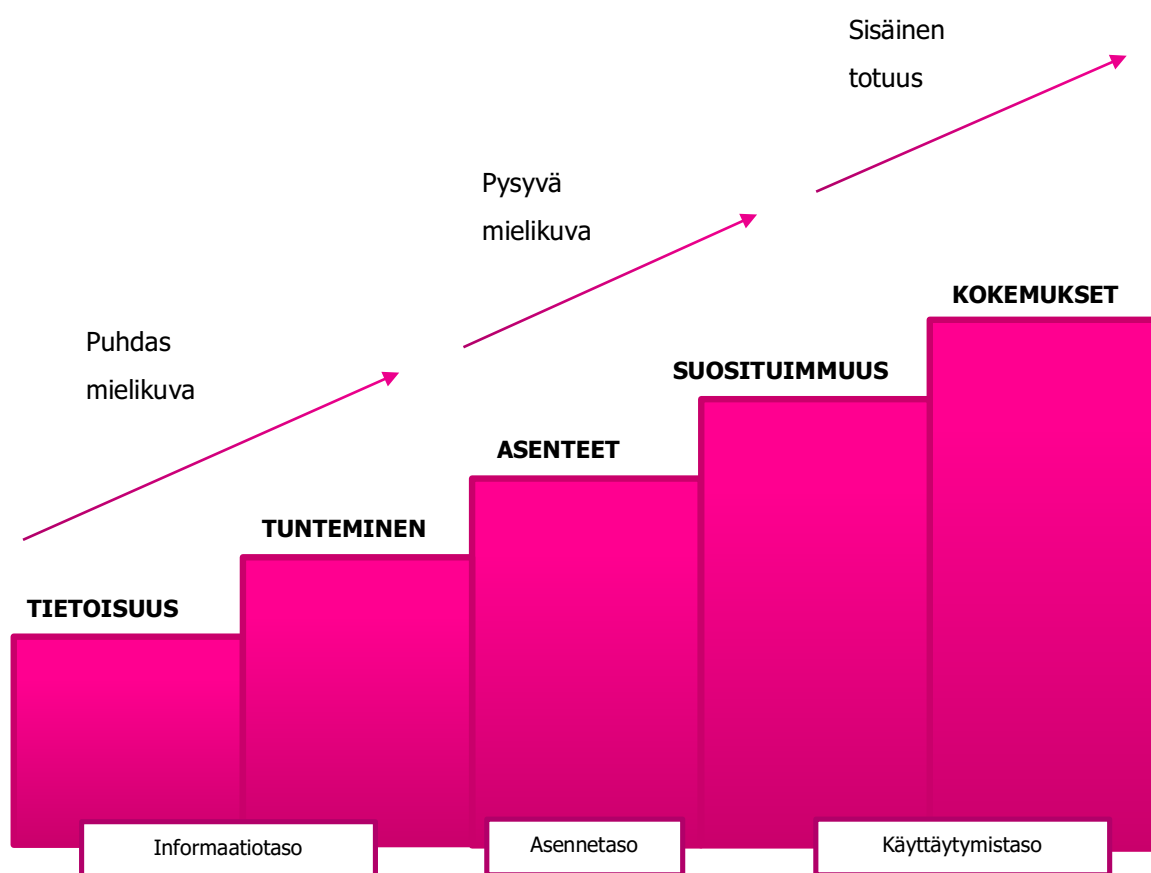
3.1.1 Mielikuvan muodostuminen

Työnantajamielikuvan muodostumista tarkasteltaessa on hyvä lähteä liikkeelle siitä, kuinka mielikuva ylipäätään muodostuu. Ihmisille syntyy usein mielikuva jostakin asiasta, vaikka mielikuvamarkkinointia ei tehtäisikään. Sen vuoksi yrityksille on tärkeää, ettei mielikuvien syntymistä jätetä sattuman varaan, vaan tehdään systemaattista työtä sen muodostumiseksi. Mielikuvassa ei ole kysymys yrityksessä vallitsevasta totuudesta, vaan ennemminkin siitä, miten asiat näyttävät yrityksessä olevan. Mielikuvan voidaan katsoa syntyvän, kun yhdistetään ihmisten kokemukset, tiedot, asenteet, tunteukset ja uskomukset kyseessä olevasta asiasta. Oleellista on huomata, että vain kokemukset ja tiedot ovat totuusperäisiä, muut ovat vain ihmisten mieliinsä rakentamia näkemyksiä. (Rope 2005, 175-176)



Kuvio 2. Mielikuvan psykologiset vaikuttajat (Rope 2005, 178.)

Kuvio 2 havainnollistaa mielikuvan muodostumiseen vaikuttavat psykologiset tekijät. Kaiken pohjana on perhe- ja kulttuuritaustasta muodostuneet ihmisen henkilökohtaiset arvot. Arvojen lisäksi tunteet ja ennakkoluulot vaikuttavat mielikuvan syntymiseen keskeisesti ja ne toimivat suunnanantajana siihen, mistä ihminen kiinnostuu. Edellä mainittujen kolmen osa-alueen pohjalta ihminen muodostaa asenteen kyseessä olevaa yritystä, tuotetta tai työnantajaa kohtaan. Asenteet vaikuttavat siihen, miten organisaation viestejä havainnoidaan ja miten niihin suhtaudutaan. Positiiviseksi koettujen viestikohteiden lähettämiin viesteihin suhtaudutaan myönteisesti, kun taas negatiivisesti koettuihin viesteihin suhtaudutaan helpommin torjuvasti. Uskomusten perusteella valitaan se, miten tehtyihin havaintoihin suhtaudutaan. Se, miten yrityksen lähettämä informaatio tulkitaan, on riippuvainen siitä, millaisen kuvan vastaanottaja on tehnyt yrityksestä. Vastaanottaja peilaa saamansa viestin uskottavuutta siihen käsitykseen, minkä hän on yrityksestä saanut. (Rope 2005, 178-179)



Kuvio 3. Mielikuvan muodostuminen tasoittain (Rope 2005, 181.)

Toinen tapa kuvata mielikuvan muodostumista on kommunikaatiotasoinen muodostuva mielikuva (kuvio 3). Se muodostuu viiden (5) eri vaiheen kautta, joita ovat tietoisuusvaihe, tuntemisvaihe, asennevaihe, suosituimmuusvaihe ja kokemusvaihe. Kommunikaatiotasoinen mielikuva ja aiemmassa kappaleessa esitelty psykologisten tekijöiden kautta muodostuva mielikuva kehittyvät yhtäaikaaisesti. Tietoisuusvaiheessa tiedetään vain yrityksen nimi. Tuntemisvaiheessa ihminen saa käsityksen siitä, millainen yritys on tai mitä se tekee, mutta hänelle ei ole vielä muodostunut arvolatautunutta käsitystä yrityksestä. Ihminen tunnistaa yrityksen mainoksen, tutustuu tuotteeseen tai tapaa yrityksessä työskentelevän henkilön. Näiden vaiheiden aikana muodostunutta mielikuvaa kutsutaan puhtaaksi mielikuvaksi. (Rope 2005, 180-183)

Asennevaiheessa ihminen muodostaa jo arvolatauksia, jotka voi olla positiivisia, negatiivisia tai neutraaleja. Tässä vaiheessa puhtaasta mielikuvasta tulee pysyvä mielikuva, sillä jo muodostuneita asenteita on vaikea muuttaa. Tärkeää on, että ihmiset kokisivat positiivista arvolatausta yrityksen liiketoiminnan kannalta ratkaisevissa asioissa ja ennen kaikkea niissä asioissa, joita kohderyhmät arvostavat. (Rope 2005, 180-183)

Suosituimmuusvaiheessa koetaan jo sellaista, mikä tekee yrityksestä päätöksen kannalta ratkaisevissa asioissa paremman kuin kilpailijan. Yritys on tässä vaiheessa kyennyt muuntamaan myönteisen asenteen myönteiseksi, joko toiminnallisiin tai mielikuvallisiin tekijöihin liitetyiksi odotuksiksi yrityksen toiminnasta. Kokemusvaiheessa pysyvistä mielikuvasta tulee sisäinen totuus. Ihminen on muodostanut odotuksia yritystä kohtaan ja kokemusvaiheessa määrittellään se, onko yritys pystynyt lunastamaan odotukset. Mielikuva vahvistuu, jos yritys on toiminut ulkoista markkinointiaan vastaavalla tavalla. Siksi on ensiarvoisen tärkeää, että sisäinen toiminta vastaa ulkoista markkinoinnin luomaa mielikuvaa. Näin suhde yritykseen voi syventyä, eikä pettymyksiä synny. (Rope 2005, 180-183)

3.1.2 Työnantajamielikuvan muodostuminen

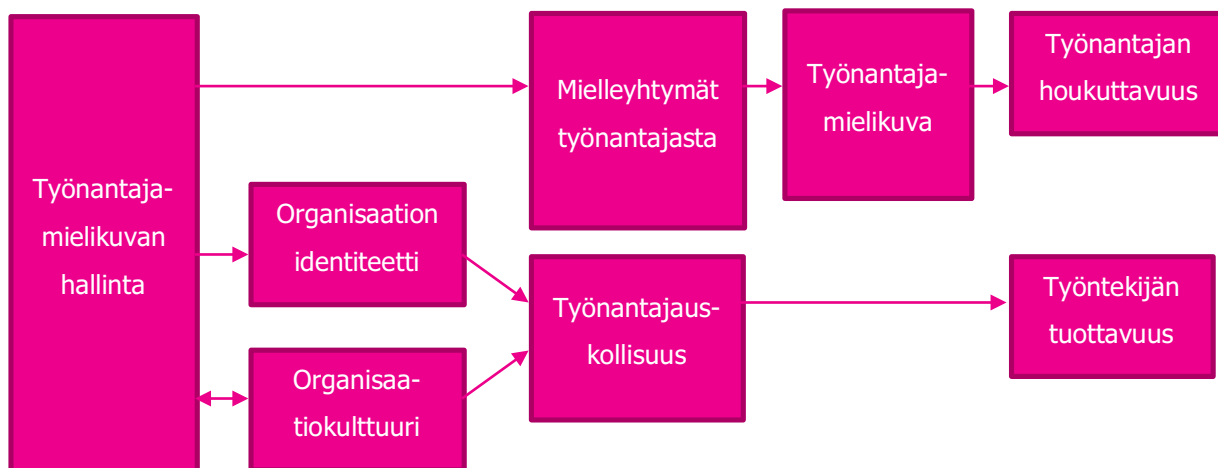
Työnantajamielikuva pohjautuu markkinoinnista tutun aineettoman ja inhimillisen pääoman pohjalle (Ambler ja Barrow 1996, 188 ja 190, Backhaus ja Tikoo 2004, 503). Työnantajamielikuvan tapauksessa pääoma on rakennettu hyvän markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon käytäntöjen avulla ja se kattaa niin nykyiset kuin potentiaalisetkin työntekijät. Aineeton pääoma muodostuu yrityksen ja työntekijän välisessä suhteessa ja työnantajan ja heidän ulospäin antaman identiteetin välille. (Ambler ja Barrow 1996, 188 ja 190) Backhausin ja Tikoon mukaan investoimalla inhimilliseen pääomaan voidaan parantaa yrityksen suorituskykyä (Backhaus ja Tikoo 2004, 503). Aineettoman pääoman tuoma lisäarvo näkyy myös myönteisinä vaikutuksina päätöksenteossa, tunteissa, ostokäyttäytymisessä, kilpailijoista erilaistumisessa ja uskollisuudessa (Lievens ja Slaughter 2016, 413). Inhimillinen pääoma onkin se osa työnantajamielikuvaa, jonka avulla voidaan luoda kilpailuetua ja jota muiden yritysten on vaikea lähteä kopioimaan (Backhaus ja Tikoo 2004, 503).

Työnantajamielikuva muodostuu myös osana suurempaa kokonaisuutta ja sen tulisi toimia laajemmassa strategisessa hierarkiassa. Alla oleva kuvio 4 havainnollistaa sen, kuinka työnantajamielikuva muodostumiseen ovat vaikuttamassa niin yrityskuva- ja liiketoimintastrategia, henkilöstö- ja osaamishallintastrategia kuin markkinointistrategiakin. Työnantajamielikuva heijastaa yritys- ja asiakas-kuvassa näkyviä lupauksia ja tavoitteita. Toisaalta, sen on tuettava organisaation kilpailuun tarvittavaa osaamista ja vastattava henkilöstöhallinnon tapaa toimia yrityksessä. Markkinoinnin osalta markkinoinnin toimenpiteiden pitäisi tukea niin yritys-, asiakas- kuin työnantajakuvaakin poistaen samalla ristiriidat näiden kolmen mielikuvan välillä. (Mosley ja Schmidt 2017)



Kuvio 4. Työnantajamielikuvastrategia osana laajempaa strategista hierarkiaa (Mosley ja Schmidt 2017.)

Kun lähdetään tarkemmin katsomaan työnantajamielikuvan muodostumista, voidaan se nähdä alla olevan Backhausin ja Tikoon (2004, 504-505) havainnollistaman kuvion (kuvio 5) mukaisesti. Heidän mukaansa kaikki lähtee liikkeelle työnantajamielikuvan hallinnasta. Työnantajamielikuvan hallinnan avulla luodaan ja ollaan vaikuttamassa organisaatioon liitettäviin mielleyhtymiin ja organisaatioidentiteettiin. Mielleyhtymät ovat ajatuksia ja ideoita, joita työnantaja herättää ihmisissä. Ne voidaan sanoittaa, mutta usein ne ovat ennemminkin tunnepitoisia. Eri mielleyhtymien kautta ihmiset muodostavat mielikuvan työnantajasta, joka taas on pohjana työnantajan houkuttavuudelle. Työnantajamielikuva voidaan jakaa tuotekohtaisiin ja ei-tuotekohtaisiin ominaisuuksiin ja kuluttajien miellissä olevien mielleyhtymien toiminnallisiin ja symbolisiin etuihin. Tuotekohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat konkreettiset ja objektiiviset asiat ja ei-tuotekohtaisiin ominaisuuksiin kuuluvat kuluttajien mentaaliset mielikuvat ja päätelmät tuotteesta. Symbolisilla eduilla kuluttajat pyrkivät täyttämään sosiaalisen hyväksynnän ja henkilökohtaisen ilmaisun tarpeita. Siihen liittyvät käsitykset siitä, arvostetaanko yritystä ja millaista sosiaalista hyväksyntää hakija kuvittelee saavansa, jos työskentelisi yrityksessä. Työnantajamielikuvan toiminnallisiin etuihin kuuluvat objektiiviset asiat, kuten palkka, etuudet ja korvaukset. Kun kuviota katsotaan työntekijän näkökulmasta, voidaan nähdä, että organisaatioidentiteetti yhdessä organisaatiokulttuurin kanssa vaikuttaa työntekijöiden uskollisuuteen työnantajaansa kohtaan. Työnantajauskollisuus puolestaan vaikuttaa työntekijöiden tuottavuuteen. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa myös takaisin työnantajamielikuvan hallintaan. (Backhaus ja Tikoo 2004, 504-505)



Kuvio 5. Työnantajamielikuvan hallinnan rakenne (Backhaus ja Tikoo 2004, 505.)

3.1.3 Työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat tekijät

Seuraavaksi esitellään tarkemmin tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen.

Organisaatioidentiteetti ja tulkittu ulkoinen kuva

Organisaation identiteetillä tarkoitetaan organisaation henkilöstön käsitystä siitä, mitä organisaatio edustaa: mitkä ovat organisaation kilpailijoista erottavat, keskeiset ja kestävät ominaisuudet (Lievens ja Slaughter 2016, 410). Usein identiteetti kuvataan myös organisaation tunnistettavissa olevana luonteena (Edwards 2010, 11). Siihen kuuluvat organisaation tärkeimmät arvot, toimintaperiaatteet ja käyttäytymisen tavoitteet (Edwards 2010, 7).

Tulkittu ulkoinen kuva puolestaan kuvaa henkilöstön käsitystä siitä, mitä organisaation ulkopuolella ajatellaan organisaation olevan. Tulkitun ulkoisen kuvan avulla ihmiset päättävät sen, millaisia ominaisuuksia heille itselleen liitetään, kun he kuuluvat tiettyyn organisaatioon. (Lievens ym. 2007, 46)

Organisaatioidentiteetti vaikuttaa työntekijöiden uskollisuuteen ja tuottavuuteen (Backhaus ja Tikoo 2004, 505). Sillä on myös merkittävä rooli tulkitun ulkoisen kuvan kanssa siinä, miten ihmiset tunnistautuvat kuuluvansa tiettyyn organisaatioon (Lievens ym. 2007, 46). Jos organisaation identiteetti on houkutteleva, ainutlaatuinen, myönteinen tai työntekijän itsetuntoa lisäävä, haluavat työntekijät tunnistautua siihen (Backhaus ja Tikoo 2004, 509-510). Identiteetin avulla voidaan myös houkutella, motivoida ja ylläpitää nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä (Edwards 2010, 7). Mitä vahvempi yrityksen identiteetti on, sitä vähemmän työntekijät ovat myös ilmaisseet haluansa lähteä organisaatiosta (Edwards 2010, 12).

Vaikka organisaation identiteetti muodostuu yrityksen sisällä, on sen muodostumiseen vaikuttamassa sisäisten ja ulkoisten ryhmien välinen vuorovaikutus (Backhaus ja Tikoo 2004, 509-510). Yrityksen johdolla on merkittävä rooli organisaation identiteetin muodostumisessa ja he voivat muokata sitä organisaation käytäntöjen ja tavoitteiden kautta. Vaikuttamalla haluamaansa organisaatiokuvaan johtajat voivat muuttaa työntekijöiden näkemystä yrityksestä. (Backhaus ja Tikoo 2004, 509-510)

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, rakenteita ja toimintatapoja, jotka ohjaavat työntekijöiden ajattelua ja käyttäytymistä (Backhaus ja Tikoo 2004, 509; Luukka 2019, 16-25). Se yhdistää yrityksen työntekijöitä ja erottaa yrityksen muista yrityksistä (Luukka 2019, 16-25). Yrityskulttuuri on määritelty myös seuraavasti: "Yrityskulttuuri tarkoittaa kaikkea sitä, mitä tapahtuu, kun kukaan ei ole katsomassa." (Luukka 2019, 16-25) Siihen kuuluvat muun muassa pukeutumiskoodi, työntekijöiden tavat toimia erilaisissa sosiaalisissa tilanteissa, sisäiset ohjeistukset, prosessit, mahdolliset prosessien puuttumiset ja säännöt. Myös brändillä, missioilla, tavoitteilla, toimitilojen koolla, sijainnilla, sisustuksella ja logolla on roolinsa yrityskulttuurin muodostumiseen. Näiden lisäksi yrityskulttuuri on monimutkainen kokonaisuus kulttuurin piilokerroksia, jotka kumpuavat liiketoimintastrategiasta, yrityksen elinkaaren vaiheista, tarpeista ja ylimmän johdon asenteista ja arvomaailmasta. (Rantanen 2015)

Kulttuurin tavoitteena on luoda hyvää henkeä yrityksen sisällä. Yrityksessä, jossa on hyvä henki, on hyvä olla töissä ja se puolestaan tuo tehokkuutta ja tuloksellisuutta. (Aula ja Heinonen 2011, 155-156) Kulttuurin avulla voidaan motivoida työntekijöitä, joka näkyy parempina suorituksina, joka puolestaan vaikuttaa asiakassuhteiden paranemiseen ja parempaan aineettomaan pääomaan. Parempi aineeton pääoma taas vaikuttaa motivaatioon ja näin muodostuu positiivinen kierre. Usein yrityksillä, joilla on vahvat asiakassuhteet ja aineeton pääoma, on myös positiivinen työntekijäsuhde ja erinomainen pitkän aikavälin tulos. (Ambler ja Barrow 1996, 188) Organisaatiokulttuurin avulla voidaan vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen, potentiaalisen työntekijän työpaikan valintaan ja sen jälkeiseen työsuoritukseen (Backhaus ja Tikoo 2004, 508-509).

Organisaatiokulttuuri muovautuu koko ajan ja toimii ohjaavana tekijänä työntekijöille, jotta he voivat muokata omaa käyttäytymistään vastaamaan muiden työntekijöiden käyttäytymistä. Sitä voidaan muokata sisäisellä viestinnällä, jotta toivottu työkäyttäytyminen ja työntekijöiden työelämän laatu saavutetaan. Kulttuurilliset asiat siirtyvät myös uusille työntekijöille heidän aloittaessaan työtään organisaatiossa. (Backhaus ja Tikoo 2004, 509) Parhaissa työpaikoissa rakennetaan sisältä ulospäin muodostuvaa vahvaa ja yhtenäistä kulttuuria. Parhaat työnantajat tarjoavatkin kokonaisvaltaista kulttuurikokemusta työtehtävän, uran tai yrityksen sijaan. Kulttuurikokemus pohjautuu yrityksen ainetlaatuiseen kulttuuriin ja työntekijöille personoitavan, heidän vahvuuksiin ja kehitystoiveisiin pohjautuvan urakokemuksen pohjalle. (Rossi 2012, 27)

Sosiaalinen identiteetti

Yksi ehdotettu selitys työnantajamielikuvan roolille on sosiaalinen identiteetti (Backhaus ja Tikoo 2004, 506; Lievens ym. 2007, 45-47). Tutkimukset aiheeseen liittyen osoittavat, että potentiaaliset työntekijät vertaavat työnantajamielikuvaa omiin tarpeisiin, persoonallisuuteen ja arvoihin. Mitä paremmin arvot sopivat yhteen yrityksen kanssa, sitä todennäköisemmin työnhakija kiinnostuu yrityksestä. (Backhaus ja Tikoo 2004, 506) Potentiaaliset työnhakijat myös pohtivat, miten he itse hyötyisivät, jos työskentelisivät tietyn työnantajan palveluksessa (Sivertzen ym. 2013, 474).

Ihmisen oma identiteetti ja itsetunto määräytyvät osittain sen mukaan, millaisiin sosiaalisiin ryhmiin hän kuuluu. Työntekijän näkökulmasta katsottuna, millaiseen organisaatioon tai työskentelytyömiin hän kuuluu. (Edwards 2010, 12; Lievens ym. 2007, 45-46) Toisin sanoen sen ryhmän maine, johon kuulumme edistää omaa mainettamme (Backhaus ja Tikoo 2004, 506). Työntekijät muodostavat näiden perusteella kuvan siitä ketä he ovat, mitä tavoitteita ja asenteita heillä on ja mitä heidän pitäisi tehdä ollakseen organisaation jäsen (Lievens ym. 2007, 45-46). Mitä enemmän työnantajan tunnettuus kasvaa, sitä enemmän potentiaalinen työnhakija muodostaa positiivisia näkökohtia työnantajasta ja mitä positiivisemmin työnantaja nähdään, sitä todennäköisemmin organisaatioon haetaan töihin (Backhaus ja Tikoo 2004, 506).

Psykologinen sopimus

Tutkimusten mukaan työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttaa myös psykologisen sopimuksen teoria. Tässä työntekijä ja työnantaja "solmivat" psykologisen sopimuksen, jossa työntekijä tarjoaa työnantajalle jotain mitä yritys arvostaa ja yritys antaa vastineeksi työntekijän arvostamia asioita. Yrityksen arvostamia asioita voivat olla esimerkiksi työntekijän työpanos, tieto, taito, intohimo tai luovuus. Työntekijän arvostamia asioita voivat olla esimerkiksi koulutus, kehitys, palkka ja mahdollisuus luovuuteen. (Backhaus ja Tikoo 2004, 504; Mosley ja Schidth 2017) Psykologisen sopimuksen syntyminen voi alkaa jo rekrytointiviesteistä, joten on tärkeää, että rekrytointiviestit ovat tarkkoja ja riittäviä. Näin voidaan vaikuttaa potentiaalisen työntekijän aiemman organisaatiokäsityksen vaikutukseen. (Backhaus ja Tikoo 2004, 507)

Organisaatiosta lähtevä tieto tulee olla realistista ja tarkkaa, jotta psykologinen sopimus ei rikkoudu. Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella tarkoitetaan sitä, että työntekijä kokee organisaation hylänneen velvollisuutensa. Tämä puolestaan lisää irtisanoutumisia ja vähentää tuottavuutta, työtyytyväisyyttä ja luottamusta organisaatioon. Realistisella viestinnällä voidaan lisätä luottamusta ja rehellisyyttä. (Backhaus ja Tikoo 2004, 507)

Palkka

Usein palkka on suuressa roolissa, kun työnhakija tekee päätöstä työpaikan vastaanottamisesta. Ehkä yllättävääkin, se ei kuitenkaan ole merkittävin osa-alue. Esimerkiksi jos työnantajamielikuvassa tapahtuu negatiivisia muutoksia, se tuskin on palkkauksen heikkenemisen aiheuttamaa. Jotkin tutkimukset osoittavat, että palkankorotus pitää työntekijän tyytyväisenä kuukauden. Palkankorotuksellaan ei ole siis pitkäaikaista vaikutusta työtyytyväisyyteen. Tämä osoittaa sen, että palkkaus ei ole ainakaan muita tekijöitä merkittävämmässä roolissa työnantajamielikuvan muodostumisessa. Kuitenkin työntekijän henkilökohtaiset mieltymykset vaikuttavat siihen, kuinka suuri rooli palkkauksella on. Toiset tekevät työtään saamansa korvauksen vuoksi, kun toisille työnteolla on jokin muu merkitys. Palkkaukseen liittyvät rahallisen korvauksen lisäksi työn jatkuvuus ja palkanmaksun säännöllisyys. (Korpi ym. 2012)

Urakehitysmahdollisuudet

Useille työntekijöille on tärkeää, että työssä on mahdollista edetä. Työntekijöiden houkuttelun kannalta on hyödyllistä tarjota urakehitysmahdollisuuksia, kun kilpaillaan parhaista työnhakijoista. Urakehitysmahdollisuuksien kautta on mahdollista kasvattaa työntekijän itseluottamusta. Se lisää työntekijän onnistumisen tunnetta, kun hänelle tarjotaan haastavampaa tehtävää. (Korpi ym. 2012)

Työn kiinnostavuus

Mielenkiintoiset työtehtävät lisäävät pitkäjänteisyyttä työskentelyyn. Yrityksen tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus on merkittävässä roolissa siinä, kuka työnantajan palvelukseen hakee. Tieto siitä, että tuotteita ja palveluja kehitetään ja kehitystä tapahtuu, on vaikuttamassa työnantajamielikuvan muodostumiseen. Modernit työtavat, vanhojen jo vähän pinttyneiden työtapojen välttely, itseorganisoituvat tiimiytymiset ja työaika- ja paikkariippumattomat tavat rakentavat luovaa ilmapiiriä, joka on tärkeää potentiaalisille parhaille työnhakijoille. (Korpi ym. 2012)

Työilmapiiri

Työpaikan haluttavuuden ja sisäisen työnantajamielikuvan kannalta ensiarvoisena peruspilarina on työilmapiiri. Sen pohjana on henkilökemiat. Kannustava ja tunnetusti hyvä työilmapiiri johtaa tuottavampaan työtulokseen. Hyvä tunnelma työpaikalla heijastuu myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan, jopa tiedostamatta. Samoin työpaikan ongelmat ovat niitä, jotka päätyvät helposti sosiaalisen median kanavoihin. (Korpi ym. 2012)

Oman työn kehittämismahdollisuus

Uuden tiedon löytäminen ja tuottaminen ovat henkilöstöä motivoivia. Oman työn kehittämismahdollisuudet tuovat henkilöstölle tyytyväisyyttä, mutta myös yrityksille sellaista uutta, jolla voi olla liiketoiminnan kannalta merkittävästi hyötyä. Oman työn kehittämisen mahdollistavat erilaiset koulutukset tai itse työn ohessa kehitettävät uudet toimintatavat. Oleellinen osa oman työn kehittämistä on tiedon ja opitun siirtäminen käytäntöön ja opitun siirtäminen itseltä eteenpäin muille tiimin jäsenille. Samalla se lisää myös yhteenkuuluvuutta tiimiin ja yritykseen. (Korpi ym. 2012)

Työkokemus

Työkokemus on monimutkainen kokonaisuus. Se perustuu työntekijöiden odotuksiin siitä, mitä työnantaja on velvollinen heille antamaan ja kuinka nämä odotukset täyttyvät. (Edwards 2010, 15-16) Taloudellisten palkkioiden lisäksi siinä punnitaan myös se, miten työntekijän sosio-emotionaaliset tarpeet täyttyvät (Edwards 2010, 6). Ihmiset kokevat tietyn työpaikan eri tavoin ja pitävät todennäköisesti siinä eri asioista. Oleellista olisikin tunnistaa yhteinen ja jaettu kokemus. (Edwards 2010, 7) Työkokemuksen on tärkeää kuvata organisaation erityispiirteitä. Jotta työkokemuksen avulla voidaan luoda arvoa, on organisaation hyvä selvittää ja johtaa huolellisesti tarjoamaansa työkokemusta. (Edwards 2010, 6)

Maine

Työnantajamielikuva ja yrityksen tuotteiden ja palveluiden maine ovat selkeästi yhteydessä toisiinsa. Yleisesti ottaen ajatellaan, että yritys joka pystyy tarjoamaan hyvän brändikokemuksen, on myös työnantajana hyvä. Samoin taloudellisesti menestynyt yritys arvioidaan usein hyväksi työnantajaksi. (Barrow ja Mosley 2005, 150) Hyvämaineisiin yrityksiin halutaan hakea helpommin töihin ja niiden työominaisuudet arvioidaan paremmiksi (Edwards 2010, 8-9). Tunnettujen ja puhuttujen yritysten työntekijät kokevat luonnollisesti myös ylpeyttä yritykseen kuulumisesta. (Barrow ja Mosley 2005, 150; Edwards 2010, 8-9)

Työnantajamielikuvan rakentamisen prosesseihin kuuluu usein mukaan ulkoisen viestinnän kampanjoita, joiden tavoitteena on lisätä potentiaalisten työnhakijoiden tietoisuutta yrityksestä ja sen maineesta. On huomattu, että yritysten menestyksestä kertovat viestit ovat lisänneet potentiaalisten työntekijöiden positiivista kuvaa yrityksestä. Näitä menestyksestä kertovia tekijöitä ovat esimerkiksi kannattavuus ja sosiaalisesti vastuulliset piirteet, kuten työntekijöiden suhteet, ympäristöpolitiikka, tuotteiden laatu ja vähemmistöryhmien kohtelu. Nämä kannattaa huomioida yrityksen ulkoisissa viesteissä. (Edwards 2010, 8-9)

Suusanallisuus eli Word of mouth

Käytännössä kaikki kokemukset, joita henkilöillä on yrityksestä, ovat vaikuttamassa mielikuvan muodostumiseen. Näin ollen kaikki tietolähteet aina yrityksen mainoksista ystäviltä kuultuihin tarinoihin vaikuttavat työnhakijoiden käsitykseen työnantajasta. Word of mouth eli lyhennettynä WOM on suusanallista, henkilökohtaista viestintää, joka on täysin riippumaton organisaatiosta, tuotteista, organisaation suoramarkkinoinnillisista aktiviteeteista tai siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä. Nykypäivänä WOM tapahtuu pääasiassa sosiaalisessa mediassa. Suusanallisella viestillä voi olla merkittävästi vaikutusta rekrytointiin, koska ihmisillä on usein vain rajallisesti tietoa organisaatiosta. Näin suusanallisuudelle jää tilaa päätöstä tehdessä. Suusanallisen viestinnän vaikutus näkyy ennen kaikkea yrityskuvassa sekä hakijan aikeissa ja käyttäytymisessä. On myös sanottu, että WOMin vaikutus yleiseen kuvaan olisi vahvempi kuin muiden yritysriippuvaisten lähteiden, kuten julkisuuden, sponsorointien ja mainonnan. Siksi yritysten päättäjillä olisi tärkeää olla selkeä kuva siitä, mitä yrityksen nykyiset ja entiset työntekijät puhuvat yrityksestä. (Lievens ja Slaughter 2016, 418-419)

4 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN KEHITTÄMINEN

Tässä kappaleessa kuvataan millaisia vaiheita mielikuvan ja työnantajamielikuvan kehittämisessä on ja mitä niissä tulisi ottaa huomioon.

Ajat ovat muuttuneet niistä ajoista, kun avoimet työpaikat houkuttelivat paljon hakijoita ja yritykset valitsivat niistä parhaan. Nykypäivänä ei voi enää olettaa, että huippuosaaajat tarjoutuisivat työskentelmään yrityksissä ilman systemaattista työtä heidän houkuttelemiseksi. Kilpailu parhaista tekijöistä käy kovempaa kuin koskaan. Edistysellisimmät yritykset ovat ymmärtäneet, että on tehokkaampiakin tapoja houkutella osajia kuin perinteinen työpaikkailmoitus ja sen jälkeinen parhaan hakijan valinta. Useimmat yritykset ovat kuitenkin jääneet tähän kahdenkymmenen vuoden takaiseen malliin. Ristiriita piilee siinä, että nykypäivä ja useimpien yritysten rekrytointitapa eivät kohtaa. Siksi työnantajamielikuvaa on tärkeää kehittää. (Mosley ja Schmidt 2017)

4.1.1 Mielikuvan kehittäminen

Yleisesti mielikuvan kehittäminen voidaan kuvata alla olevan kuvion 6 mukaisesti.



Kuvio 6. Mielikuvan kehittämisprosessi (Rope 2005, 197.)

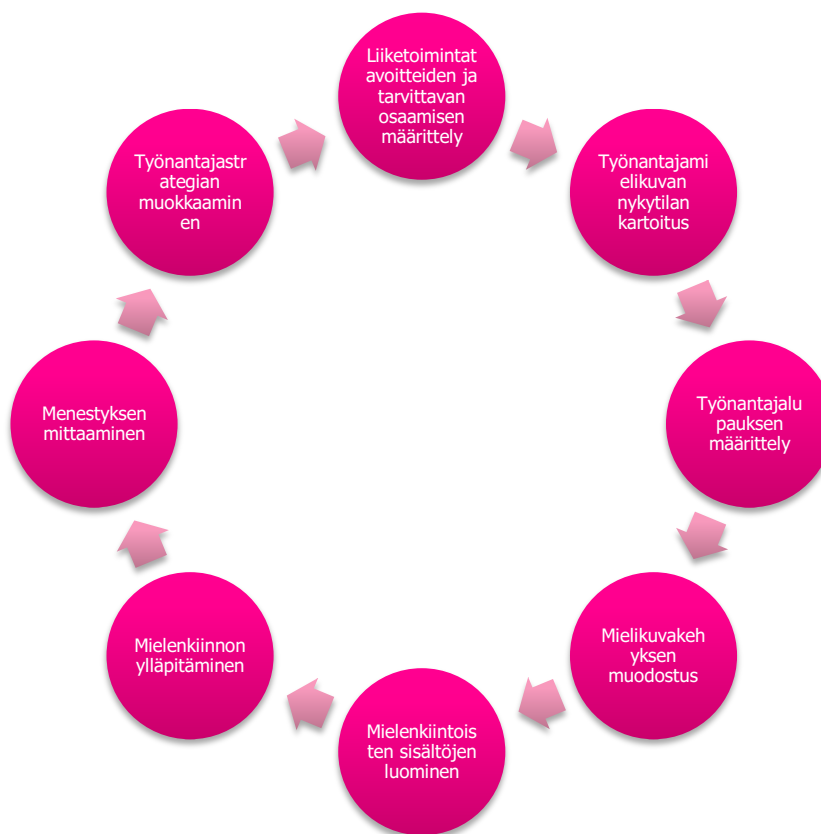
1. Mielikuvan tutkiminen. Tällä tarkoitetaan nykytilanteen tutkimista suhteessa merkittävimpiin kilpailijoihin.
2. Mielikuvan kehittämisen strategian määrittely. Strategia luodaan ulkoisen mielikuvan, siihen vaikuttavien ulkoisten mahdollisuuksien ja sisäisten resurssien pohjalta.

3. Tavoitemielikuvan määrittäminen. Siinä tuodaan konkreettisesti esille nykyisen mielikuvan pohjalta luodun strategian tavoitteet. Tavoitemielikuvan tarkoituksena on toimia suunnannäyttäjänä yrityksen muun toiminnan kehittämisessä, ohjata yritysjohton sisäistä toimintaa, toimia ulkoisen markkinoinnin pohjana, olla konkreettisenä vertailukohtana mielikuvatutkimuksessa ja opettaa onnistumisen ja epäonnistumisen syitä.
4. Sisäisen toiminnan kehittäminen. Tällä mahdollistetaan ulkoinen viestintä. Sisäiset mielikuvan luonnin osatekijät tulee olla sellaisella toiminnallisella tasolla, että ulkoinen viestintä on mahdollista toteuttaa.
5. Ulkoisen viestinnän toteutus. Tavoitemielikuvassa on määritelty ne ulkoisen viestinnän pääkohdat, joihin ulkoisen viestinnän tulee suuntautua. Sisäisen ja ulkoisen toiminnan tulee vastata toisiaan siten, että ulkoinen viestintä toteutetaan vasta sitten, kun sisäisellä toiminnalla voidaan vastata siihen.
6. Seuranta. Jatkuva mielikuvan seuranta mahdollistaa tavoitemielikuvan toteutumisen selvittämisen, mielikuvan muuttumisen seurannan ja onnistumisten ja kehityskohteiden analysoinnin. Seuranta käynnistää myös uuden mielikuvan kehittämisprosessin. Näin mielikuvan kehittämisestä tulee jatkuva ja pitkäaikainen prosessi. (Rope 2005, 197-200)

Mielikuvan kehittämiselle on kaksi strategiaa. Joko voidaan keskittyä parantamaan heikkoja ominaisuuksia (= heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategia) tai keskittyä vahvistamaan nykyisiä vahvuuksia tehden niistä ylivoimaisia kilpailutekijöitä (= myyntivalttien luomisen strategia). Heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategiassa huonona puolena voidaan pitää sitä, ettei sillä useinkaan voida rakentaa ylivoimaisia kilpailuetuja. Toinen huono puoli on se, että mielikuvaominaisuudet ovat kytkeytyneinä toisiinsa. Usein nämä ovat kytkeytyneinä toisiinsa käänteisesti eli mikäli heikossa tekijässä voitetaan, hävitään vahvuudessa kaksinkertaisesti. Ainoa syy käyttää heikkojen ominaisuuksien pelastamisen strategiaa on, jos parannettava ominaisuus on ratkaisevassa roolissa potentiaalisten työntekijöiden mielestä ja tämä ominaisuus estää liiketoiminnan tavoitteiden saavuttamisen. Myyntivalttien luomisen strategia pohjautuu siihen, että onnistuakseen yrityksen on erilaistettava itsensä kilpailijoista ja luotava itselleen myyntivaltteja. Toinen tekijä tämän strategian pohjalla on se, että on oltava mielummin joissain asioissa paras kuin monessa asiassa kohtuullinen. Vain olemalla ylivoimainen voidaan saada työnhakijan positiivinen asenne preferenssiksi. (Rope 2005, 200-201)

4.1.2 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäaikainen, jatkuva prosessi, joka tehdään vastaamaan muuttuvaa liiketoiminta- ja työvoimaympäristöä. Tiivistettynä työnantajamielikuvan rakentamisprosessi voidaan kuvata kahdessa vaiheessa. Ensimmäinen on se, että organisaatio tehdään selkeästi hyväksi paikaksi työskennellä. Toinen vaihe on se, että varmistetaan oikeiden osaajien tietoisuus siitä, millainen juuri kyseinen yritys on. Todellisuudessa prosessi on monimutkaisempi ja se voidaan kuvata seuraavasti: (Mosley ja Schmidt 2017)



Kuvio 7. Työnantajamielikuvan kehittämisprosessi (Mosley ja Schmidt 2017.)

1. Organisaation liiketoimintatavoitteiden ja niiden saavuttamiseen tarvittavan osaamisen määrittäminen.
2. Työnantajamielikuvan nykytilanteen kartoittaminen potentiaalisten työnhakijoiden ja nykyisten työntekijöiden työnantajakokemuksen perusteella. Tässä organisaation nykytilannetta verrataan siihen, mitä pääkohderyhmä etsii.
3. Työnantajalupauksen määrittäminen (Employer Value Proposition eli EVP). Siinä näkyy aihealueet, joiden avulla organisaatiosta tulee erinomainen työpaikka. Tehokas työnantajalupaus kuvaa nykyistä todellisuutta ja tulevaisuuden realistisia pyrkimyksiä.
4. Mielikuvakehysten muodostaminen. Se koostuu luovista elementeistä, kuten halutusta ilmeestä ja tunteista, joita halutaan herättää.
5. Mielenkiintoisten ja tarinallisten sisältöjen ja työntekijäkokemusten luominen. Työntekijäkokemusten tavoitteena on tuoda työnantajalupaus elämään tavalla, joka puhuttelee juuri haluttuja osaajia.
6. Mielenkiinnon ylläpitäminen näkymällä valituissa kanavissa. Hyödyllisiä vaihtoehtoja tähän ovat yrityksen oma urasivusto, sosiaalisen median kanavat, työnhakupalvelut ja automaatioon pohjautuva mainostaminen.
7. Menestyksen mittaaminen. Selvitetään mikä toimii ja mikä ei toimi, aina strategiasta yksittäisiin markkinointikampanjoihin.
8. Työnantajastrategian muokkaaminen tarpeen vaatiessa parempien tulosten saavuttamiseksi.
9. Toistaminen. (Mosley ja Schmidt 2017)

Ennen kuin työnantajamielikuvan kehittämiseen panostetaan aikaa, rahaa ja muita resursseja on hyvä pohtia, mitä hyötyjä parempi työnantajamielikuva tuo yritykselle ja miten se auttaa tavoitteiden saavuttamisessa (Barrow ja Mosley 2005, 69; Mosley ja Schmidt 2017). Koska työnantajamielikuvan kehittäminen on monen osaston yhteistyötä, on huolehdittava siitä, että jokaisella on yhtenäinen käsitys työnantajamielikuvan kehitysprosessista ja kaikki tietävät selkeän vastuunsa kokonaisuudesta. Tämä tehdään siksi, että kaikille kehittämistyötä tekeville saadaan aikaan intohimo ja motivaatio työtä kohtaan. (Mosley ja Schmidt 2017) Ennen kaikkea johtoryhmässä työskenteleville näiden viestiminen on oleellista. (Barrow ja Mosley 2005, 81-82; Mosley ja Schmidt 2017)

Jotta työnantajamielikuvasta saadaan aito ja organisaatioon integroitunut, sen kehittäminen on saatava toimitusjohtajajohtoiseksi ja yhteiseksi tavoitteeksi koko johtoryhmän keskuuteen. Johtoryhmän on ymmärrettävä, kuinka tärkeä osa työnantajamielikuva on turvaamaan osaaminen, jota tarvitaan kasvutavoitteiden saavuttamiseen. Markkinoinnin ja viestinnän ihmiset puolestaan ovat useasti hyvin suojaavia luomiaan kuluttaja- ja yrityskuvia kohtaan. Heille voidaan viestiä onnistuneen työnantajamielikuvan kyvystä auttaa sisäistä henkilöstöä sitoutumaan yrityskuvaan ja laajentaa kuvan viestintää ulkoisille yleisöille, jotka muuten eivät tunne yritystä. HR:n rooli ihmisten johtamisen prosesseihin ja osaamisstrategiaan on vahva ja siksi hekin olisi syytä saada sitoutumaan työnantajamielikuvan kehittämiseen ja hallintaan. Vahvan liiketoimintaesimerkin avulla ja vetoamalla HR:n haluun pitää kiinni parhaista käytännöistä, hekin saadaan usein vakuuttuneiksi. Jotta linjajohto saadaan mukaan, esitys on suotavaa räätälöidä koskemaan heidän kipupisteitään. Työnantajamielikuva auttaa heitä saavuttamaan sellaisia kykyjä, joita he tarvitsevat tavoitteidensa saavuttamiseksi ja menettääkseen vähemmän avainhenkilöitä rekrytointikilpailijoille. (Mosley ja Schmidt 2017)

Ylempien johtajien ja linjajohtajien rooli työnantajamielikuvan kehittämisessä on huomioida työnantajamielikuvan merkitys, kannustaa, helpottaa yhteistyötä ja sitouttaa resursseja. Henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin on jaettava tietoa ja asiantuntemusta. Työntekijät puolestaan auttavat sisälöntuotannossa ja toimivat työnantajamielikuvan edustajina. Tämä kaikki vaatii koordinoitua. Kehitettäessä työnantajamielikuvaa kaikkien on työskenneltävä yhtenäisesti samaan suuntaan. Näin voidaan kasvattaa mielikuvan voimaa ja saada mielikuvan puolestapuhujia myös organisaation ulkopuolelta. (Mosley ja Schmidt 2017)

Työnantajamielikuvaa kehitettäessä lähdetään liikkeelle yrityksen liiketoimintatavoitteiden selkeyttämisellä ja sen saavuttamiseen tarvittavan osaamisen määrittelyllä. Selkeiden liiketoimintatavoitteiden ja niiden ymmärryksen kautta työnantajamielikuva voidaan rakentaa tukemaan näitä tavoitteita. Työnantajamielikuvan on istuttava myös muihin liiketoimintatavoitteita tukeviin strategioihin. Näitä ovat organisaation liiketoimintastrategia, henkilöstö- ja osaamisstrategia ja markkinointistrategia. Ennen ensimmäisenkään aloitteen toteutusta onkin siis päätettävä, kuinka tiiviisti työnantajamielikuva sovitetaan yritys- ja kuluttajamielikuvan kanssa. Jos kuluttajien tarpeet poikkeavat työntekijöiden tarpeista, on huomioitava, miten mielikuvaa viestitään kullekin kohderyhmälle. (Mosley ja Schmidt 2017)

Huolimatta siitä, onko työnantajamielikuvaa rakennettu vai ei, sellainen on muodostunut jo yritykselle. Se on jokapäiväisen työympäristön energisyyttä tai huonovointisuutta. Työnantajamielikuvan nykytilan katsausta tehtäessä, voidaan sitä tarkastella seuraavista näkökulmista: mitä jo ennestään tiedetään, millainen työkokemus, ulkoinen käsitys ja kilpailutilanne työnantajalla on. Usein yrityksillä on jo valmiiksi jonkinlainen käsitys siitä, mitä organisaatiosta ajatellaan työnantajana. Katsauksesta saa kattavamman, jos näihin tietoihin lisätään vielä palaute, joka on saatu asiakkailta, yhteistyökumppaneilta, viimeisimmistä henkilöstökyselyistä tai sosiaalisen median kanavista. Henkilöstökyselyt kertovat sen, mitä nykyiset ja entiset työntekijät ajattelevat yrityksestä ja mahdollisista aukoista yrityksen tarjoaman ja työntekijöiden haluaman välillä. Ulkoisen käsityksen avulla saadaan tietoa siitä, mitä ulkopuoliset ihmiset ajattelevat yrityksestä potentiaalisena työnantajana. Ulkoinen käsitys myös selventää kuinka hyvin yritys tunnetaan toivotun kohderyhmän joukossa, mistä yritys on tunnettu ja mitä ihmiset tuntevat, kun he kuulevat yrityksestä. Samalla toimialalla kilpaillaan usein samoista osaajista. Tässä kohdassa voidaan pohtia myös, mitä parhaat työntekijät houkuttelevat yritykset tekevät paremmin. Huomioitavaa on kuitenkin, että muista yrityksistä tehtyä tutkimusta käytetään vain pohjana omille luoville ideoille. Työnantajamielikuvaa rakennettaessa on löydettävä oma polku ja omat ainutlaatuiset ominaisuudet. Kopioimalla muiden tekemät ratkaisut ei voi tulla loistavaksi ja erottuvaksi työnantajaksi. Ne ratkaisut, jotka toimivat muilla, eivät välttämättä toimi itsellä. (Mosley ja Schmidt 2017)

Kuten aiemminkin on mainittu, työnantajamielikuvan luonti on pitkäjänteistä työtä. Ennen sen käyntäntöön laittamista on huolehdittava myös työnantajalupauksen, mielikuvakehityksen ja viestinnän sisällön määrittelemisestä. Työnantajalupaus sisältää ydinlauseen ja 3-5 pilaria. Ydinlause on yksi asia, joka tiivistää sen, miten ja miksi juuri kyseinen yritys on paras paikka työskennellä. Pilarit ovat yksityiskohtia, jotka tukevat ja laajentavat ydinlausetta. Jotta työnantajalupaus olisi vahva, sen luomisessa on oleellista määritellä myös työnantajamielikuvan tavoitteet, huomioida työnantajamielikuvan nykytilanne, kerätä oikeat ihmiset eri osastoilta kehitysprosessiin, järjestää EVP-työpaja, selvittää psykologisen sopimuksen sisältö, huomioida EVP:n tasapaino ja luoda kilpailijoista erottuva lähestymistapa. Työnantajamielikuvan tavoitteista ilmenee halutaanko lisätä työnantajan vetovoimaa, sitoutumista, säilyvyyttä vai jotain muuta. EVP-työpajan tavoitteena on ideoida ja muotoilla ydinlause ja sen pilarit. Psykologisen sopimuksen sisältö kertoo sen, mitä yritys tarvitsee työntekijöiltä ja mitä se on valmis tarjoamaan työntekijälle vastineeksi. (Mosley ja Schmidt 2017)

Työnantajamielikuvan kehys sisältää työnantajalupauksen, yrityksen logon, suunnitteluelementit, väripaletit, kirjasimet ja valokuvat. Niiden tulee saada ihmisten huomio ja ylläpitää saatua huomiota johdonmukaisen identiteetin kautta. Mielikuvakehitys auttaa yhteneväisen ja kilpailijoista erottautuvan ulkoasun, tunteen ja viestinnän ylläpitämisessä. Ohjeet logon käytöstä, logon grafiikoista, väreistä, fonteista ja sallituista kuvista yhdenmukaistavat työnantajamielikuvaa ja yhdistävät sen myös yritystai tuotekuvaan. (Mosley ja Schmidt 2017)

Vahvaa työnantajamielikuvaa rakennettaessa huonoin skenaario on se, että tavoitellut työntekijät eivät kiinnostu yrityksen urasivusta, avoimista työpaikoista tai työhakemuksen lähettämisestä. Siksi on annettava pakottava syy seurata ja osallistua. Tämä tehdään luomalla sisältöä, joita yrityksen etsimät henkilöt pitävät arvokkaana. Se voi olla koulutuksellista, viihdyttävää, houkuttelevaa tai valaisevaa. Tärkeää on muistaa, että sisältö on tärkein. Esimerkkejä hyvästä sisällöstä ovat työntekijäprofiilit, faktat ja kaaviot yrityksestä, kuvat, videoklipit ja pelit. Työntekijäprofileita on erilaisia, esimerkiksi työprofiili, kulttuuriprofiili, intohimoprofiili, sankariprofiili, joukkueprofiili ja sisäiset tarinat kulissien takaa. (Mosley ja Schmidt 2017)

Kun työnantajalupaus, mielikuvakehys ja houkutteleva sisältö ovat luotu, voidaan siirtyä mainostamaan ja tavoittelemaan päätavoitteita. Sisältöä jaetaan siellä, missä todennäköisesti tavoittaa toivotun kohderyhmän parhaiten. Vaihtoehtoja ovat esimerkiksi yrityksen urasivut, urablogi, sosiaalisen median eri kanavat, työnhakupalvelut, hakukoneet, automaatioon perustuva mainonta, perinteiset kanavat, korkeakoulujen kampukset ja opiskelijaharjoittelut. On kuitenkin muistettava, että vaikka sisältöä jaetaan eri sosiaalisten kanavien kautta, nykyiset työntekijät ovat usein arvokkaimpia uusien hakijoiden ja palkattavien houkuttelussa. He voivat toimia suosittelijoina ja vinkata yritystä hyväksi työnantajaksi. (Mosley ja Schmidt 2017)

Annetut lupaukset on pidettävä. Jos työntekijät kokevat työskentelevänsä mahtavan työnantajan palveluksessa, houkuttelevat he todennäköisesti tuttaviaan yritykseen töihin ja päivittävät positiivisia päivityksiä yrityksestä sosiaaliseen mediaan. Mikäli työkokemus ei vastaa odotuksia, työnantajalupauksia pidetään tyhjinä. Työntekijöiden luottamusta ja sitoutumista yritystä kohtaan voidaan vahvistaa painottamalla toimitusjohtajalle ainutlaatuisen työkokemuksen merkitystä, tekemällä enemmän entistä paremmin ja ottamalla asiakaspalvelullinen ote HR-prosesseihin. Toimitusjohtajan on otettava henkilökohtaiseksi missiokseen maineen ansainta työnantajan valinnassa. Tapoja tähän on terveen organisaatiokulttuurin muotoilu ja positiivisen työkokemuksen johdonmukainen tukeminen. Kun asioita taas tehdään enemmän merkittävästi entistä paremmalla tavalla, voidaan luoda mielikuvan allekirjoitus -kokemuksia. Ne ovat niitä osia työkokemuksesta, jotka tekevät yrityksen työkokemuksesta uniikin ja paremman kuin mitä samoista osaajista kilpailevien työnantajien työkokemus on. Työntekijäkokemusta tulisi johtaa samalla tavalla ja yhtä huolellisesti kuin asiakaskokemustakin. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikista tärkeistä ihmisten johtamiseen liittyvistä vuorovaikutustilanteista työntekijöiden kanssa on pyrittävä saamaan allekirjoitus-kokemus. Myös HR-prosessin vaiheet on suunniteltava niin, että ne rakentavat johdonmukaisesti positiivista mielikuvakokemusta työntekijöille. (Mosley ja Schmidt 2017)

Työnantajamielikuvan kehittämisen onnistumista on hyvä seurata. Se voidaan tehdä analysoimalla sekä pitkän että lyhyen aikavälin tuloksia. Lyhyen aikavälin tuloksia ovat markkinointisisällön sitouttamistasot, kiinnostuneiden hakijoiden määrä ja laatu sekä rekrytoinnin kokonaiskustannus. Analysointiohjelmien avulla saadaan tietoa rekrytoinnin markkinointistrategian, rekrytoinnin markkinointikampanjoiden ja jokaisen kampanjan markkinointitoimenpiteiden menestyksestä. Analysointiin kuuluu myös se, mitkä kanavat ovat tehokkaimpia haluttujen osaajien houkuttelemiseen. Pitkän aikavälin tuloksia ovat tunnettuus, houkuttelevuus potentiaalisena työnantajana ja työnantajamielikuva. Pitkän aikavälin tuloksia yrityksen sisällä voidaan mitata siten, kuinka ylpeitä ja kannattavia työntekijät ovat, kuinka sitoutuneita he ovat, mikä heidän suorituskykynsä on ja mikä on hakijoiden määrä ja laatu. Suositeltavaa olisi myös arvioida työnantajamielikuvainvestointien kannattavuutta ja sijoitetun pääoman tuottoa (Return on Investment eli ROI). Näiden lisäksi on suunniteltava myös tulevaisuutta. Tilanne muuttuu koko ajan, joten on pysyttävä liikkeessä ja muutoksessa mukana. (Mosley ja Schmidt 2017)

5 TUTKIMUKSEN KUVAUS

Tutkimusongelmana tässä tutkimuksellisessa opinnäytetyössä on se, ettei Yritys X:n työnantajamielikuvasta ole tarkkaa käsitystä ja se halutaan tämän opinnäytetyön avulla selvittää. Vastaavaa tutkimusta työnantajamielikuvan nykytilasta ei ole Yritys X:ssä aikaisemmin tehty. Asiakkaille on tähän mennessä lähetetty asiakastyytyväisyyskysely tuotteiden toimituksen jälkeen ja henkilöstölle on tehty henkilöstökyselyitä noin neljä kertaa vuodessa. Suoranaista työnantajamielikuvatutkimusta kuitenkaan ei ole toteutettu. Tämän tutkimuksen avulla pyritään saamaan vastauksia tutkimuskysymyksiin, joita ovat: millainen on toimeksiantajayrityksen sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva, mitkä ovat työnantajamielikuvan nykytilan vahvuudet ja onko sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva linjassa keskenään. Tutkimustulosten pohjalta pyritään myös antamaan yritykselle kehitysehdotuksia työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

Tässä luvussa esitellään toimeksiantajayritys ja sen toimiala. Lisäksi kerrotaan teoriaa tutkimuksesta, esitellään valittu tutkimusmenetelmä, kuvaillaan kyselylomakkeen laatimista, pohditaan tutkimuksen pätevyyttä, luotettavuutta ja eettisyyttä sekä perustellaan tehdyt valinnat. Luku tulee kuvaamaan tutkimusprosessia kokonaisuudessaan.

5.1.1 Toimeksiantajayrityksen ja sen toimialan esittely

Toimeksiantajayritys on suomalainen rakennusalan perheyryitys, joka toimii vakavaraisesti omalla toimialueellaan. Yritys on toiminut edelläkävijänä useiden vuosikymmenien ajan ja on sinä aikana vakiinnuttanut asemansa laadukkaana tuotteidensa toimittajana. Asiakkaita löytyy niin kuluttaja- kuin yrityspuolelta, aina perinteisistä kuluttaja-asiakkaista rakennusliikkeisiin. Tämä kansainvälisestikin tunnettu yritys työllistää useita satoja henkilöitä niin Suomessa kuin useissa Euroopan, Pohjois-Amerikan ja Aasian maissa.

Toimeksiantajayrityksessä on haluttu pysyä koko sen historian ajan innovatiivisena, kehittää tuotteita ja yritystoimintaa vastaamaan ajanmukaisia toimintamalleja ja huolehtia asiakkaista ja työntekijöistä. Siksi myös työnantajamielikuva on noussut puheenaiheeksi yrityksessä. Jo työssä oleville työntekijöille halutaan tarjota mahtava työkokemus, varmistaa heidän viihtymisensä ja sitoutumisensa, mutta myös liiketoiminnan kasvaessa työnantajamielikuvalla halutaan houkutelua uusia työntekijöitä, varmistaa työnhakijoiden määrä ja laatu sekä luoda kilpailuetua.

Toimeksiantajayritys kuuluu rakennusalan toimijoihin, jotka toimivat niin yksittäisten kuluttajakohteiden kuin uudis- ja korjausrakentamisen kohteiden parissa. Rakennusala tunnetaan Suomen kannalta merkittävänä, mutta suhdanneherkkänä alana, johon vaikuttaa maailmantalouden nousu- ja laskusuhdanteet. (Ammattinetti) Tarkemmin katsottuna toimeksiantajayritys kuuluu rakennustuoteteollisuuden pariin. Sen kehitykseen vaikuttaa uudis- ja korjausrakentamisen määrä ja myös aiemmin mainitut talouden suhdanteet. Maailmantalouden tilanne vaikuttaa kysyntään niin kotimaassa kuin ulkomaan markkinoillakin. Yleisesti ottaen työllisyysnäköymät alalla ovat pitkällä aikavälillä hyvät, mutta lähivuosien aikana työntekijöitä eläköityy runsaasti, mikä vaikuttaa rekrytointitarpeeseen. (Ammattinetti)

5.1.2 Tutkimusmenetelmä

Tämän opinnäytteen tutkimus tehdään kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena. Määrällinen tutkimus soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun halutaan tutkia numeraalisesti jotain asiaa tai kuvailla jonkin asian muuttumista. Määrällisellä tutkimuksella voidaan myös selvittää joidenkin asioiden vaikutusta toisiinsa. (Heikkilä 2014, 15 ja Vilka 2015) Numeraalisuus ja asioiden vaikutus toisiinsa auttavat tässä opinnäytetyössä hahmottamaan ja selittämään työnantajamielikuvan nykytilaa. Määrällisen tutkimusmenetelmän valinta mahdollistaa työnantajamielikuvan muuttumisen tutkimisen myös pidemmällä aikavälillä. Esimerkiksi vuosittain uusittavalla tutkimuksella voidaan seurata työnantajamielikuvan kehittymistä ja vertailla saatuja tuloksia keskenään. (Heikkilä 2014, 15) Opinnäytetyötutkimuksen tyyppi on kuvaileva eli deskriptiivinen tutkimus. Tämä tarkoittaa sitä, että sen tarkoituksena on vastata kysymyksiin mikä, kuka, millainen, missä ja milloin. Tutkimus on poikkileikkaustutkimus eli tietyn ajanhetken kertaluontoinen tutkimus. (Heikkilä 2014, 13-14) Toimeksiantajan vastuulle jää siis se, haluavatko he toteuttaa tutkimuksen uudelleen.

Tutkimusmenetelmäksi valikoitui vakioitu kyselytutkimus sen tehokkuuden ja taloudellisuuden vuoksi. Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan tutkimisessa kohdejoukko on laaja ja hajanainen. Kyselytutkimuksen avulla työnantajamielikuvan nykytilasta saadaan kattavammin tietoa, sillä tutkimus voidaan toteuttaa suuremmalle kohdejoukolle kuin esimerkiksi laadullisen haastattelututkimuksen voisi toteuttaa. (Heikkilä 2014, 17) Siksi kyselytutkimus on perusteltu valinta työnantajamielikuvan tutkimiseen. Kyselytutkimuksen valitsemista puoltaa myös anonymiteetti ja nopea vastausaika. Sen etuina ovat myös se, että kyselyssä voidaan esittää arkaluontoisempia kysymyksiä ja haastatellijan vaikutus vastauksiin voidaan välttää. Tutkimusmenetelmää valittaessa on otettu kuitenkin huomioon myös kyselytutkimuksen huonot puolet. Kyselytutkimuksessa vastaustarkkuus saattaa olla kyseenalainen, väärinkäsitykset ovat mahdollisia, lisähavaintoja ei voida tehdä ja avoimiin kysymyksiin jätetään helposti vastaamatta. (Heikkilä 2014, 18) Kyselytutkimuksen riskinä on myös se, että vastausprosentti voi jäädä vähäiseksi (Vilka 2015).

Tutkimusmenetelmää pohdittaessa vaihtoehtoisena ratkaisuna oli laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus ja toteutusmuotona haastattelu. Sen etuina olisivat olleet kokonaisvaltaisuus (Hirsjärvi ym. 2008, 157), tutkimuskohteen syvempi ymmärtäminen ja mahdollisuus tutkittavan käyttäytymisen syiden selittämiseen (Heikkilä 2014, 15). Laadullinen tutkimus kuitenkin hylättiin, sillä perusjoukko oli liian laaja ja vain muutamia ihmisiä haastatteleamalla kokonaiskuva työantajamielikuvasta olisi ollut vaikea saada. Myöskään tilastollisia yleistyksiä ei olisi ollut mahdollista tehdä (Heikkilä 2014, 15). Lisäksi monimetodista lähestymistapaa harkittiin, mutta sen ei katsottu tuovan tutkimukselle niin paljoa lisäarvoa, että sen toteuttamiseen olisi katsottu olevan järkevää kuluttaa sen vaatimia resursseja.

5.1.3 Kohdejoukko

Opinnäytetyön tutkimus tehtiin sisäisen kyselyn osalta rajattuna kokonaistutkimuksena ja ulkoisen kyselyn osalta tietyille asiakasryhmälle tietyin rajaehdoin. Nämä valikoituivat tutkimustavoiksi sen vuoksi, että sekä sisäisen että ulkoisen työantajamielikuvan osalta koko perusjoukko oli liian suuri. Ulkoisen työantajakuvan osalta se oli myös vaikeasti määriteltävissä. Perusjoukolla tutkimuksessa tarkoitetaan koko tutkittavaa kohdejoukkoa, josta tietoa etsitään (Heikkilä 2014, 12-13). Tässä opinnäytetyössä sisäisen työantajamielikuvan osalta perusjoukko on toimeksiantajayrityksen koko konsernin kaikki työntekijät mukaan lukien yrityksen ylin johto ja ulkomailla työskentelevä henkilöstö. Ulkoisen työantajamielikuvan osalta perusjoukkoa ovat toimeksiantajayrityksen asiakkaat, henkilöstön perheenjäsenet ja sidosryhmät. Ulkoista perusjoukkoa ovat myös potentiaaliset työntekijät ja muut yrityksen ulkopuoliset henkilöt.

Sisäisen työantajamielikuvan kyselytutkimus toteutettiin Yritys X:n Suomessa työskentelevälle henkilöstölle. Kohdejoukon kooksi saatiin näin 607 henkilöä. Ulkoisen työantajamielikuvan kysely lähetettiin noin seitsemälle sadalle (700) yrityksen Suomessa asuvalle kuluttaja-asiakkaille, jotka ovat tilanneet yrityksen tuotteita viimeisen vuoden aikana. Sisäisen työantajamielikuvan tutkiminen rajattiin Suomen henkilöstöön siksi, että maailmanlaajuisen tutkimuksen tekeminen olisi ollut liian haastavaa ja monimutkaista toteuttaa. Se olisi vaatinut kyselyyn useita eri kieliversioita, jotka olisivat olleet vaikeasti toteutettavissa ja olisivat vaatineet tulkkien käyttämistä. Tutkimuksen kansainvälinen toteutus olisi edellyttänyt myös eri maiden työskulttuurien syvällistä ymmärtämistä. Mikäli sisäinen kysely olisi toteutettu kansainvälisesti, olisi myös ulkoinen kysely luonnollisesti pitänyt toteuttaa ulkoimaisille asiakkaille. Ulkoinen kysely päädyttiin laittamaan yrityksen asiakkaille siksi, että he tietävät yrityksen ja siten heille on voinut muodostua käsitys yrityksestä työnantajana. Asiakkaat olivat vuoden sisään tuotteita tilanneita siksi, että ulkoisen työantajamielikuvan tilanne olisi mahdollisimman ajanmukainen. Ulkoisen kyselyn kohdejoukon kooksi valikoitui 725 henkilöä, jotta vastauksia saataisiin riittävä määrä.

Kehikkoperusjoukolla tutkimuksissa tarkoitetaan niitä perusjoukon yksilöitä, jotka voidaan käytännössä tavoittaa (Heikkilä 2014, 32). Tässä tutkimuksessa ulkoinen kysely voitiin laittaa henkilöille, joille se on mahdollista laittaa sähköpostilla ja jotka ovat antaneet markkinointiluvan. Markkinointilupa tarvitaan, jotta kyselyn lähettäminen on laillista. Sisäisen tutkimuksen osalta kyselyn oli mahdollista tavoittaa kaikki yrityksen työntekijät, vaikka kaikilla ei yrityksen sähköpostia olekaan. Toimihenkilöt voitiin tavoittaa sähköpostilla, asentajat HR päällikön toimesta lähetetyllä tekstiviestillä ja tuotannon työntekijät intranettiin julkaistulla uutisella. Tuotannon työntekijöiden tavoittamiseksi uutinen kyselystä näytettiin myös tuotannon työntekijöiden infoTV:llä ja heidän esimiehään pyydettiin muistuttamaan alaisiaan kyselystä.

5.1.4 Kyselylomakkeen laatiminen

Tutkimus toteutettiin erikseen sisäiselle ja ulkoiselle kohderyhmälle kahden eri kyselylomakkeen avulla (Liite 1 ja Liite 2). Näin kyselyissä voitiin kysyä tarkempia kysymyksiä kohdistettuna kyselyiden eri kohderyhmille.

Hyvin suunniteltu kyselylomake sisältää sisällöllisesti asianmukaisia kysymyksiä huomioiden tilastolliset näkökulmat (Vehkalahti 2008, 20). Hyvin suunniteltu kyselylomake on ulkonäöllisesti houkutteleva, siisti ja selkeä, sillä vastaajat päättävät pitkälti ulkonäön perusteella vastaavatko he kyselyyn (Heikkilä 2014, 46). Ulkonäön lisäksi kyselyn pituus ja haastavuus vaikuttavat vastausprosenttiin (KvantiMOTV 2010). Selkeät kysymykset kyselyn alussa motivoivat vastaamaan ja herättävät mielenkiinnon tutkimusta kohtaan. Hyviä kysymyksiä kyselyn alkuun ovat esimerkiksi tosiasioita mittaavat kysymykset, joissa valmiit vastausvaihtoehdot on annettu. Usein suositellaan kysyä tärkeimmät kysymykset ensin, sillä kyselyn alussa vastauksia harkitaan tarkemmin. (Heikkilä 2014, 46) Hyvässä kyselylomakkeessa kysymykset on myös aseteltu huolellisesti, vastausohjeet ovat selkeät, kysytään yhtä asiaa kerrallaan, kysymykset ovat juoksevasti numeroituja, kysymykset etenevät loogisesti ja jokaisen kysymyksen tarpeellisuus on harkittu (Heikkilä 2014, 47).

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeet suunniteltiin niin, että niiden avulla saatiin mahdollisimman kattava kuva ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan nykytilasta. Kyselyiden suunnittelu aloitettiin teoretiedon kertauksella ja tutkimusongelman ja –kysymysten läpikäynnillä. Tämä tehtiin siksi, että kysely saataisiin vastaamaan tavoitteita mahdollisimman hyvin. Näiden lisäksi rakenteelliset ja laajuudelliset seikat otettiin huomioon. Esimerkiksi kyselyn alkuun laitettiin työnantajamielikuvan kannalta tärkeitä asioita mittaavia kysymyksiä ja kysymyksistä pyrittiin tehdä mahdollisimman helppoja vastata. Henkilötiedot kyselyssä jätettiin viimeiseksi, etteivät vastaajat asetu liiaksi henkilötietojen rajaamaan rooliin kyselyyn vastatessaan (Heikkilä 2014, 46). Jokainen kysymys myös pohdittiin erikseen, ovatko ne tarpeellisia ja antavatko ne työnantajamielikuvan nykytilan ymmärtämisen kannalta merkittävää tietoa. Opinnäytetyön kyselyä laadittaessa on otettu huomioon myös ulkonäölliset seikat. Kysely tehtiin esimerkiksi toimeksiantajan huolellisesti suunnitellulle kyselypohjalle houkuttelevuuden lisäämiseksi. Lomakkeen selkeyttä ja houkuttelevuutta lisättiin juoksevilla numeroinnilla, kysymysten loogisella etenemisellä ja selkeillä vastausohjeilla. Kyselyissä kysyttiin aina myös vain yhtä asiaa kerrallaan.

Kyselylomakkeet ovat muodostettu opinnäytetyön teorian ja tutkimuskysymysten pohjalta. Sisäinen kysely (Liite 1) sisältää neljätoista (14) kysymystä ja ulkoinen kysely (Liite 2) kaksitoista (12) kysymystä. Kyselylomakkeet sisältävät avoimia -, monivalinta-, sekamuotoisia- ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä. Sisäisen kyselyn kysymykset 11-14 ja ulkoisen kyselyn kysymykset 10-12 ovat vastauksia selittäviä tekijöitä eli taustamuuttujia (Vilka 2015). Sisäisen kyselyn taustamuuttujia olivat vastaajien ikä, työsuhteen kesto, tehtävänimike ja tuloyksikkö. Ulkoisen kyselyn taustamuuttujia olivat puolestaan ikä, koulutusaste ja sukupuoli.

Avoimia kysymyksiä molemmissa kyselyissä oli kolme (3). Lisäksi sisäisessä kyselyssä oli yksi avoin lisäkysymys niille, jotka vastasivat tietyn ehdoin kysymykseen kolme (3). Avointen kysymysten tavoitteena on saada spontaaneja mielipiteitä ilman valmiiksi asetettuja vaihtoehtoja (Vilka 2015). Avointen kysymysten etuina voidaan pitää sitä, että vastaukset voivat sisältää hyviä ideoita ja sitä, että vastaajan mielipide voidaan saada selville perusteellisemmin. Huonoina puolina voidaan pitää sitä, että avoimiin kysymyksiin jätetään usein vastaamatta ja vastaukset voivat olla ympäröityä tai aiheen vierestä. Ne ovat usein myös työläitä analysoida. (Valli 2015)

Monivalintakysymyksiä sisäisessä kyselyssä oli neljä (4) ja ulkoisessa kyselyssä viisi (5). Monivalintakysymyksiä kutsutaan myös strukturoiduiksi eli suljetuiksi kysymyksiksi, sillä vastaajalle on annettu valmiit vastausvaihtoehdot (Heikkilä 2014, 49). Vastaaja voi valita kysymyksestä riippuen joko yhden tai useamman vaihtoehdon (Hirsjärvi ym. 2007, 194). Valmiiden vastausvaihtoehtojen avulla tavoitellaan vastausten vertailukelpoisuutta (Vilka 2015). Monivalintakysymykset ovat perusteltuja silloin, kun kaikki vastausvaihtoehdot tiedetään ennalta ja niitä on määrällisesti kohtuullisesti. Etuina suljetuissa kysymyksissä on vastaamisen nopeus ja tulosten käsittelyn helppous. Haittoina puolestaan voidaan pitää sitä, että vastaaminen saattaa tapahtua harkitsematta, vaihtoehtojen esiintymisjärjestys saattaa johdatella tiettyihin vastauksiin, jokin vaihtoehto on voinut jäädä listaamatta ja epäonnistunutta luokittelua on jälkikäteen vaikea korjata. (Heikkilä 2014, 49)

Sekamuotoisia kysymyksiä on molemmissa kyselyissä kolme (3). Sekamuotoiset kysymykset ovat yhdistelmä monivalinta- ja avoimia kysymyksiä. Niissä osa vastausvaihtoehdoista on annettu, ja usein niiden lisäksi on yksi avoin kohta. Avoin kohdan tarkoituksena on antaa mahdollisuus sellaiseen vaihtoehtoon, jota ei ole kyselyä laadittaessa huomioitu. (Heikkilä 2014, 50)

Asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sisäisessä kyselyssä on neljä (4) ja ulkoisessa kyselyssä yksi (1). Asteikkoihin perustuvalla kysymyksellä tarkoitetaan kysymystä, johon vastaaja vastaa annetun asteikon mukaan (Hirsjärvi ym. 2007, 194-195). Kyselyiden asteikkoihin perustuvat kysymykset ovat toteutettu hyödyntämällä likertin- ja osgoodin asteikkoja, joissa skaala on yhdestä kuuteen tai nolasta kymmeneen. Asteikkotyyppeistä kysymysten etu on se, että niistä saadaan paljon tietoa käyttämällä vähän tilaa. (Heikkilä 2014, 51-53)

Kyselyt toteutettiin toimeksiantajan käytössä olevalla SurveyPal –ohjelmalla. Tämän hyötynä on se, että ohjelma on Yritys X:n henkilöstölle tuttu ja he pääsevät tätä kautta tuloksiin käsiksi myös opin- näytetyön toteutuksen jälkeen. Kyselylomakkeet käytettiin arvioitavana henkilöstöhallinnon työnteki- jöillä ennen sen lähettämistä kyselyn vastaajille. Myös kyselyiden saatekirjeet (Liitteet 3 ja 4) ja in- tranetin uutinen (Liite 6) käytettiin arvioitavana HR henkilöstöllä.

5.1.5 Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus

Tutkimusta tehdessä on otettava huomioon sen pätevyys eli validiteetti ja luotettavuus eli reliabili- teetti. Pätevyydellä tarkoitetaan sitä, kuinka hyvin tutkimusmenetelmä mittaa sitä, mitä sen on tar- koituskin mitata (Heikkilä 2014, 27; Vilka 2015). Se tarkoittaa siis järjestelmällisen virheen puuttu- mista (Heikkilä 2014, 27). Pätevässä kyselytutkimuksessa kyselylomake on suunniteltu huolellisesti etukäteen siten, että kysymykset kattavat koko tutkimusongelman, teorianosuuden ajatuskokonai- suus on siirtynyt kyselylomakkeeseen ja tutkittavan on helppo ymmärtää yksiselitteisesti kyselylo- makkeen kysymykset. Pätevässä tutkimuksessa käsitteet, perusjoukko ja muuttujat ovat tarkoin määriteltyjä sekä aineisto on kerätty ja mittarit on suunniteltu huolellisesti. (Heikkilä 2014, 28; Vilka 2015)

Luotettavuudella tarkoitetaan tulosten tarkkuutta. Sitä, kuinka mittaus kykenee antamaan ei-sattu- manvaraisia tuloksia ja kuinka toistettavia mittaustulokset ovat. (Heikkilä 2014, 28; Vilka 2015) Tu- lokset voivat olla sattumanvaraisia esimerkiksi tapauksissa, joissa otoskoko on pieni tai vastaamatta jättäneiden määrä on suuri. Luotettavuus vaatii tutkijalta tarkkuutta ja kriittisyyttä koko tutkimuksen ajan, ettei virheitä synny. Yksi luotettavuuden muoto on se, että tutkija käyttää vain sellaisia analy- sointimenetelmiä, joita hänellä on taito käyttää oikein. Tutkimuksen luotettavuuteen kuuluu myös se, että kohderyhmä vastaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28)

Tässä opinnäytetyössä pätevyys on otettu huomioon ennen kaikkea kyselylomakkeen suunnittelussa. Lomaketta suunniteltaessa teoria käytiin useaan otteeseen läpi ja pohdittiin tarkasti, kuinka teorian kokonaisuuden saisi siirrettyä mahdollisimman yksiselitteisesti kyselylomakkeeseen. Tutkimuskysy- mykset ja –ongelma pidettiin koko kyselylomakkeen suunnittelun ajan esillä, jotta kyselylomakkeen kyky vastata niihin voitiin varmistaa. Kysymysten suunnittelussa huolehdittiin siitä, että niissä kysyt- tiin vain yhtä asiaa kerrallaan ja kysymykset olivat mahdollisimman helposti ymmärrettävissä. Päte- vyys otettiin huomioon myös kysymysmuotojen valinnassa. Kysymyksiä mietittäessä pohdittiin, mikä olisi paras tapa kysyä tiettyä asiaa, jotta kysymys mittaisi parhaiten sitä, mitä kuuluukin. Kyselylo- make käytettiin myös neljällä yrityksen työntekijällä tarkastettava ja arvioitavana ennen kyselyn lä- hettämistä. Kyselylomakkeessa tai saatekirjeessä myös vastaajille avattiin käsitteet, joita ei voitu olettaa heidän tuntevan ennestään. Esimerkiksi työnantajamielikuvan käsite avattiin vastaajille.

Luotettavuus varmistettiin opinnäytetyössä sillä, että sen tekijä käytti vain menetelmiä, joita hän hallitsee. Luotettavuutta on myös lisätty huomioimalla tulosten sattumanvaraisuus valitsemalla tarpeeksi laaja vastaajajoukko sekä sisäiselle että ulkoiselle kyselylle. Etenkin sisäisen kyselyn osalta se vastaa perusjoukkoa ja kattaa kaikki yrityksen työntekijäryhmät. Kyselytutkimusta suunniteltaessa on myös huomioitu, että kato eli lomakkeiden täyttämättä jättäneiden määrä saattaa nousta suureksi. Siksi otoskoko nostettiin tarpeeksi suureksi. Osa luotettavuutta on myös se, kuinka toistettavia mitaustulokset ovat. Koska tutkimus toteutettiin kyselytutkimuksena, tutkijalla ei tässä opinnäytetyön tutkimuksessa katsota olevan vaikutusta tulosten laatuun. Siksi tulosten voidaan katsoa olevan toistettavia.

5.1.6 Hyvä tieteellinen käytäntö

Tutkimuksen on noudatettava hyvää tieteellistä käytäntöä. Tällä tarkoitetaan sitä, että tiedonhankintamenetelmät ja tutkimusmenetelmät ovat eettisesti kestäviä. Tiedonhankinnan osalta sen on perustuttava oman alan tieteellisen kirjallisuuden tuntemukseen ja muihin asianmukaisiin tietolähteisiin kuten ammattikirjallisuuteen, havaintoihin ja oman tutkimuksen analysointiin. Hyvä tieteellinen käytäntö myös edellyttää tiedonhankinnan ja tutkimustulosten johdonmukaista hallintaa. Tutkimustulosten on tuotettava uutta tietoa tai vaihtoehtoisesti näytettävä, kuinka jo olemassa olevaa tietoa voidaan hyödyntää uudelleen. (Vilkkä 2015)

Opinnäytetyössä nämä on otettu huomioon koko sen tekemisen ajan aina suunnittelusta tulosten analysointiin asti. Opinnäytetyössä on käytetty runsaasti esimerkiksi kansainvälisiä lähteitä ja työnantajamielikuvan tutkimuksia. Lähteitä valitessa on käytetty lähdekriittisyyttä, jotta tieto olisi luotettavaa. Tutkimusmenetelmä on pyritty valitsemaan siten, että se palvelisi parhaiten tutkimusta. Tämän opinnäytetyötutkimuksen tulokset antavat myös uutta tietoa, sillä työnantajamielikuvaa ei yrityksessä aiemmin oltu tutkittu.

Hyvään tieteelliseen käytäntöön kuuluu myös tutkijan rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus niin tutkimustyössä kuin tulostenkin esittämisessä. Hyvä tieteellinen käytäntö edellyttää vilpittömyyttä ja rehellisyyttä muita tutkijoita kohtaan eli toisten tutkijoiden työtä ja saavutuksia on kunnioitettava tarkoin lähdeviittein ja esittämällä heidän tekstit oikeassa valossa. Tutkimuksen kiireellinen aikataulu ei ole peruste epätarkkuuteen. Hyvässä tieteellisessä käytännössä on noudatettava myös tutkimuksen avoimuutta ja kontrolloitavuutta. Tutkimuksen avoimuudella ja kontrolloitavuudella tarkoitetaan sitä, että valmiin tutkimustekstin on sisällettävä tutkimuksen rahoituslähteet, tutkimuksen sisältöä koskevat salassapitovelvollisuudet ja vaitiolo velvollisuudet. On huomioitava, ettei tutkittavien tai toimeksiantajien nimiä saa mainita tutkimustekstissä ilman heidän lupaa. (Vilkkä 2015)

Rehellisyys, huolellisuus ja tarkkuus tutkimuksessa on huomioitu niin teoriaosuudessa kuin tulosten esittämisessä. Teoriaosuudessa oleva tieto on parhaan osaamisen mukaan laitettu vastaamaan alkuperäisen lähdeaineiston sanomaa ja lähdeviitaukset tekstiin on merkitty. Opinnäytetyön tekijän omat päätelmät on eroteltu muusta aineistosta. Tutkimustulokset on esitelty työssä niin kuin kyselyyn on vastattu, eikä vastauksia ole esimerkiksi kaunisteltu vastaamaan sitä, mitä Yritys X mahdollisesti haluaisi lukea. Tähän opinnäytteeseen ei ole tarvittu erillisiä rahoituslähteitä. Toimeksiantajan pyynnöstä tutkimus on tehty anonyymisti käyttämällä toimeksiantajasta nimitystä Yritys X ja jättämällä tiedot, joista yrityksen voisi tunnistaa, pois opinnäytetyöstä. Tutkimustuloksista on esimerkiksi sisäisen kyselyn osalta jätetty tulokset ja tehtävänimikkeet julkaisematta.

Hyvä tieteellinen tapa sisältää myös sen, että tutkijat kertovat suhteensa tutkittavaan asiaan ja toimeksiantajiin. Myös tutkimustulosten omistajuutta ja tutkimusaineistojen säilyttämistä koskevat kysymykset on syytä pohtia. Vastuu tekemästään tutkimuksesta on aina tutkimusryhmällä ja tutkijalla. Heidän tehtäviinsä kuuluu hyvän tieteellisen käytännön mukaisen avoimuuden varmistaminen, johon kuuluu esimerkiksi tutkimuksen julkiseksi tuominen ja tiedottaminen. Työelämään liittyvien tutkimusten salassapito- ja vaitiolovelvollisuuksiin liittyen työelämän tutkimus voidaan julkistaa salaiseksi joko osittain tai kokonaan, ja siten tiedottaminenkin koskee vain julkista osuutta. (Vilka 2015)

Lukijoiden kannalta tärkeä tieto tätä opinnäytetyötä koskien voi olla se, että opinnäytteen tekijä on tuttu osalle kyselyyn vastanneista. Opinnäytetyön tekijä on ollut yrityksessä työsuhteessa ja sitä kautta myös tämä opinnäytetyö on tarjoutunut. Tutkimustulosten omistajuus on ratkaistu siten, että opinnäytetyön tutkimustulokset jäävät toimeksiantajayrityksen omistukseen tutkimuksen valmistuttua ja heillä on oikeus käyttää tutkimustuloksia oman toimintansa kehittämiseen. Valmis opinnäytetyö julkaistaan theseus-tietokannassa ja on kokonaisuudessaan julkinen. Vain sisäisen kyselylomakkeen taustatiedoissa olevat tulokset ja tehtävänimikkeet ovat salassapidon alaisia.

Tutkimuksen objektiivisuudella tarkoitetaan puolueettomuutta. Tutkija ei saa vääristellä tuloksia tai jättää helposti saatavia kontrollikeinoja käyttämättä. Tulokset eivät saa olla tutkijasta riippuvaisia, eikä tutkija saa tuoda henkilökohtaisia poliittisia tai moraalisia käsityksiä tutkimukseen. Kyselytutkimuksen hyvänä puolena on se, että kysymykset ovat koko vastaajajoukolle samat, eikä haastattelija voi johdatella vastaajaa tiettyihin vastauksiin. (Heikkilä 2014, 28-29) Tässä opinnäytetyössä puolueettomuus näkyy tulosten rehellisenä esittämisenä. Kuten sanottu, tulokset on esitetty juuri niin, kuin vastaajat ovat vastanneet niin positiivisissa kuin negatiivisissakin asioissa. Tutkija ei ole myöskään tuonut henkilökohtaisia poliittisia tai moraalisia käsityksiä tutkimukseen. Koska tutkimus tehtiin kyselytutkimuksena, myös tutkijan vaikutus vastauksiin voitiin välttää. Siten tulosten voidaan katsoa olevan tutkijasta riippumattomia.

6 TUTKIMUSTULOKSET

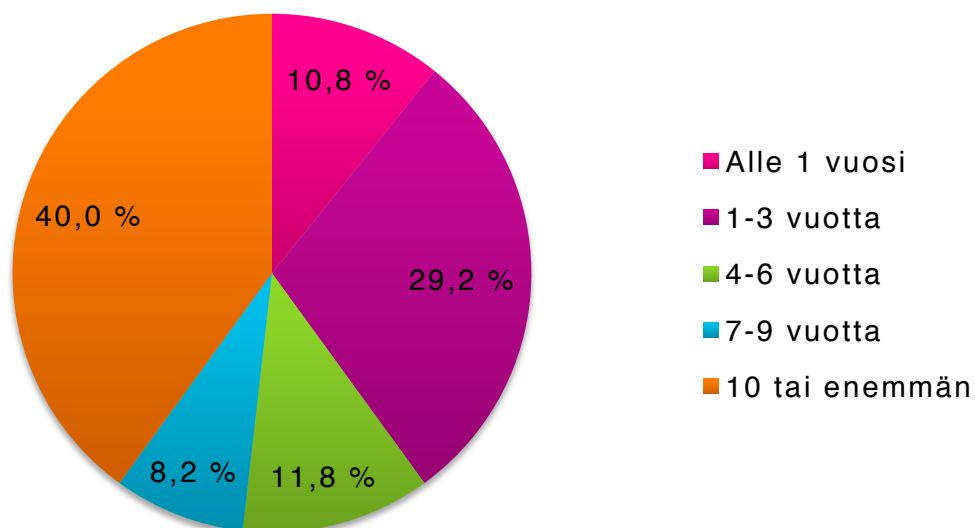
Sisäinen ja ulkoinen kysely toteuttiin 14.-23.8.2019. Vastausaikaa täten oli kymmenen (10) päivää. Muistutusviesti (Liite 5) sisäiselle kyselylle lähetettiin sähköpostitse keskiviikkona 21.8.2019.

6.1 Sisäisen kyselyn tulokset

Sisäisen kyselyn oli mahdollista tavoittaa 607 Yritys X:n työntekijää. Vastauksia henkilöstöltä saatiin 195, joten vastausprosentiksi tuli näin ollen 32,13 prosenttia. Tätä voidaan pitää verrattain hyvänä ottaen huomioon, että kysely toteutettiin elokuussa lomakauden ollessa vielä käynnissä ja kahdella sadalla tuotannon työntekijällä ei ollut yrityksen sähköpostiosoitetta. Mahdollisuus heidän tavoittamiensa oli siten rajallinen.

Tutkimuksen taustatekijöitä mitattiin kyselyn lopussa neljän eri kysymyksen avulla. Näiden tarkoituksena oli kartoittaa vastauksia selittäviä tekijöitä ja sitä, miten kyselyyn on vastattu työskentelyajan, työtehtävän, tulosyksikön ja iän suhteen. Vastausten perusteella voidaan tehdä havaintoja muun muassa siitä, onko eri ikäisillä, eri työtehtävissä työskentelevillä ja eri ajan yrityksessä työskennelleillä samanlainen käsitys Yritys X:stä työnantajana.

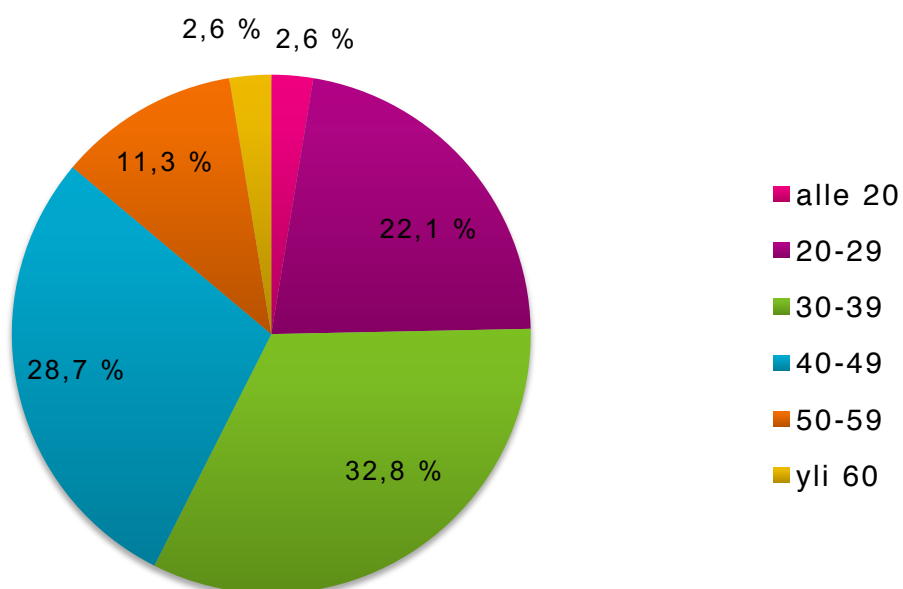
Vastaajista selkeä enemmistö (40%, N=78) oli työskennellyt yrityksessä 10 vuotta tai kauemmin. Toiseksi suurin osuus (29%, N=57) vastaajista oli 1-3 vuotta yrityksessä työskennelleet. Loput alle yhden vuoden (N=21), neljästä kuuteen vuotta (N=23) ja seitsemästä yhdeksään vuotta työskennelleet (N=16) olivat keskenään kutakuinkin samansuuruisia osuuksia. Tehtävänimikkeeltään suurin osa (24%, N=46) vastaajista olivat asentajia. Kuluttajamyymiä ja tuotannon työntekijöitä oli molempia 14 prosenttia. Loput 62 prosenttia vastaajista olivat jakautuneet tasaisemmin kaikille muille tehtävännimikkeille. Kaikille eri tehtävännimikkeille saatiin vastauksia, eikä mikään tehtävännimikkeistä jäänyt vastauksetta. Vastaajien määrä jakautui oletetusti suhteessa kunkin tehtävännimikkeen työntekijöiden määrään. Tulosten voidaan siten katsoa vastaavan perusjoukkoa pienoiskoossa. Ainoana pienenä poikkeamana voidaan pitää tuotannon työntekijöitä, joita on määrällisesti kaikista tehtävännimikkeistä eniten, mutta vastaajista vain toiseksi eniten. Tämä oli kuitenkin oletettavissa jo ennen kyselyn toteuttamista, sillä tiedottaminen kyselystä heille oli haasteellisempaa kuin muille työntekijöille.



Kuvio 8. Vastaajien työskentelyaika Yritys X:ssä (n=195.)

Myös tulosityksikön suhteen tulokset jakoutuivat oletetusti suhteessa tulosityksiköiden työntekijämääriin. Tutkimuksen anonymiteetin vuoksi tuloksia ei analysoida tarkemmin.

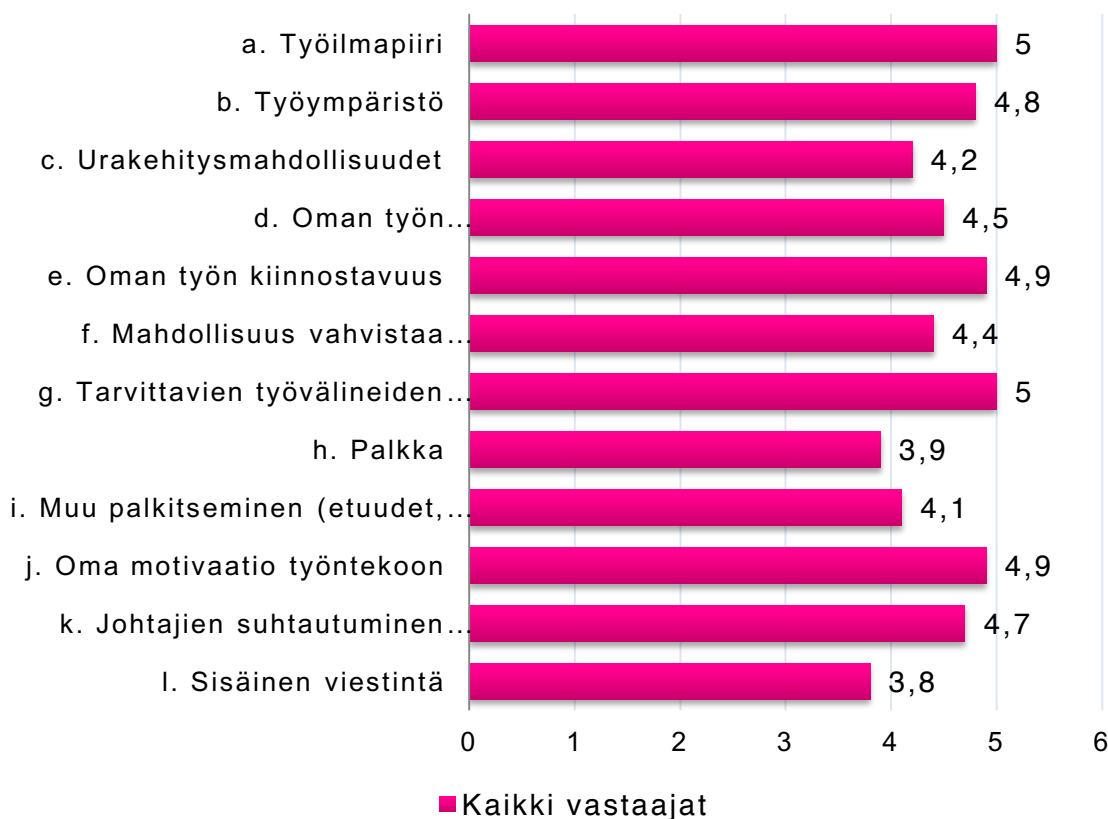
Vastaajat olivat iältään eniten 30-39 vuotiaita (N=64), toiseksi eniten 40-49 vuotiaita (56) ja kolmanneksi eniten 20-29 vuotiaita (N=43). 50-59 vuotiaita vastaajia oli kaksikymmentä kaksi (N=22). Alle 20 - ja yli 60 vuotiaita vastaajia oli kumpiakin viisi (N=5).



Kuvio 9. Vastaajien ikä (n=195.)

Kyselylomakkeen ensimmäisessä kysymyksessä kysyttiin vastaajien tyytyväisyyttä erilaisiin työpaikan sisäisiin tekijöihin, jotka vaikuttavat osaltaan työnantajamielikuvan muodostumiseen. Vastaajat pääsivät vastaamaan eri kohtiin asteikolla 1-6. Vastaamalla yksi, vastaaja ei ollut lainkaan tyytyväinen ja vastaamalla kuusi, vastaaja oli erittäin tyytyväinen kyseessä olevaan tekijään. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää helposti, mutta laajasti työnantajamielikuvan symbolisia, toiminnallisia ja kokemuksellisia ominaisuuksia. Eri kohtia kysymyksessä olivat työilmapiiri, työympäristö, urakehitysmahdollisuudet, oman työn kehittämismahdollisuudet, oman työn kiinnostavuus, mahdollisuus vahvistaa osaamista, tarvittavien työvälineiden tarjoaminen, palkka, muu palkitseminen, oma motivaatio työntekoon, johtajien suhtautuminen työntekijöihin ja sisäinen viestintä.

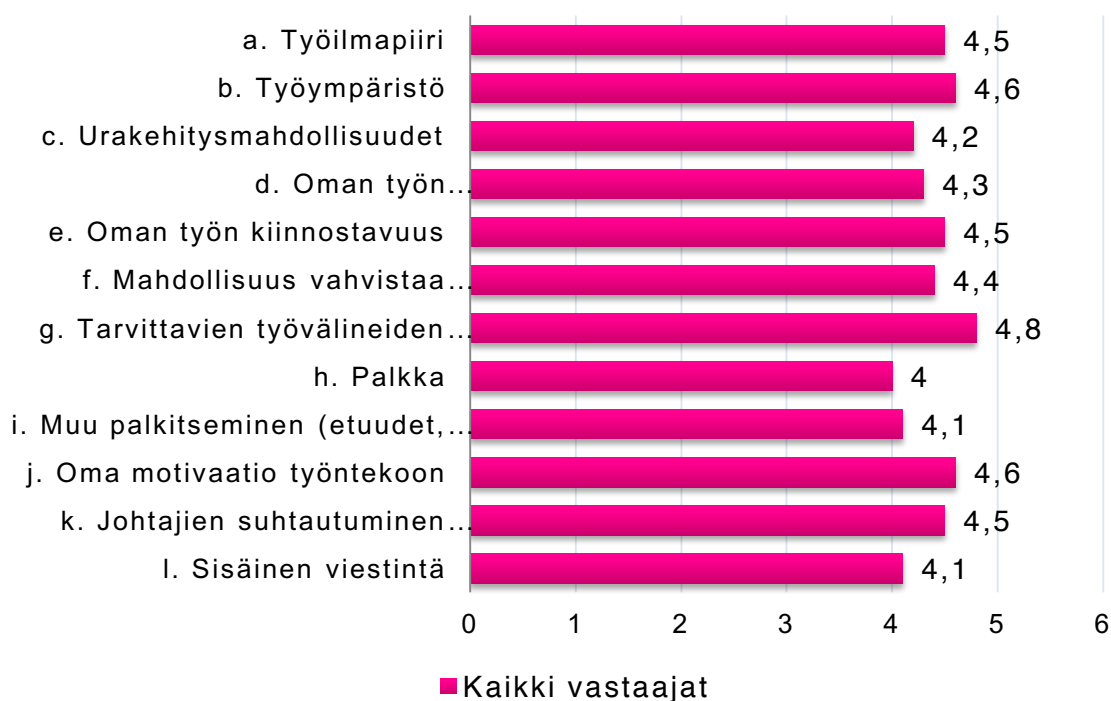
Alla oleva kuvio 10 havainnollistaa ensimmäisen kysymyksen tuloksista saadut keskiarvot. Parhaaseen keskiarvoon päästiin tarvittavien työvälineiden tarjoamisessa (KA 5). Hyvin lähellä tätä ovat myös työilmapiiri (KA 4,97) ja työntekijöiden oma motivaatio työntekoon (KA 4,94). Oman työn kiinnostavuus (KA=4,88), työympäristö (KA=4,81), johtajien suhtautuminen työntekijöihin (KA=4,68) ja oman työn kehittämismahdollisuudet (KA=4,52) olivat yrityksessä myös hyvällä tasolla. Hyviin tuloksiin päästiin myös mahdollisuudessa vahvistaa omaa osaamista (KA=4,37), urakehitysmahdollisuuksissa (KA=4,23) ja muussa palkitsemisessa (KA=4,05). Palkka (KA=3,91) ja sisäinen viestintä (KA=3,77) olivat näiden kysymysten huonoiten arvioidut. Täytyy ottaa kuitenkin huomioon asteikko, jolla vastaajat vastasivat kysymyksiin. Asteikolla neutraali arvo oli 3,5, joten näin ollen palkka ja sisäinen viestintä olivat kummatkin positiivisella puolella.



Kuvio 10. Vastaajien tyytyväisyys työpaikan useisiin työnantajamielikuvaan vaikuttaviin tekijöihin (n=195.)

Toisessa kysymyksessä kysyttiin työntekijöiden mielikuvaa siitä, miten työpaikan ulkopuoliset henkilöt kuvailisivat ensimmäisen kysymyksen tekijöiden olevan yrityksessä. Kohdat ovat tarkoituksella samat kuin kyselyn ensimmäisessä kysymyksessä. Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää tulkittua ulkoista kuvaa, joka vaikuttaa organisaatioon tunnistautumiseen. Tulkittu ulkoinen kuva vaikuttaa tunnistautumisen lisäksi siihen, mitä ominaisuuksia ihmiset päättelevät heille itselleen asetettavan Yritys X:n kuulumisen vuoksi. Tarkoituksena oli myös kysyä samaa asiaa vähän eri näkökulmasta ja katsoa, onko vastausten välillä poikkeamia.

Kuten alla olevasta kuviosta 11 voidaan havaita, tulokset tasoittuivat hieman edelliseen kysymykseen verrattuna ja poikkeamat eri kohtien välillä olivat pieniä. Yllättäen kysymyksessä parhaimman keskiarvon sai tarvittavien työvälineiden tarjoaminen (KA=4,76). Toiseksi parhaimman keskiarvon sai oma motivaatio työntekoon (KA=4,64) ja kolmanneksi parhaimman työympäristö (KA=4,59). Suurin ero keskiarvossa verrattaessa ensimmäisen kysymyksen vastauksiin oli työilmapiirissä (KA=4,55), joka oli keskiarvoltaan 0,42 huonompi kuin ensimmäisen kysymyksen vastaava. Toiseksi suurin ero oli oman työn kiinnostavuudessa (KA=4,5), joka oli 0,38 huonompi toisessa kysymyksessä. Ensimmäisessä kysymyksessä huonoimman keskiarvon saanut sisäinen viestintä sai yllättäen paremman arvosanan toisessa kysymyksessä 0,32 erolla (KA=4,09). Urakehitysmahdollisuudet (KA=4,23), mahdollisuus vahvistaa omaa osaamista (KA=4,36), palkka (KA=3,96) ja muu palkitseminen (KA=4,13) saivat kutakuinkin samat keskiarvot molemmissa kysymyksissä. Työympäristössä (KA=4,59), oman työn kehittämismahdollisuuksissa (KA=4,34), omassa motivaatiossa työntekoon (KA=4,64) ja johtajien suhtautumisessa työntekijöihin (KA=4,51) oli pieniä eroja kysymysten välillä.

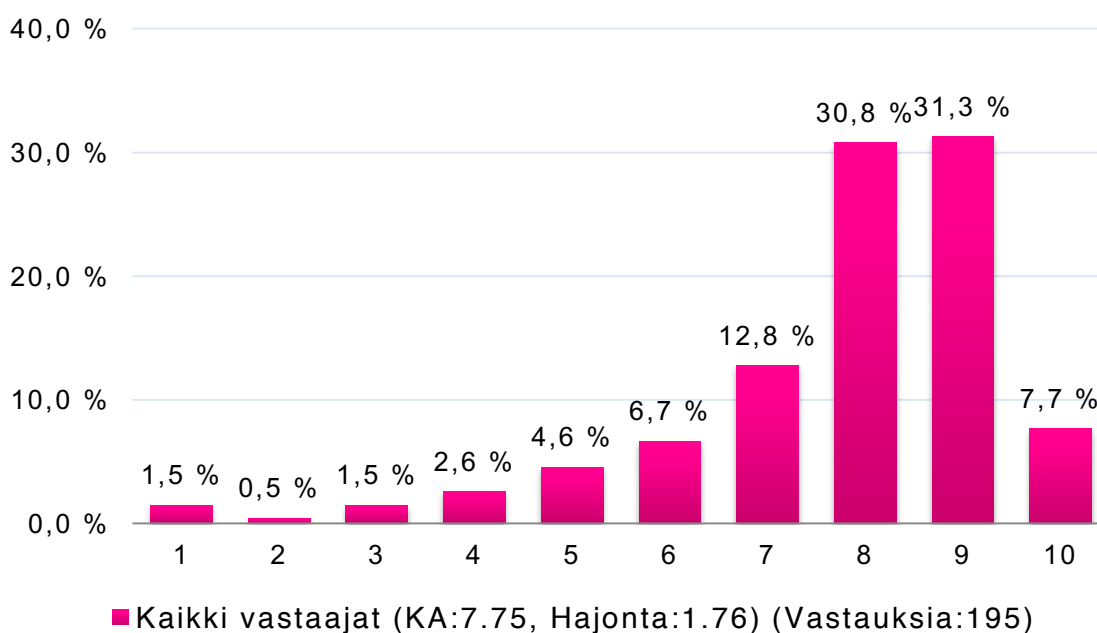


Kuvio 11. Miten ajattelet, että henkilöt työpaikkasi ulkopuolella kuvailisivat seuraavien asioiden olevan Yritys X:ssä (n=195)

Kolmantena sisäisessä kyselyssä kysyttiin, kuinka hyvin yrityksen todellisuus työnantajana on vastannut sitä mielikuvaa, joka työntekijällä oli yrityksestä ennen kuin hänet palkattiin. Asteikko kysymyksessä oli yhdestä kymmeneen. Yksi merkitsi "ei lainkaan" ja kymmenen "erittäin hyvin". Kysymyksen tarkoituksena oli selvittää, onko yrityksen omat työntekijät kokeneet suurta eroa ennen palkkaamista saadun ulkoisen työnantajamielikuvan ja yrityksen todellisuuden välillä. Tämä vaikuttaa työntekijöiden sitoutuneisuuteen ja henkilöstön vaihtuvuuteen.

Selkeästi eniten vastauksia saivat numero yhdeksän (n=61) ja kahdeksan (n=60). Erittäin hyvin eli numeron kymmenen vastanneita oli 15, numeron seitsemän vastanneita 25, numeron kuusi vastanneita 13, numeron viisi vastanneita 9, numeron neljä vastanneita 5, numeron kolme vastanneita 3, numeron kaksi vastanneita 1 ja numeron yksi vastanneita 3. Keskiarvoksi saatiin 7,75. Keskiarvon perusteella voidaan todeta kuilun todellisuuden ja ennakkokäsityksen välillä olevan vähäinen.

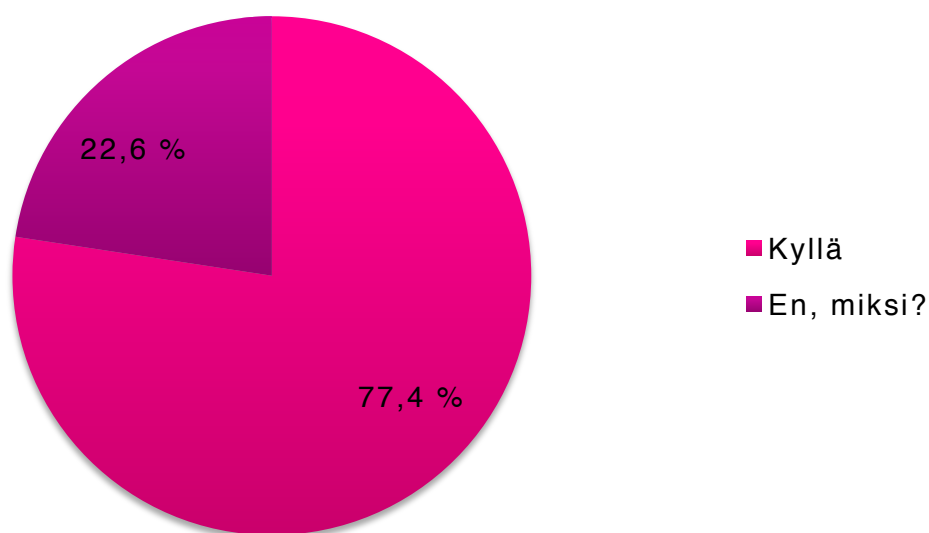
Juuri esiteltyn kolmanteen kysymykseen oli lisätty avoin lisäkysymys heille, jotka vastasivat numeroin 1-6. Heiltä kysyttiin mitkä asiat yrityksen todellisuudessa ovat poikenneet aiemmin saadusta mielikuvasta. Tähän lisäkysymykseen saatiin 25 avointa vastausta. Vastauksissa korostui positiivinen yllättyminen työpaikan todellisuudesta. Vastauksissa positiivista palautetta annettiin enemmän kuin huomautettavaa. Useat kehuivat työilmapiiriin, työntekijöistä huolehtimisen ja työntekijöihin luottamisen olevan paremmin kuin he olivat uskoneet. Myös työn monipuolisuus ja omat vaikuttamismahdollisuudet saivat kiitosta. Vastauksissa toistui myös se, ettei mielikuvaa ollut ennen palkkaamista tai työskentelyn aloittamisesta on niin pitkä aika, ettei muistikuvaa ennen palkkausta olleesta mielikuvasta ole. Vastauksissa palkkaus ja henkilökunnasta huolehtiminen saivat sekä kehuja että huomautuksia. Osasta vastauksista ei voinut tulkita, että oliko mainittu asia positiivinen vai negatiivinen asia.



Kuvio 12. Kuinka hyvin yrityksen todellisuus työnantajana on vastannut sitä mielikuvaa, joka sinulla oli Yritys X:stä ennen kuin sinut palkattiin? (n=195)

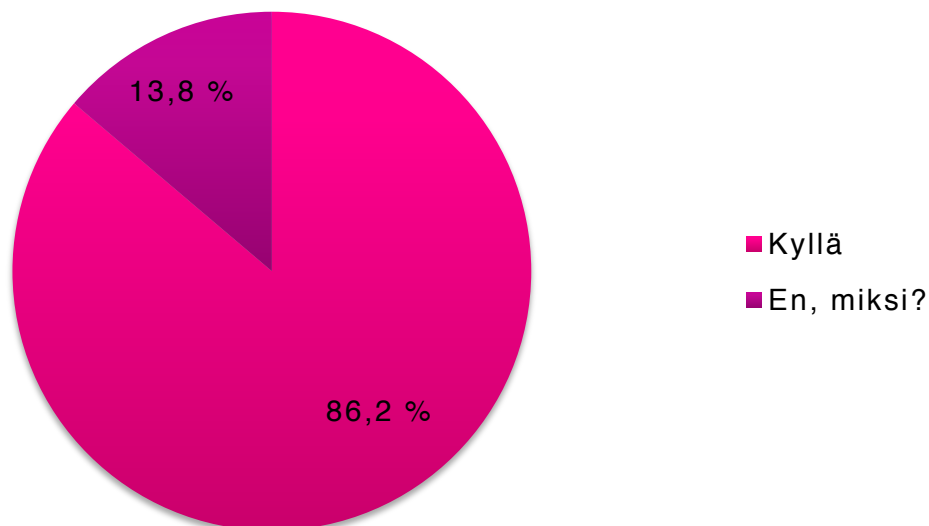
Neljännessä kysymyksessä kysyttiin, kokeeko vastaaja saavansa arvostusta, kun hän kertoo tuttavil-
lensa työskentelevänsä Yritys X:ssä. Kysymyksen tavoitteena oli selvittää organisaation tunnistautu-
misen vahvuutta pohjautuen sosiaalisen identiteetin teoriaan. Työntekijä, joka kokee, että hänen
työpaikkaansa arvostetaan, tunnistautuu helpommin kuuluvansa tiettyyn organisaatioon. Kuten teo-
riaosuudessa tarkemmin kerrottiin, ihmisen oma identiteetti ja itsetunto muodostuvat osittain sen
mukaan, millaisiin sosiaalisiin ryhmiin hän kuuluu ja mitä muut niistä ajattelevat.

Kuvio 13 havainnollistaa saadut vastaukset hyvin. Vastaajista 77,4 prosenttia (n=151) kokivat saa-
vansa arvostusta työpaikastaan, kun taas loput 22,6 (n=44) prosenttia eivät kokeneet. Kysymys oli
sekamuotoinen kysymys, joten tarkennuksena ei-vastanneista suurin osa kertoi avoimessa koh-
dassa, etteivät useat heidän tuttavistaan tunne kyseessä olevaa yritystä.



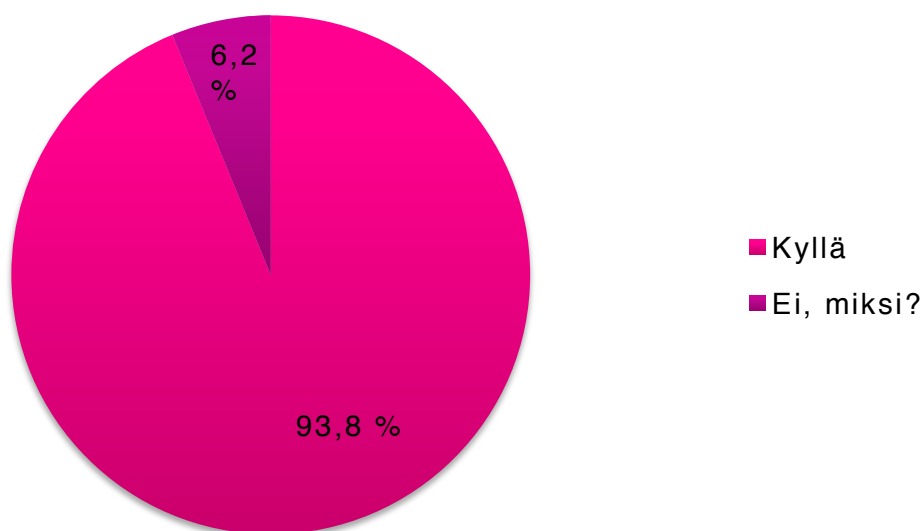
Kuvio 13. Koetko saavasi arvostusta, kun kerrot tuttavillesi työskenteleväsi Yritys X:ssä? (n=195)

Viidennessä kysymyksessä kysyttiin, kokevatko työntekijät yrityksessä olevan työntekijöitä kunnioit-
tava kulttuuri. Kysymys liittyy osaltaan organisaatiokulttuuriin ja sen vahvuuteen. Vastaajista suuri
enemmistö, 86,2 prosenttia (n=186), kokivat kulttuurin olevan työntekijöitä kunnioittava. 13,8 pro-
senttia eli 27 henkilöä vastasivat kielteisesti. Ei-vastanneilla oli mahdollisuus avoimeen palauttee-
seen. Niissä tarkennettiin mielipiteen johtuneen palkkauksellisista asioista, liiallisesta vaatimusta-
sosta, työtapamuutosehdotusten läpimenemättömyydestä tai tuloksellisuuteen vaikuttavista asioista.
Osa avoimen palautteen antaneista koki puolestaan, että tiettyjä työtehtäviä tekeviä työntekijöitä
kunnioitetaan enemmän kuin toisia.



Kuvio 14. Koetko, että Yritys X:ssä on työntekijöitä kunnioittava kulttuuri? (n=195)

Kuudes kysymys koski arvoja. Kysymyksessä kysyttiin vastaavatko organisaation arvot työntekijän omia arvoja. Kysymykseen saatiin kyllä-vastauksia 93,8 prosenttia (n=183) ja ei-vastauksia 6,2 prosenttia (n=12). Myös tässä kysymyksessä oli mahdollisuus tarkentaa annettua ei-vastausta. Vastauksissa nousi esiin, että työntekijät arvostavat työn laatua, hyvää asiakaspalvelua ja vapaa-aikaa. He kokivat, ettei yrityksen todellisuus vastaa näitä.

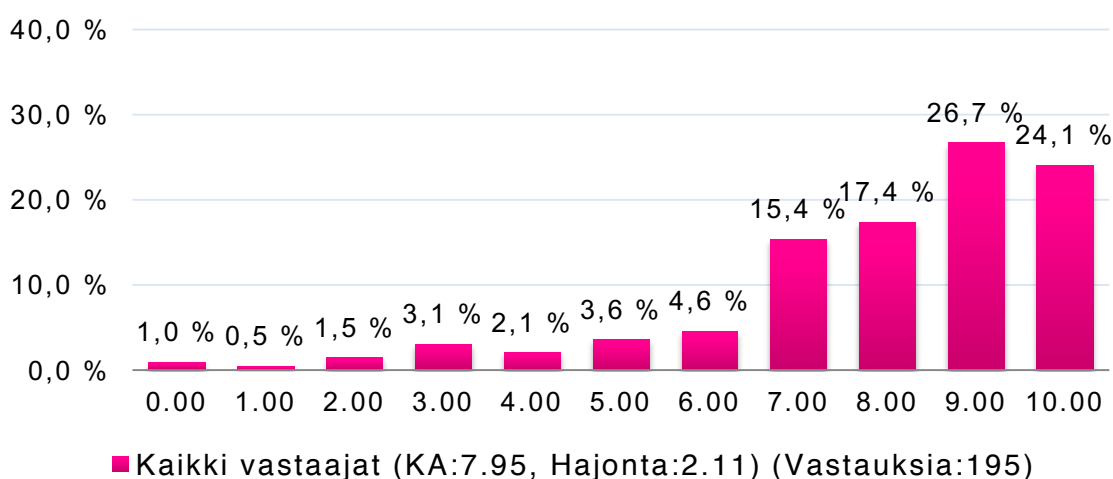


Kuvio 15. Vastaavatko organisaation arvot omia arvojasi? (n=195.)

Seitsemäntenä kyselyssä kysyttiin millaisena työntekijät kokevat Yritys X:n maineen. Tämä oli avoin kysymys, johon saatiin 195 vastausta. Kysymyksen toivottiin avaavan henkilöstön käsitystä yrityksen maineesta, sillä hyvä maine tuo työntekijöille ylpeyttä työskennellä organisaatiossa. Kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään myös sosiaalisen identiteetin, organisaatioidentiteetin ja tulkitun ulkoisen kuvan teorioihin liittyviä seikkoja. Hyvä maine tuo työntekijälle tunnistettavan aseman ja positiivisen kuvan.

Vastauksista yrityksen mainetta kuvailtiin monipuolisesti eri adjektiivein ja termein. Yli yhdeksässäkymmenessä vastauksessa mainittiin, että yrityksellä on hyvä tai erinomainen maine. Vastauksissa korostui myös se, että Yritys X:n tuotteita pidetään laadukkaina ja alansa parhaina. Tämän kaltaisia vastauksia vastauksia saatiin yli 35. Tämän lisäksi monet korostivat, että yrityksellä on kallis maine kilpailijoihinsa nähden. Muita adjektiiveja, jotka esiintyivät useimmiten, olivat luotettavuus (n=15), tunnettuus (n=13) ja arvostettavuus (n=8). Yrityksen mainetta kuvailtiin myös vakavaraiseksi, ammattimaiseksi, kotimaiseksi, kasvavaksi, kansainväliseksi perheyriyukseksi, suunnannäyttäjäksi ja menestyneeksi edelläkävijäksi. Pääasiassa kaikki kommentit kuvailivat positiivisia asioita yrityksen maineesta, pieni murto-osa kuitenkin huomauttavat maineen ristiriitaisuudesta, reklamaation hoidon kautta tulevista haasteista asiakaskokemuksessa ja palkkatason jopa todellisuutta huonommasta maineesta. Yrityksen maineen kuvailtiin olevan myös turvallinen, vakaa, pitkäikäinen, kunnioitettu, vastuullinen, reilu ja suuri työllistäjä. Yrityksen hyvää asiakaspalvelua ja kykyä pitää työntekijöistä huolta kiiteltiin.

Kahdeksantena kysymyksenä oli niin sanottu eNPS eli Employee Net Promoter Score. Tässä mitattiin sitä, kuinka todennäköisesti työntekijät olisivat valmiita suosittelemaan työpaikkaansa ystävilleen tai tuttavilleen. eNPS on sisäinen vastine asiakkaille tehtävästä NPS-mittauksesta. Vastaukset jaetaan kolmeen luokkaan, joita ovat 0-6 arvostelijat, 7-8 passiiviset ja 9-10 suosittelijat. eNPS lasketaan samoin kuin NPS eli suosittelijoiden prosenttiosuudesta vähennetään kriitikoiden prosenttiosuus kaikista vastaajista. eNPS:n avulla saa helposti ja nopeasti selvitettyä työntekijöiden sitoutuneisuuden ja uskollisuuden. (Netigate 2019-08-09.) Laskukaavan mukaan saaduksi eNPS-luvuksi saatiin 34,4.



Kuvio 16. eNPS. Kuinka todennäköisesti suosittelet Yritys X:ää työnantajana ystävällesi tai tuttavalleni? (n=195)

Yhdeksäs kysymys käsitteli työnantajamielikuvan vahvuuksia. Työntekijöiltä kysyttiin mistä tekijöistä he ovat erityisen kiitollisia työpaikallaan. Tämä kysymys oli avoin kysymys ja vastaajille pakollinen, joten vastauksiakin saatiin 195. Vastauksista ylitse muiden oltiin kiitollisia työilmapiiiristä ja työkavereista. Työilmapiiiriä keuhuttiin todella hyväksi, auttavaksi, kannustavaksi, innostavaksi, nuorekkaaksi, positiiviseksi, myönteiseksi, luottamukselliseksi, vapaaksi, parhaaksi koetuksi, kehittämismyönteiseksi ja älylliseksi. Lisäksi työkavereita keuhuttiin hyvin paljon ja heidän auttamishaluaan arvostettiin. Suuressa roolissa oli myös kiitollisuus siitä, että palkka on aina tullut oikein, ajallaan ja varmasti. Myös yrityksen tarjoamia ajanmukaisia ja laadukkaita työvälineitä kiiteltiin useaan otteeseen.

Työntekijät kokivat kiitollisuutta myös siitä, että yrityksessä työntekijöitä kuunnellaan, kunnioitetaan ja arvostetaan aidosti, eivätkä nämä ole vain yrityksen markkinoinnissa käytettyjä korulauseita. Esimiesten pätevyyttä ja johtamistapaa keuhuttiin ja ylimmän johdon asennetta ja arvostusta jokaista työntekijää kohtaan kiiteltiin, työtehtävästä riippumatta. Kiitosta saivat myös yrityksen luotettavuus, hyvät arvot, vakaus, turvallisuus, eteenpäin pyrkivyyys, kannattava ja kehittyvä toiminta, vakavaraisuus ja kansainvälisyys. Työntekemisen osalta keuhuttiin hyviä urakehitysmahdollisuuksia, oman työn vaikutusmahdollisuuksia, oman työn mielekkyyttä, työn joustavuutta, monipuolisuutta, oman osaamisen kehittämismahdollisuuksia, annettua vastuuta, mahdollisuutta liikkuaan ja itsenäiseen työhön ja varmuutta työn jatkuvuudesta. Työn vapaus ja luottamus työntekijöihin ja heidän osaamiseen koettiin tärkeäksi. Muita esiin nostettuja tekijöitä olivat mahdollisuus perheen ja työn yhdistämiseen, perhearvojen tuominen työyhteisöön, mahdollisuus vaikuttaa omaan palkkaan, palkkajärjestelmän kannustavuus, henkilöstöedut ja se, että yrityksessä palkitaan työntekijöitä, kun siihen on aihetta.

Yksittäisiä kommentteja saivat myös yrityksen toimitilat, työpaikkaruokala, sijainti ja työterveyshuolto. Mahdollisuus ulkomailla työskentelyyn, epäkohtiin puuttuminen, perheyriksen henki, yhteydenpidon vaivattomuus osastojen välillä, positiivisen ja rakentavan palautteen saaminen, mahdollisuus olla oma itsensä, asioiden toimivuus, työehtosasioista huolehtiminen ja yleisestä hyvinvoinnista välittäminen mainittiin myös vastauksissa. Nämä ovat asioita, jotka kannattaa ottaa huomioon työnantajamielikuvan rakentamista ja kehittämistä miettiessä. Tämän kysymyksen vastaukset antoivat osviittaa siitä, millaisia tekijöitä yrityksen vahvuudet työnantajana ovat.

Kymmenennessä kysymyksessä annettiin työntekijöille mahdollisuus antaa kehitysehdotuksia Yritys X:lle työnantajana. Vastauksia tuli laajasti monesta eri näkökulmasta. Vastauksissa toivottiin ennen kaikkea sisäisen viestinnän parannusta ja avoimuutta eri osastojen väliseen sekä esimiehen ja alaisen väliseen kommunikointiin. Tämän oletettiin lisäävän ymmärrystä, luottamusta ja arvostusta työntekijöiden välille. Eri osastojen välille toivottiin myös lisää yhteistyötä ja yhteistä virkistystoimintaa. Virkistystoiminnan lisääminen ylipäätään oli vastauksissa esillä eri työntekijäryhmien vastauksissa.

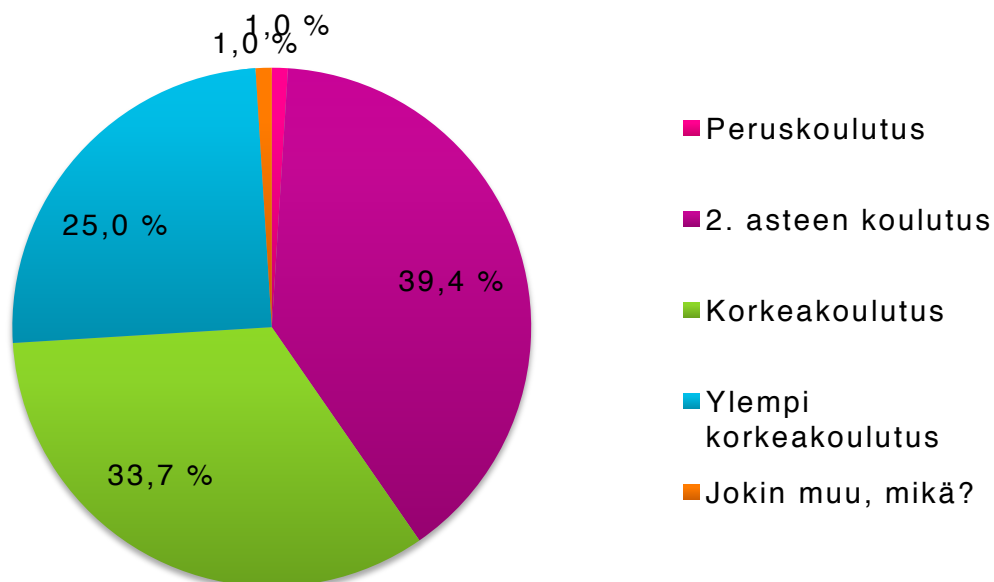
Palkkaus oli kehitysehdotuksissa myös esillä eri näkökulmista. Palkkajärjestelmää haluttiin avoimemmaksi, tasapuolisemmaksi ja paremmin työn vaatavuutta vastaavaksi. Lisäksi palkitsemisen erilaisten henkilökohtaisten onnistumisen mittareiden kautta sekä eri palkitsemismenetelmien ja lisien kehittämisen katsottiin lisäävän henkilökohtaista motivaatiota työntekoon. Työntekijät kannustivat kuuntelemaan enemmän ennen kaikkea hierarkiassa alempana olevia ja kokeneita työntekijöitä sekä toteuttamaan heiltä tulevia kehitysehdotuksia. Lisäksi toivottiin uusien ja jo vanhempien työntekijöiden perehdyttämistä ja koulutusta kattavammaksi ja suunnitelmallisemmaksi niin asennuksilla, tuotannossa kuin toimihenkilöidenkin keskuudessa. Sisäinen mahdollisuus vaihtaa työtehtävää ja tehokkaammat ja selkeämmin esillä olevat urakehitysmahdollisuudet nähtäisiin positiivisina. Myös henkilöstön sitoutumiseen toivottiin toimenpiteitä. Asiakaspalvelun laatuun ja asiakkaiden toiveiden kuunteluun odotettiin kiinnitettävän entistä enemmän huomiota.

Myös markkinointitoimia tunnettuuden lisäämiseksi, julkisuuskuvan vahvistamiseksi ja ulkoisen työnantajamielikuvan parantamiseksi toivottiin. Henkilöstöpoliittisissa asioissa nähtiin kehitettävää sen pitkäjänteistämässä, työntekijän työkuormituksen seuraamisessa, etätömahdollisuuden ja työajanseurannan tasa-arvoistamisessa, henkiseen hyvinvointiin panostamisessa, henkilöstövoimavarojen hallinnoinnissa, osaamisen johtamisessa ja tehokkaammassa käytössä sekä ruokaseteleiden käyttöönotossa ja liikunnan harrastamisen tukemisessa. Rohkeampi ongelmiin puuttuminen ja uudistuksien käyttöönoton panostaminen nähtiin myös eduksi. Yleisesti ottaen tuotteen, tehtaan toiminnan, asennuksen laadun ja kuljetuksen parannus mainittiin vastauksissa. Näiden jo edellä mainittujen lisäksi nimetön palautekanava koettiin tervetulleeksi ja tehtävänimikkeiden toivottiin vastaavan paremmin työtehtäviä.

6.2 Ulkoisen kyselyn tulokset

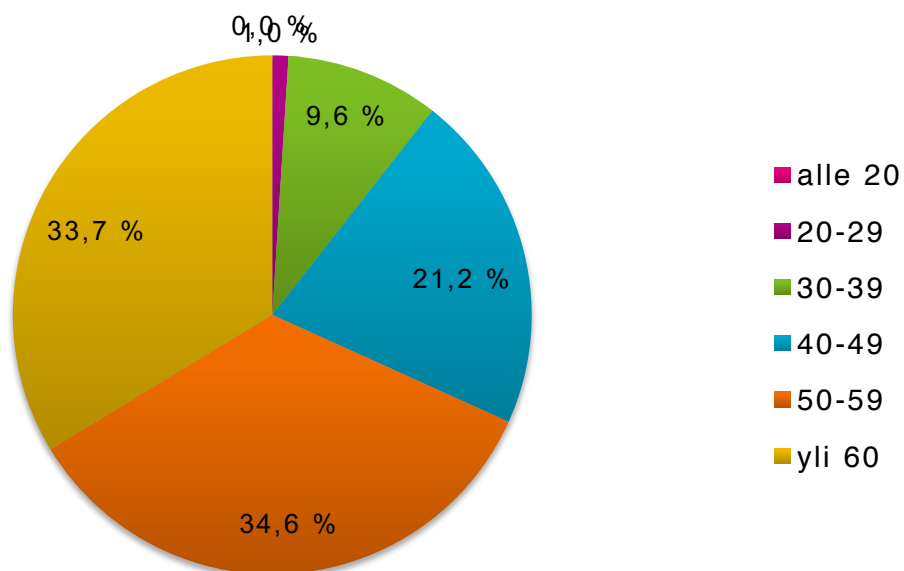
Ulkoisen kyselyn saatekirje lähetettiin sähköpostitse 725 sähköpostiosoitteeseen. 44 sähköpostiosoitteista oli virheellisiä tai viestiä ei muusta syystä toimitettu vastaanottajalle. Näin ollen todellisia sähköpostin vastaanottajia oli 681, josta myös kyselyn vastausprosentti laskettiin. Kyselyyn saatiin 104 vastausta. Tällöin vastausprosentiksi tuli 15,27 prosenttia. Tätä vastausprosenttia voidaan pitää kohtalaisen hyvänä, sillä kysely ei suoraan hyödytä vastaajaa itseään eikä kysely sisältänyt arvontaa tai muuta houkutinta. Yli sata saatua vastausta antaa kuitenkin jo käsityksen siitä, millainen kuva yrityksen ulkopuolella on Yritys X:stä työnantajana.

Myös ulkoisen kyselyn lopussa mitattiin taustatekijöitä kysymyksillä 10-12. Mitattavia asioita olivat koulutusaste, ikä ja sukupuoli. Ulkoisen kyselyn vastaajista enemmistö (39,4%, n=41) oli toisen asteen koulutuksen suorittaneita. Toiseksi suurin osuus oli korkeakoulutuksen saaneet (33,7%, n=35) ja kolmanneksi suurin osuus ylemmän korkeakoulutuksen saaneet (25%, n=26). Vastaajista yksi (1%) oli peruskoulun käynyt ja yksi (1%) jonkin muun.

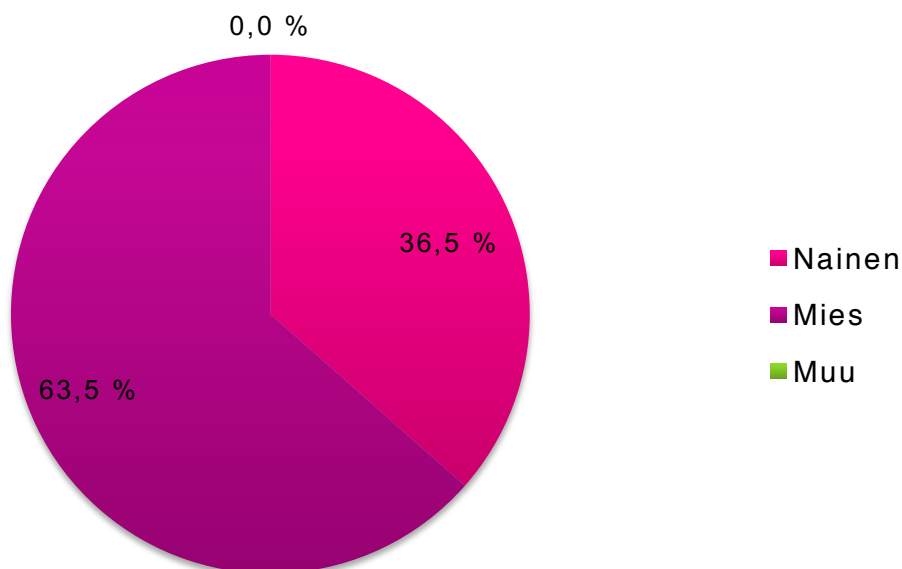


Kuvio 17. Vastaajien koulutusaste (n=104)

Iältään vastaajista enemmistö oli 50-59 vuotiaita 34,6 prosentin osuudella (n=36). Yli kuusikymmentä vuotiaita oli 33,7 prosenttia (n=35). 40-49 vuotiaita vastaajista oli 21,2 prosenttia (n=22) ja 30-39 vuotiaita 9,6 prosenttia (n=10). Yksi vastaaja kertoi olevansa 20-29 vuotias. Alle kaksikymmentä vuotiaita vastaajia ei ollut. Vastaajien sukupuolet jakautuivat siten, että vastaajista miehiä oli 63,5 prosenttia (n=66) ja naisia 36,5 prosenttia (n=38).

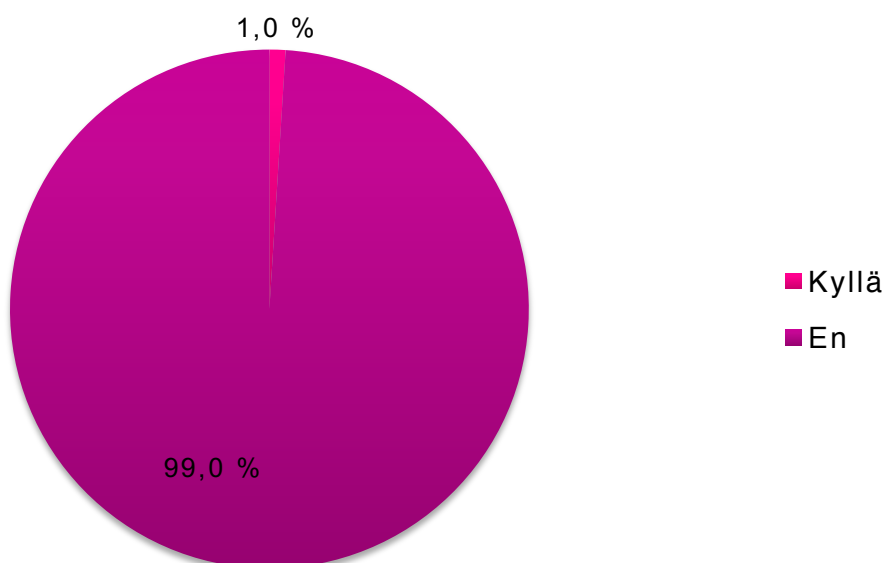


Kuvio 18. Vastaajien ikä (n=104)

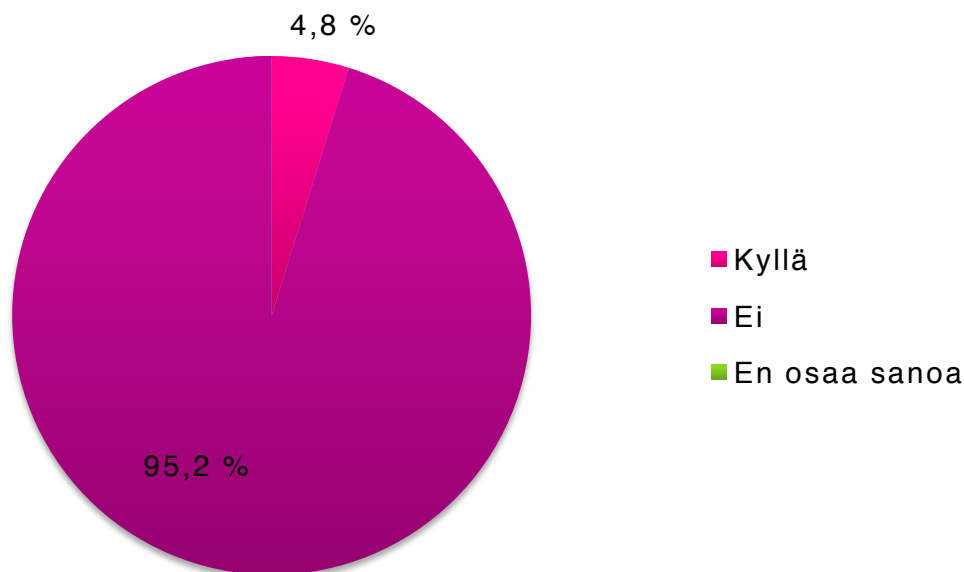


Kuvio 19. Vastaajien sukupuoli (n=104)

Ulkoisen kyselyn kysymyksissä yksi ja kaksi kysyttiin ovatko vastaajat työskennelleet Yritys X:ssä ja onko vastaajien perheenjäsen tai tuttava työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Tavoitteena näissä kysymyksissä oli selvittää vastaajien suhde yritykseen. Siinä tapauksessa, jos itse vastaaja tai hänen tuttavansa on työskennellyt yrityksessä, on hänellä oletettavasti laajempi käsitys yrityksestä työnantajana. Vastaajista yksi oli työskennellyt Yritys X:ssä. 103 vastaajaa eli 99 prosenttia vastaajista ei ollut työskennellyt yrityksen palveluksessa. 4,8 prosentilla (n=5) vastaajista oli perheenjäsen tai tuttava, joka oli työskennellyt kyseisessä yrityksessä. Loput 95,2 prosenttia (n=99) vastasivat kieltävästi. Näin voidaan todeta, että suurin osa vastaajista oli yrityksen asiakkaita, joilla ei ollut kontaktia yhtiöön.

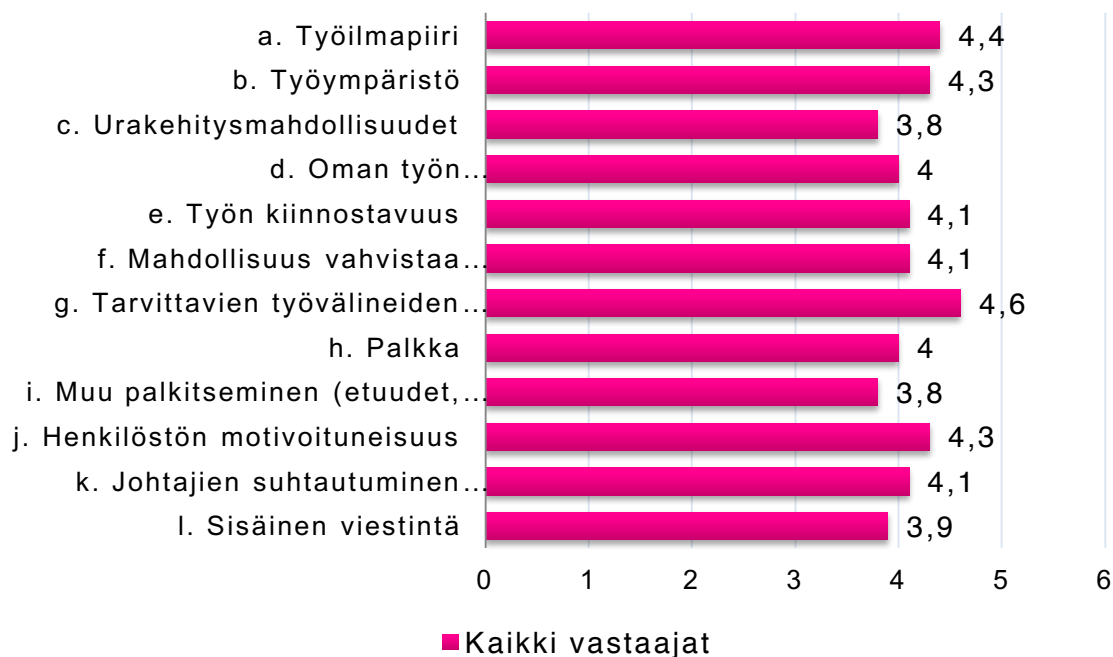


Kuvio 20. Oletko työskennellyt Yritys X:ssä? (n=104)



Kuvio 21. Onko perheenjäsenesi tai tuttavasi työskennellyt Yritys X:ssä? (n=104)

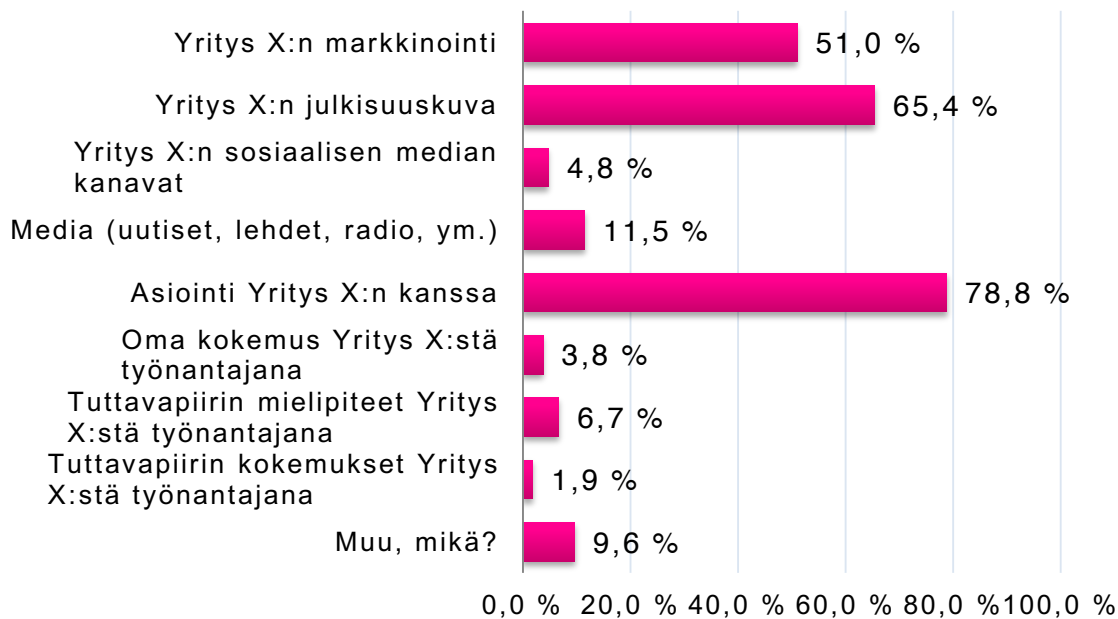
Ulkoisen kyselyn kolmannessa kysymyksessä tavoitteena oli selvittää sisäisen ja ulkoisen työnantaja-mielikuvan välistä suhdetta. Kysymyksessä testattiin täysin samoja asioita kuin sisäisen kyselyn kysymyksissä yksi ja kaksi. Kysymyksessä kysyttiin, millainen mielikuva vastaajalla on seuraavista asioista toimeksiantajayrityksessä: työilmapiiri, työympäristö, urakehitysmahdollisuudet, oman työn kehittämismahdollisuudet, työn kiinnostavuus, mahdollisuus vahvistaa osaamista, tarvittavien työvälineiden tarjoaminen, palkka, muu palkitseminen, henkilöstön motivoituneisuus ja johtajien suhtautuminen työntekijöihin. Ulkoisen kyselyn vastaajat arvioivat Yritys X:ssä olevan parhaimmalla tasolla tarvittavien työvälineiden tarjoamisen (KA=4,6) ja työilmapiirin (KA=4,4). Jaetulle kolmannelle sijalle ylsivät työympäristö (KA=4,3) ja henkilöstön motivoituneisuus (KA=4,3). Muut kohdista saivat keskiarvoikseen työnkiinnostavuus 4,1, mahdollisuus vahvistaa osaamista 4,1, johtajien suhtautuminen työntekijöihin 4,1, oman työn kehittämismahdollisuus 4, palkka 4, sisäinen viestintä 3,9, urakehitysmahdollisuus 3,8 ja muu palkitseminen 3,8.



Kuvio 22. Millainen mielikuva sinulla on seuraavista asioista Yritys X:ssä? (n=104)

Neljäs kysymys oli avoin kysymys, jonka tarkoituksena oli vahvistaa edellisestä kysymyksestä saatuja tietoja. Vastaajia pyydettiin kuvailemaan omin sanoin mielikuvaa Yritys X:stä työnantajana. Vastaajista 21 ilmaisi, ettei osaa kuvailla tai mielikuvaa ei ole syntynyt. Adjektiiveja, joilla Yritys X:ää kuvailtiin työnantajana eniten, olivat luotettava, hyvä ja tunnettu. Neljä kertaa mainittiin mielikuvan yrityksestä olevan iso, ok, vaativa ja reilu työnantaja. Useat kertoivat kohtaamisestaan yrityksen työntekijöiden kanssa jääneen mielikuvan, että he ovat tyytyväisiä työnantajaansa. Adjektiiveja, jotka toistuivat kahdesti, olivat kannustava, hyvämaineinen, kohtuullisen hyvä ja varma niin maksajana, toimijana kuin työpaikkanakin. Muutoin kommentit olivat yksittäisiä pääasiassa positiivisia, mutta myös muutamia negatiivisia mielikuvia yrityksestä työnantajana tai yleisesti. Osa kommentista koski asiakaskokemusta, eikä mielikuvaa yrityksestä työnantajana.

Alla oleva kuvio 23 kuvaa sitä, mitkä tekijät ovat vaikuttaneet eniten vastaajien mielikuvaan Yritys X:stä työnantajana. Vastaajilla oli mahdollisuus vastata annetuista vaihtoehdoista enintään kolme. Viimeisenä valintavaihtona oli myös kohta "Muu", joka antoi mahdollisuuden vaihtoehtoon valmiin listauksen ulkopuolelta. Tällä kysymyksellä oli tarkoitus kartoittaa mielikuvan syntymisen lähteitä. Vastaajista selkeä enemmistö, 78,8 prosenttia (n=82), kokivat asioinnin yrityksen kanssa vaikuttaneen heidän mielikuvaansa yrityksestä työnantajana. Toiseksi suurin vaikutus vastaajien mukaan on ollut yrityksen julkisuuskuvalla (65,4 %, n=68). Kolmanneksi suurimmaksi tekijäksi vastausten perusteella ilmentyi yrityksen markkinointi (51 %, n=53). Vastaajista 6,7 prosenttia (n=7) vastasivat tuttavapiirin mielipiteen, 4,8 prosenttia (n=5) yrityksen sosiaalisen median kanavien, 3,8 prosenttia (n=4) oman kokemuksen työnantajasta ja 1,9 prosenttia (n=2) tuttavapiirin kokemuksen työnantajasta vaikuttaneen ulkoisen työnantajamielikuvan syntymiseen. Kymmenen vastaajaa (9,6 %) vastasivat kohdan "Muu, mikä?". Avoimissa vastauksissa tarkentui mielikuvan syntyneen asiakaskokemuksen, tuotekokemuksen, yrityksen työntekijöiden kanssa käytyjen keskustelujen tai yrityksen verkkokaupan tuoman käsityksen kautta. Kolme vastaajaa kertoivat, etteivät osaa sanoa.



■ Kaikki vastaajat (KA:3.46, Hajonta:2.15) (Vastauksia:104)

Kuvio 23. Valitse tekijät, jotka ovat vaikuttaneet eniten mielikuvaasi Yritys X:stä työnantajana. (n=104)

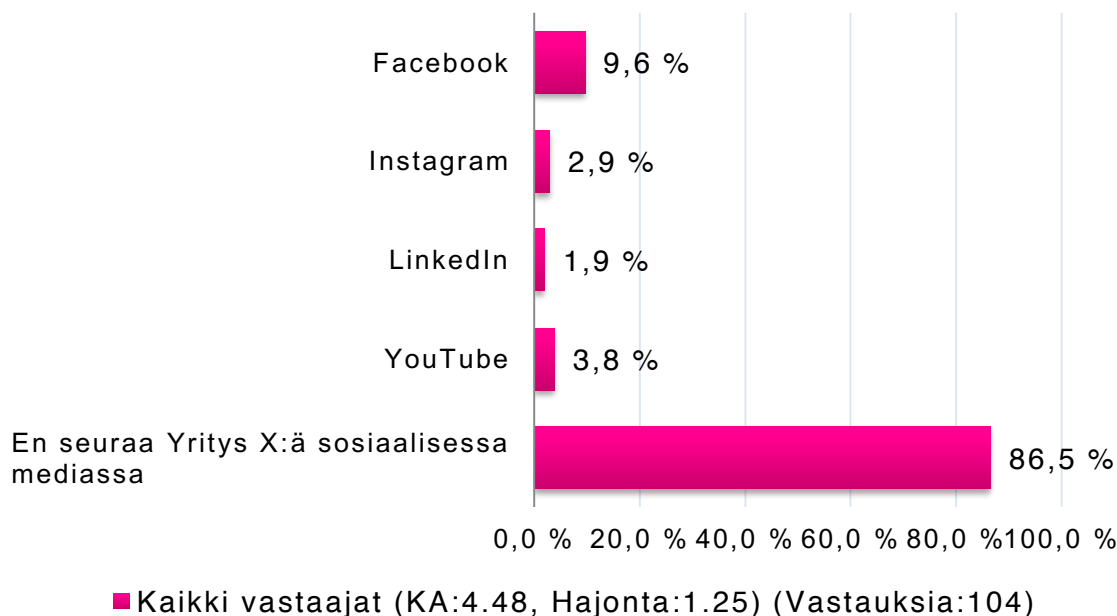
Kuudes kysymys koski toimeksiantajayrityksen mainetta. Kysymyksen toivottiin avaavan asiakkaiden käsitystä yrityksen maineesta, sillä hyvä maine vaikuttaa positiivisesti ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja potentiaalisen työntekijän aikomukseen hakea työpaikkaa. Hyvän maineen kautta myös työnhakijat liittyvät organisaatioon myönteisempiä työominaisuuksia ja odottavat tuntevansa ylpeyttä organisaatioon kuulumisestaan. Kysymyksessä mielenkiintoista oli nähdä poikkeavatko henkilökunnan ja ulkoisen yleisön näkemykset yrityksen maineesta toisistaan. Avoimen kysymyksen vastauksissa toistui useampi sama adjektiivi kuin sisäisessä kyselyssä. Kysymys oli pakollinen, joten vastauksia saatiin 104. Määrällisesti eniten ulkoisen kyselyn vastaajat luonnehtivat mainetta hyväksi (n=42) tai erittäin hyväksi (n=6). Yrityksen tuotteita pidettiin laadukkaina (n=18) ja hyvinä (n=4), mutta hinnaltaan kalliina (n=7). Yrityksellä oli myös luotettavan toimijan (n=8) ja markkinajohtajan (n=6) maine. Muita esiin nousseita kuvailuja olivat muun muassa alansa ammattilainen (n=2), erinomainen (n=2), vakavarainen (n=2), ok (n=6), keskitasoinen (n=2) ja positiivinen (n=2).

Seitsemännessä kysymyksessä pyydettiin vastaajia valitsemaan enintään kolme tekijää, joita he pitävät tärkeimpinä hakiessaan työpaikkaa. Vastauksista erottui selvästi kolme tekijää. Ehkä yllättäen palkka nousi suurimmaksi merkittäväksi tekijäksi (53,8%, n=56). Toiseksi tärkeimpänä työpaikan ominaisuutena pidettiin hyvää työilmapiiriä (51,9%, n=54) ja kolmanneksi ylsi työtehtävien kiinnostavuus (50,0%, n=52). Muut tekijät jaoutuivat tasaisemmin. Yrityksen sijaintia kannatti 22,1 prosenttia (n=23), oman työn kehittämismahdollisuuksia 20,2 prosenttia (n=21), urakehitysmahdollisuuksia 19,2 prosenttia (n=20) ja varmuutta työsuhteen jatkuvuudesta myös 19,2 prosenttia (n=20). Näiden lisäksi työympäristö oli merkittävä tekijä 14,4 prosentille vastaajista (n=15), yrityksen maine 9,6 prosentille (n=10), yrityksen arvot 9,6 prosentille (n=10) ja työnantajamielikuva 5,8 prosentille vastaajista (n=6). Vähiten merkittävimmiksi tekijöiksi listauksesta paljastui työaikojen kohtuullisuus (3,8%, n=4), muu palkitseminen (2,9%, n=3) ja yrityksen nykyaikaisuus (1,0%, n=1). Viimeiseen avoimeen kohtaan ”Muu, mikä” saatiin vastaukseksi yrityksen toimivuus sekä asioista ja asiakaspauksista kiinni pitäminen.



Kuvio 24. Valitse tekijät, joita pidät tärkeimpinä hakiessasi työpaikkaa. (n=104)

Alla oleva kuvio 25 havainnollistaa sen, seuraavatko vastaajat Yritys X:n sosiaalisen median kanavia. Vastaajista yhdeksänkymmentä (86,5%) ei seurannut yrityksen sosiaalisen median kanavia. Kymmenen vastaajaa (9,6%) kertoi seuraavansa yrityksen Facebook-tiliä, neljä (3,8%) yrityksen YouTube-tiliä, kolme (2,9%) Instagram-tiliä ja kaksi (1,9%) LinkedIn-tiliä. Tulokset antavat osviittaa siitä, mitkä voisivat olla hyödyllisiä kanavia työnantajamielikuvaviestintään.



Kuvio 25. Seuraatko Yritys X:ää seuraavissa sosiaalisen median kanavissa (n=104)

Ulkoisessa kyselyssä kysyttiin myös kehitysehdotuksia yritykselle työnantajana. Kuusi vastaajaa ei osannut sanoa kehitysehdotuksia. Asiakkaat kannustivat työnantajaa pitämään työntekijöistä huolta, perehdyttämään heidät kattavasti omiin työtehtäviinsä ja huolehtimaan työilmapiiristä. Lisäksi kehoitettiin tarjoamaan työntekijöille mahdollisuus työskennellä ulkomailla eri yksiköissä ja huomioimaan työntekijöiden perheenjäsenet. Asiakkaisiin liittyen toivottiin lisää koulutusta asiakaspalveluun, asiakkaiden parempaa huomioimista ja heidän kuuntelua. Myös avoimuutta, laadukkaampaa viestintää asiakkaille, ajan tasalla pitämistä ja joustavampaa palveluiden mahdollistamista toivottiin. Markkinoinnin osalta kehoitettiin sekä jatkamaan tyylikästä linjaa tekemättä muutoksia että rakentamaan brändiä esimerkiksi hyväntekeväisyysympäristöiden ja hauskojen videoiden muodossa. Myynnin ja tuotannon vuoropuhelun kehittämistä toivottiin kahdessa eri kehitysehdotuksessa. Lisäksi kehitettävänä asioina nähtiin suomen, ruotsin ja englanninkielen hallitseva henkilöstö, paremmat esitteet, halvemmat hinnat ja asiakaslupauksiin vastaamaan kykenevä johto. Yksittäisinä kommentteina olivat toive aikataulujen noudattamisesta, paremmista suorituksista ja myyjän, asentajan ja asiakkaan yhteistyöpaamisesta ennen tilauksen tekemistä. Vastauksissa kehoitettiin myös niin palkkaamaan ammattikonsulttia kuin jatkamaan samaan malliin. Myös yrityksen tuote ja sen lisäpalvelut saivat muutamia kehitysehdotuksia.

7 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää työnantajamielikuvan nykytila, sen vahvuudet ja sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan yhteneväisyys. Nämä tavoitteet saavutettiin onnistuneesti ja tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset saatiin ratkaistua. Tässä luvussa esitellään tutkimustulosten pohjalta tehtyjä johtopäätöksiä ja vastataan kuhunkin tutkimuskysymykseen.

Tutkimuskysymys: Millainen on ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan nykytilanne?

Saatujen vastausten perusteella voidaan todeta, että sekä sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva olivat pääasiassa hyvällä tasolla, joskin parantamisen varaa on. Sisäinen työnantajamielikuva oli jopa hieman parempi kuin ulkoinen työnantajamielikuva. Sisäisen kyselyn vastausten perusteella muodostui kuva hyvästä, luotettavasta ja vakaasta työnantajasta, jossa vallitsee hyvä työilmapiiri, työntekijät ovat suurimmilta osin motivoituneita, annetut työtehtävät kiinnostavat, työntekijöistä välitetään, työympäristö ja työvälineet ovat kunnossa ja johtajat suhtautuvat hyvin työntekijöihin. Työntekijät tuntuivat arvostavan yrityksen arvoja ja vastauksissa esiintyi pitkiä työsuhteita, jotka viestittävät hyvästä sitoutumisen tasosta. Vastauksissa korostui monessa eri kohdassa hyvä työilmapiiri ja yrityksen hyvä henki. Nämä tuovat osaltaan esiin sitä, että organisaatiossa on hyvä olla töissä, mikä puolestaan heijastuu tehokkuuteen ja tuloksellisuuteen. Kuitenkin vastauksissa nousi esiin sisäinen viestintä ja palkkaus, johon ei oltu kaikilta osin täysin tyytyväisiä. Näiden lisäksi urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuus oman työn kehittämiseen ja koulutukseen keräsivät ristiriitaista viestiä. Osa kehui ja toiset toivoivat kehitystä näihin tekijöihin.

Sisäisen kyselyn vastausten perusteella ilmeni, että yrityksen toimihenkilöt näkevät sisäisen työnantajamielikuvan olevan parhaimmalla tasolla. Myyjien vastaukset olivat myös lähes samalla tasolla toimihenkilöiden vastausten kanssa. Keskiarvoltaan huonoimmaksi työnantajamielikuvan arvioivat tuotannon työntekijät ja asentajat. Toinen mielenkiintoinen huomio tuloksissa oli, että alle vuoden yrityksessä työskennelleet suosittelisivat työpaikkaansa tuttavilleen todennäköisemmin kuin yli seitsemän vuotta yrityksessä työskennelleet. Alle vuoden työskennelleet kokivat myös kulttuurin paremmaksi. He kokivat sataprosenttisesti, että yrityksessä on työntekijöitä kunnioittava kulttuuri, kun taas yli seitsemän vuotta yrityksessä työskennelleistä niin kokivat 86,2 prosenttia.

Ulkoisen kyselyn perusteella muodostui käsitys varmasta, luotettavasta ja tunnetusta työnantajasta, jossa työilmapiiri on hyvä, tarvittavien työvälineiden tarjoamisesta huolehditaan, henkilöstö on motivoitunutta ja työympäristö on kunnossa. Myös yrityksen tuotteita pidettiin laadukkaina ja mainetta hyvänä. Samoin kuin sisäisen kyselyn vastaukset, myös ulkoisen kyselyn vastaukset viestittivät, että sisäinen viestintä, muu palkitseminen ja urakehitysmahdollisuudet voisivat olla paremmalla tasolla. Ulkoisen kyselyn tuloksia analysoitaessa on kuitenkin tärkeä ottaa huomioon, että kyselyn vastaajista yli 33 prosenttia oli eläkeläisiä tai lähellä eläkeikää. Tämä saattaa hieman vääristää tuloksia, sillä työelämä on muuttunut viimeisen kahdenkymmenen vuoden aikana paljolti. Asiat, joita arvioitiin työnantajassa kymmenen vuotta sitten, eivät välttämättä vastaa tämän päivän odotuksia.

Alla oleva kuvio 26 havainnollistaa vielä visuaalisesti tutkimustuloksien perusteella saatua kuvaa Yritys X:n työnantajamielikuvan nykytilanteesta. Vihreällä kuvioon on merkitty ne tekijät, jotka työnantajamielikuvassa ovat hyvällä tasolla. Keltaisella merkityissä tekijöissä on vielä kehittämisen varaa. Erot vastauksien välillä ovat kuitenkin pieniä. Yleisenä johtopäätöksenä yrityksen työnantajamielikuvaan liittyen voisi sanoa, että mielikuvat ovat hyvät, mutta eivät vielä positiivisesti kilpailijoista erotuvat. Sisäisen kyselyn vastauksissa esiintynyt työntekijöiden suositteluprosentti työnantajastaan viestitti osaltaan samaa viestiä. Jotta työnantajamielikuvan hyödyt saadaan esiin, on vahvuuksia lähdeittävä nostamaan vielä paremmalle tasolle ja heikkoudet riittävälle tasolle.



Kuvio 26. Yritys X:n työnantajamielikuvan nykytila tutkimustulosten pohjalta

Tutkimuskysymys: Mitkä ovat työnantajamielikuvan vahvuudet?

Tutkimusongelma sisälsi myös kysymyksen siitä, mitkä ovat työnantajan vahvuudet. Tulosten perusteella niiksi voidaan lukea hyvä työilmapiiri, laadukas ja arvostettu tuote, työvälineet, vakaus ja palkanmaksun varmuus. Myös yrityksen työntekijöistä huolehtiminen, heidän kuunteleminen ja heihin luottaminen voidaan nähdä vahvuuksiksi. Lisäksi luotettavuus, joustavuus, ihmisläheiset johtajat ja arvomaailma nousivat positiivisesti vastauksista esiin. Nämä ovat siis tekijöitä, joita voidaan lähteä vahvistamaan, mikäli vahvuuksien vahvistamisen strategia valitaan. Vahvuuksien vahvistamisen strategia valinta on suositeltua. Ennen kaikkea ulkoisessa viestinnässä vahvuuksien vahvistamisen strategia kannattaa ottaa käyttöön, kunhan totuudessa pysytään.

Tutkimuskysymys: Onko sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva linjassa keskenään?

Kysymykseen onko sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva linjassa keskenään voidaan tulosten perusteella sanoa, että ovat tai ainakin niiden eroavaisuudet ovat hyvin pieniä. Tämä on työntekijöiden uskollisuuden ja sitoutuneisuuden kannalta erittäin hyvä asia. Näin ollen uuden työntekijän ei tarvitse kokea palkkauksen jälkeen suuria yllätyksiä, eivätkä työntekijät joudu siten pettymään. Tämä puolestaan vähentää henkilöstön irtisanoutumisia ja vaihtuvuutta. Positiivisena huomiona voidaan todeta, että sisäinen työnantajamielikuva on jopa hieman parempi kuin ulkoinen työnantajamielikuva. Tämä tarkoittaa sitä, että todennäköisesti uudet työntekijät yllättyvät mieluummin positiivisesti yrityksen todellisuudesta.

8 KEHITYSEHDOTUKSET

Kehitysehdotukseksi toimeksiantajayritykselle voisi tutkimustulosten ja teorian pohjalta sanoa sekä sisäisen että ulkoisen työnantajamielikuvan systemaattisen kehittämisen. Tämänhetkinen työnantajamielikuvan tilanne oli hyvä, mutta ei vielä poikkeuksellinen. Kehitystyön kautta vahvuuksista voisi saada vielä vahvemmat ja heikkoudet riittävän hyvälle tasolle. Työnantajamielikuvan kehittämisen olisi suositeltavaa olla pitkän aikavälin kehitysprosessi, jotta toivottuihin tuloksiin päästään. Työnantajamielikuva muodostuu yritykselle joka tapauksessa, oli sitä systemaattisesti rakennettu tai ei, joten olisi ensiarvoisen tärkeää, että siitä tehtäisiin tiedostetun toiminnan ja kehittämisen tulos. Työnantajamielikuvan kehittämisen hyödyt kuitenkin olisivat Yritys X:lle merkittävät.

Yritys X:n olisi hyvä lähteä työnantajamielikuvan kehitysprosessiin selkeyttämällä ensimmäiseksi mitä hyötyjä parempi työnantajamielikuva yritykselle tuo ja miten se auttaa saavuttamaan liiketoimintatavoitteet. Kehitystyöstä tulisi saada kaikkien osallistuvien osastojen yhteinen prosessi, jossa kaikilla on yhteinen käsitys prosessista ja jossa kaikki tietävät oman vastuunsa. Tämä lisää työnantajamielikuvan parissa työskentelevien motivaatiota ja mahdollistaa sen, että kaikki työskentelevät samaan suuntaan. Yritys X:n kannalta mukaan arjen todelliseen työnantajamielikuvan kehittämisen johtamiseen olisi hyvä saada ainakin HR:n, markkinoinnin ja Suomen liiketoiminnan johtajat. Toimitusjohtaja olisi myös hyödyllistä saada omaksumaan työnantajamielikuvan strateginen merkitys, sillä hänen vaikutusvaltansa työnantajamielikuvan jalkautumiseen ja muovaamiseen on todella suuri. Ennen työnantajamielikuvaprosessin toimeenpanoa on määriteltävä liiketoimintatavoitteet ja osaaminen, jota niiden saavuttamiseen tarvitaan. Esille otettava kysymys on myös se, miten nykyinen organisaation tilanne vastaa sitä, mitä pääkohderyhmä etsii. Työnantajamielikuvaprosessiin kuuluu myös työnantajalupauksen, mielikuvakehityksen ja viestinnän sisällön suunnittelu. Yritys X:n on suositeltavaa järjestää työpaja työnantajamielikuvan kehitysprosessin aloittamiseen, ideointiin ja suunnitteluun. Kun tavoitteet, nykytilanne, pääkohderyhmä, työnantajalupaus, mielikuvakehitys ja viestinnän sisältö on määriteltä, voidaan prosessi laittaa käytäntöön. Tämän jälkeen onnistumiseen vaaditaan pitkäjänteisyyttä, lupauksen pitämistä ja prosessin pitkän- ja lyhyen aikavälin tavoitteiden onnistumisen mittaamista ja seuranta. Ajat muuttuvat, joten myös työnantajamielikuvassa on pysyttävä ajan hermolla, tehtävä päivityksiä ja pysyttävä muutoksen mukana.

Kun mennään yleiseltä tasolta tarkempaan kehityskohteisiin, tulosten pohjalta voidaan sanoa sisäisen viestinnän olevan sisäisen työnantajamielikuvan kannalta merkittävin yksittäinen kehityskohde. Tämä voisi osaltaan olla muokkaamassa yrityksen kulttuuria entistä paremmaksi ja lisäämässä yhteisöllisyyttä työntekijöiden keskuuteen. Nämä ovat molemmat merkittäviä tekijöitä työnantajamielikuvan muodostumiselle. Organisaatiokulttuurin avulla voidaan motivoida työntekijöitä, mikä näkyy parempina suorituksina, mikä heijastuu asiakassuhteiden paranemiseen ja parempaan aineettomaan pääomaan. Aineeton pääoma tuo taas lisää motivaatiota. Yritys X:ssä on herätty jo organisaatiokulttuurin merkitykseen, mutta kulttuurikokemusta voisi parantaa työntekijälle personoitavaksi, pohjautuen hänen vahvuksiinsa ja kehitystoiveisiinsa perustuvaan urakokemukseen.

Muiksi kehitysehdotuksiksi sisäisen kyselyn vastausten perusteella ilmentyi koulutus ja perehdytys, palkkaukseen liittyvät seikat, palkitseminen ja urakehitysmahdollisuudet. Näitäkin on syytä tarkastella ja pohtia niiden kehittämisen merkitystä. Ne voisivat tukea henkilöstön motivoitumista. Ennen kaikkea urakehitysmahdollisuuksien ja perehdytyksen merkitys kannattaa pohtia huolellisesti. Laadukkaalla perehdytyksellä vaikutetaan työkokemukseen, mutta myös motivaatioon ja psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Tässä kohdassa yrityksen on syytä pohtia kuitenkin se, mitä työnantajamielikuvassa halutaan kehittää. Oletettavasti työpaikasta halutaan tehdä mahtava paikka työskennellä, mutta myös tehdä tietyistä ominaisuuksista yliverkaisia. Kaikissa ominaisuuksissa on vaikea olla erinomainen. Siksi tiettyihin ominaisuuksiin riittää se, että ne ovat riittävän hyvällä tasolla, kun muihin ominaisuuksiin panostetaan vahvasti ja niiden avulla tehdään työkokemuksesta erinomainen ja kilpailijoista erottuva.

Ulkoisen työnantajamielikuvan kannalta merkittävimpiä kehityksen ja seurannan kohteita voisivat olla tunnettuuden lisääminen työnantajana ja asiakaspalvelun kehitys. Ulkoinen työnantajamielikuva kehittyy todennäköisesti jo sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen avulla, sillä sisäinen työnantajamielikuva heijastuu ennen pitkää ulkoiseen mielikuvaan. Yrityksen tunnettuus työnantajana lisääntyy todennäköisesti, jos systemaattiseen työnantajamielikuvaprosessiin lähdetään ja se toteutetaan aiemmin tässä opinnäytetyössä esitellyin keinoin. Tunnettuuden lisäämisessä markkinoinnilliset toimenpiteet ovat avainasemassa. Toisena kehityskohteena oleva asiakaspalvelu on myös tärkeä osa ulkoista työnantajamielikuvaa, sillä mielikuvan syntymiseen vaikuttaa kaikki kanssakäyminen yrityksen kanssa. Kehittämällä sisäisesti organisaatiokulttuuria voidaan saada positiivisia seurauksia myös parantuneeseen asiakaspalveluun. Työnantajamielikuvan kehittämässä pääpaino kannattaa pitää sisäisen todellisuuden kehittämisessä, huomioiden kuitenkin ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmat.

Ottamalla nämä kehitysehdotukset huomioon ja tekemällä enemmän entistä paremmin, voidaan yrityksen työnantajamielikuva viedä hyvästä erinomaiseksi ja siitä voidaan tehdä kilpailuetua kilpailijoihin nähden. Lähtemällä systemaattiseen työnantajamielikuvaprosessiin, voidaan nostaa työntekijöiden suositteluprosenttia, lisätä henkilöstön energisyyttä, hyvinvointia, motivoituneisuutta, sitoutumista, työnhakijoiden määrää ja laatua sekä luoda kilpailuetua. Systemaattisella kehitystyöllä työnantajamielikuva voidaan viedä seuraavalle tasolle.

9 YHTEENVETO JA POHDINTA

Opinnäytetyön tekeminen oli kokonaisuudessaan mielenkiintoinen ja opettavainen prosessi. Opinnäytetyön tavoitteena oli vastata tutkimusongelmaan, joka oli se, ettei kohdeyrityksen työnantajamielikuvaa oltu aiemmin tutkittu ja se haluttiin selvittää. Tutkimusongelmaa tuki tutkimuskysymykset, joita olivat: millainen on Yritys X:n sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva, mitkä ovat työnantajamielikuvan vahvuudet ja ovatko sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva linjassa keskenään.

Opinnäytetyö sisältää johdannon, teoriaosuuden, tutkimuksen toteuttamisen esittelyn, tutkimustulokset, johtopäätelmät, kehitysehdotukset ja yhteenvedon. Teoriaosuus kattaa työnantajamielikuvan määrittämisen, sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan, työnantajamielikuvan muodostumisen ja työnantajamielikuvan kehittämisen teoriaa. Tutkimuksen toteuttamisen osalta käydään läpi toimeksiantajayrityksen toimialan esittely, esitellään ja perustellaan tutkimusmenetelmän valinta, kyselylomakkeen laatiminen sekä tutkimuksen pätevyyden, luotettavuuden ja eettisyyden arviointi.

Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena eli määrällisenä tutkimuksena ja sen toteutusmuotona oli kyselytutkimus. Opinnäytetyön aiheena oli sekä sisäinen että ulkoinen työnantajamielikuva, joten myös kysely toteutettiin erikseen näille kohderyhmille kahden eri lomakkeen avulla. Kysely toteutettiin toimeksiantajan käyttämällä Surveypal-ohjelmalla elokuussa 2019. Sisäisen kyselyn kohderyhmänä oli 607 Yritys X:n Suomessa työskentelevää työntekijää. Vastauksia heiltä saatiin 195. Ulkoisen kyselyn kohderyhmänä oli yrityksen 681 vuoden sisään tuotteita tilannutta kuluttaja-asiakasta. Ulkoiseen kyselyyn saatiin 104 vastausta. Kysely lähetettiin ulkoiselle kohderyhmälle sähköpostitse. Sisäisen kyselyn osalta toimihenkilöt tavoitettiin sähköpostilla ja asentajat tekstiviestillä, koska heillä yrityksen sähköposti ei ole aktiivisessa käytössä. Tuotannon työntekijät tavoitettiin julkaisemalla uutinen kyselystä heille näytettävällä infoTV:llä ja pyytämällä heidän esimiehiään muistuttamaan alaisiaan kyselystä. Sisäisen kyselyn tavoitettavuutta lisättiin julkaisemalla uutinen opinnäytetyökyselystä yrityksen intranetissä ja lähettämällä muistutusviesti kyselyn ollessa avoinna.

Tutkimustulokset antoivat viestin hyvästä työnantajamielikuvasta, jättäen kuitenkin kehittämisellekin varaa. Tulokset osoittavat, että ulkoisen ja sisäisen työnantajamielikuvan välillä ei suuria eroja ole ja sisäinen työnantajamielikuva on jopa hieman parempi kuin ulkoinen työnantajamielikuva. Muutoin vastaukset välittivät viestin hyvästä, luotettavasta ja vakaasta työnantajasta, jonka keskuudessa on hyvä ilmapiiri, työkavereita kunnioitetaan, työntekijät ovat motivoituneita, työntekijöistä välitetään ja työympäristö ja työvälineet ovat kunnossa. Yrityksen tuotteet ja maine saivat myös kiitosta. Kuitenkin jotta työnantajamielikuvasta saataisiin mahtava ja kilpailijoista erottuva, on Yritys X:n suositeltavaa kehittää työnantajamielikuvansa. Systemaattisen ja pitkäjänteisen kehitysprosessin avulla työnantajamielikuvan hyödyt voidaan saada irti ja työnantajamielikuva viedä seuraavalle tasolle. Yksittäisiä huomion ja kehityksen kohteita ovat sisäinen viestintä, urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuus koulutuksiin.

Yhteenvedona voidaan todeta, että tutkimus oli onnistunut ja tavoitteiden mukaisiin tuloksiin päästiin. Tehdyn kyselytutkimuksen avulla saatiin ratkaistua asetettu tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset. Ennen kaikkea sisäisen kyselyn osalta saatiin laajasti hyödyllistä ja tarpeellista tietoa työntekijöiden käsityksestä työnantajastaan. Ulkoisen kyselyn osalta huomioitavana asiana voidaan kuitenkin pitää sitä, että valitettavan suuri osa vastaajista olivat jo eläkeikäisiä tai lähellä sitä. Tämä voi hieman vääristää tuloksia, sillä työelämä on muuttunut laajalti ja työnantajalta toivottavat asiat ovat erilaisia nykypäivänä verrattuna esimerkiksi kahdenkymmenen vuoden takaisin toiveisiin.

9.1 Pohdinta

Kokonaisuutena opinnäytetyötutkimusta voidaan pitää onnistuneena. Projektin alussa asetetut tavoitteet täyttyivät ja tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset tulivat ratkaistuksi. Lukija johdatellaan työnantajamielikuvan teorian pariin opinnäytetyön alussa ja teorian näkökulmat siirtyivät kyselylomakkeeseen ja tulosten analysointiin.

Opinnäytetyöprojektin onnistumisen kohteina voidaan pitää opinnäytetyön ajankohtaista aiheenvaihtoa, asetettuja tutkimuskysymyksiä ja onnistunutta kyselyn toteutusta. Työnantajamielikuva on tällä hetkellä yritysmaailmassa todella puhuttu aihe ja sen tärkeyden on havahduttu eri puolella maailmaa. Työnantajamielikuva on hyvin pitkälle sisäistä ja ulkoista markkinointia, joten opinnäytetyöntekijän ammatillinen suuntautuminen näkyi aiheenvalinnassa. Vaikka aiheenvalinnan voidaan katsoa olevan onnistunut, sisältyi siihen myös omat haasteensa. Aihe haastoi perehtymään laajasti työnantajamielikuvaan, sillä melko uutena käsitteenä työnantajamielikuva ei ole teoreettisesti täysin kehittynyt. Työnantajamielikuvasta on kirjoitettu paljon blogeissa ja muilla kevyemmällä alustoilla, mutta etenkin suomenkielisiä tutkimuksia tai kirjoja aiheesta oli vaikea löytää. Tämä nosti opinnäytetyön vaikeustasoa. Useat lähteet koskivat myös vain pientä osaa työnantajamielikuvasta, kuten yrityskulttuuria tai mainetta. Tämän vuoksi kokonaiskäsityksen muodostaminen työnantajamielikuvasta vaati aikaa ja paljon työtä. Myös työnantajamielikuvan laajuus aihealueena ja teorian kehittyttäminen tuottivat haasteita kokonaiskäsityksen muodostukseen. Lopputulemana opinnäytetyön aihe oli kuitenkin todella mielenkiintoinen ja sen tutkiminen kasvatti asiantuntijuutta työnantajamielikuvan ja brändäyksen osalta merkittävästi. Tutkimuskysymykset puolestaan havainnollistivat mielestäni hyvin halutun tuloksen ja tukivat tutkimusongelmaa. Ne johdattelivat tutkimusta oikeaan suuntaan ja auttoivat suunnittelemaan kyselylomakkeen siten, että tavoitteenmukaisia vastauksia saatiin. Kyselyn toteutus puolestaan onnistui suunnitelmien mukaan. Kysely saatiin lähetettyä kohderyhmälle ja vietyä läpi tehokkaasti, vaikka toteuttamiseen vaadittiin sähköpostikeskusteluja useampien toimelijayrityksen työntekijöiden kanssa.

Kriittisesti ajateltuna myös kehitettävää löytyi. Opinnäytetyötä tehdessä olisi ollut hyödyllistä suunnitella opinnäytetyön aikataulusuunnitelma etukäteen huolellisemmin ja pohtia ulkoisen kyselyn otantamenetelmä tarkemmin. Jotta opinnäytetyö olisi edennyt määrätietoisemmin, olisi jo suunnitteluvaiheessa ollut hyvä suunnitella selkeät päivämäärät, milloin mikäkin osuus on oltava valmis. Opinnäytetyön kokonaisuus olisi myös ollut hyvä jakaa aikataulusuunnitelmalla pienempiin osa-alueisiin, eikä keskittyä vain siihen päivämäärään, jolloin koko työ on valmis. Myös ulkoisen tutkimuksen otantamenetelmä olisi voitu harkita tarkemmin. Toimeksiantajan kannalta katsottuna olisi ulkoisen kyselyn toteuttaminen enemmän heidän tavoittelemia osajia vastaavalle kohdejoukolle voinut antaa heille vielä arvokkaampaa tietoa. Näin kyselyn avulla olisi voinut saada käsityksen, mitä juuri Yritys X:n tavoittelemat osajat ajattelevat ja toivovat työnantajalta. Tämä olisi voinut antaa näkökulmaa esimerkiksi työnantajamielikuvan muotoiluun ja kohderyhmän houkutteluun. Tämän opinnäytetyön tutkimuksessa ulkoisen kyselyn vastaajista merkittävä osa oli jo eläkeikäisiä tai lähellä sitä. Työelämä on vuosien aikana kuitenkin muuttunut paljon ja asiat joita he ovat työelämässä arvostaneet, eivät välttämättä kohtaa nykypäivän kanssa. Tästä huolimatta ulkoinen kysely antoi kuitenkin paljon hyödyllistä tietoa Yritys X:n maineesta työnantajana ja ulkoisen kyselyn kautta kävi ilmi yrityksen vahvuuksia ja kehityskohteita työnantajana.

Yksi huomioitava asia on myös opinnäytetyön aihealueen rajaaminen. Vaikka opinnäytetyön aihe on etukäteen tarkkaan harkittu ja sille löytyy järkevä perustelu, olisi tutkimuksesta saatu mahdollisesti selkeämpi ja syvällisempi, mikäli se olisi koskenut esimerkiksi vain sisäistä työnantajamielikuvaa. Tällöin olisi ollut mahdollista toteuttaa monimetodinen tutkimus, jolloin kyselytutkimusta tukemaan olisi ollut mahdollista tehdä myös laadullinen tutkimus, esimerkiksi haastattelututkimus. Tämä olisi todennäköisesti syventänyt ymmärrystä ja antanut selityksiä työnantajamielikuvan nykytilasta. Tutkimusta toteutettaessa otettiin huomioon vastausprosenttiin vaikuttavat tekijät, mutta ennen kaikkea ulkoisen kyselyn vastausprosentin lisäämiseksi jonkinlainen arvonta olisi voinut vaikuttaa vastausprosenttiin korottavasti. Sisäisen kyselyn taustatiedot olisivat voineet mahdollisesti olla myös suppeammat. Vaikka lopullisissa tuloksissa yksittäistä vastaajaa ei olekaan mahdollista selvittää, olisi suppeammat taustatiedot voineet tuoda vastaajalle luotettavamman kuvan anonymiteetistä.

Jos tutkimusta pohditaan pätevyyden ja luotettavuuden kannalta, se voidaan nähdä seuraavasti. Kokonaisuudessaan tutkimusta voidaan pitää pätevänä, sillä se mittasi sitä, mitä oli tarkoituskin mitata. Kyselylomake oli huolellisesti etukäteen suunniteltu. Siinä kysyttiin vain yhtä asiaa kerrallaan, huomioitiin kysymysten yksiselitteisyys, valittiin kysymysmuodot tarkoin, huomioitiin käytettävät mittarit ja siirrettiin koko teorian ajatuskokonaisuus kyselylomakkeeseen. Tutkimustulokset myös vastasivat tutkimusongelmaan ja -kysymyksiin, mitä voidaan pitää tutkimuksen pätevyyden kannalta merkittävänä asiana. Kyselyn saatekirjeessä oli myös avattu työnantajamielikuvan käsite, jotta vastaajat tietävät mitä tutkimuksen on tarkoitus mitata. Työnantajamielikuva käsitteenä ei välttämättä kaikille vastaajille ollut entuudestaan tuttu. Tutkimusta voidaan pitää myös luotettavana. Luotettavuus varmistettiin tarpeeksi laajalla kohdejoukolla, vastausten anonymiteetilla ja sillä, että tutkija käytti vain sellaisia analysointimenetelmiä, joita hallitsee. Vaikka ulkoisessa kyselyssä katoa oli melko paljon, voidaan tuloksia pitää luotettavana, koska otoskoko oli suuri ja saatujen sadan vastaajan pe-

rusteella voidaan jo jonkinlaisia päätelmiä tehdä. Ulkoisen kyselyn luotettavuudessa on syytä kuitenkin pohtia, vastaako asiakkailta kysytty ulkoinen työnantajamielikuva perusjoukkoa, johon kuuluvat myös sidosryhmät, työntekijöiden perheenjäsenet, potentiaaliset työntekijät ja muu ulkoinen yleisö. Perusjoukkoa vastaavaa kyselyä olisi kuitenkin ollut lähes mahdotonta tehdä, sillä perusjoukko oli niin suuri ja hajanainen. Vastauksissa kuitenkin ilmeni, että vastaajien joukossa oli yrityksen työntekijöiden tuttavuuksia ja jopa sidosryhmänkin edustaja, mikä puoltaa vastausten luotettavuutta. Kokonaisuudessaan tutkimuksen luotettavuutta lisää myös se, että tulokset eivät ole tutkijasta riippuvaisia.

Kuten jo mainittu, opinnäytetyöprosessi oli todella opettavainen. Prosessi syvensi työnantajamielikuvan teorian lisäksi markkinoinnin teorian ymmärrystä ja toi konkreettisemmin esille mitä vaiheita esimerkiksi brändäyksessä tai mielikuvan kehittämisessä on. Tämän lisäksi työ opetti tutkimuksen tekemistä laajasti. Tämä oli ensimmäinen tekemäni laajempi tutkimus, joten käytännön kokemusta tutkimuksen tekemiseen ei ennalta ollut. Tutkimussuunnitelman ja tutkimusmenetelmän valinnan merkitys avautui opinnäytetyön edetessä aivan uudella tavalla. Lisäksi opinnäytetyö opetti tutkimuksen toteuttamisesta, teoriaosuuden kirjoittamisesta ja lähdekirjittisuudesta paljon. Kyselyn suunnitteluun, luontiin ja toteuttamiseen liittyvät seikat täsmentyivät ja sain kokemusta kyselytutkimuksen toteuttamisesta käytännössä. Esimerkiksi siitä, mitä tarkoittaa tehdä kyselytutkimus suurelle kohdejoukolle ja millaisia huomioitavia asioita se tuo mukanaan. Valmis kyselylomake esimerkiksi on syytä testata huolella ennen sen lähettämistä. Myös tutkimustulosten analysointi ja johtopäätösten teko olivat uutta ja vaativat opiskelua ennen todellista analysointityötä. Näiden lisäksi opinnäytetyö opetti pitkäjänteisyyttä, kärsivällisyyttä, itsensä johtamista ja tavoitteenmukaista toimintaa projektin loppuun viemiseksi. Koen, että nämä ovat hyödyllisiä taitoja tulevaa työelämää varten.

9.2 Jatkotutkimusaiheet

Tämän opinnäytetyön tukemiseksi voisi olla hyödyllistä toteuttaa tutkimus siitä, millainen kohdeyrityksen ulkoinen työnantajamielikuva on verrattuna rekrytointikilpailijoihin ja vaikuttaako yrityksen tekemä työnantajamielikuvan viestintä kohderyhmään toivotusti. Yksi tutkimusehdotus tämän opinnäytetyön pohjalta voisi olla myös se, mikä on tavoiteltavien osaajien mielestä oleellisinta, kun he valitsevat työnantajaa ja mitkä tekijät heidän mielestään tekevät työnantajasta houkuttelevan. (Universum) Nämä jatkotutkimukset voisivat syventää ymmärrystä nykyisestä työnantajamielikuvasta, kilpailutilanteesta, nykyisten työnantajamielikuvatoimenpiteiden onnistumisesta ja tarkentaa haluttua suuntaa työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

LÄHTEET JA TUOTETUT AINEISTOT

- AMBLER, Tim ja BARROW, Simon 1996. The employer brand [Verkkoaineisto]. Journal of brand management. 4.3: 185-205. [Viitattu 2019-03-20.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/profile/Faiz_Ahamad/post/Do_you_have_any_good_articles_or_reading_material_about_employer_branding_image_of_employer/attachment/59d61d8d79197b8077977e84/AS%3A271490209808385%401441739718476/download/1996%2C+AMBLER+and+Barrow.+eb.pdf
- AMMATTINETTI. Rakennusala [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/alahaku/11>
- AMMATTINETTI. Rakennustuoteteollisuus [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/11/19_ammattiala;jsessionid=BE4F70D64C97BE0CCB5152D8F8DBB167
- AULA, Pekka ja HEINONEN, Jouni 2011. M2: Maineen uusi aalto [e-kirja]. Helsinki: Talentum. [Viitattu 2019-04-16.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-14-1685-9>
- BACKHAUS, Kristin ja TIKOO, Surinder 2004. Conceptualizing and researching employer branding [Verkkoaineisto]. Career development international. 9:5: 501-5017. [Viitattu 2019-03-23.] Saatavissa: <https://www.researchgate.net/file.PostFileLoader.html?id=55ef33d85dbbbd436c8b4577&asetKey=AS%3A271490285305876%401441739736901>
- BARROW, Simon ja MOSLEY, Richard 2005. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work [verkkoaineisto]. John Wiley & Sons. [Viitattu 2019-07-13.] Saatavissa: http://www.untag-smd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRO-DUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf
- DUUNITORI 2019. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019. [verkkoaineisto] [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus/>
- EDWARDS, Martin R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. [Verkkoaineisto.] Personnel review 39.1: 5-23. [Viitattu 2019-03-20.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/211385429_An_integrative_review_of_employer_branding_and_OB_theory
- HEIKKILÄ, Tarja 2014. Tilastollinen tutkimus. 9. uud. painos [e-kirja]. Helsinki: Edita. [Viitattu 2019-05-20.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-951-37-6495-1>
- JÄMSËN, Perttu 2016-03-21. Vain joka neljäs suomalainen työllistynyt avointa työpaikkaa hakemalla [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <https://www.sitra.fi/uutiset/vain-joka-neljas-suomalainen-tyollistynyt-avointa-tyopaikkaa-hakemalla/>
- KAIJALA, Markku 2016. Rekrytointi: tehtävään vai yhtiöön? [e-kirja]. Helsinki: Alma. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <https://savonia.finna.fi/Record/aapeli.187221>
- KARJULA, Valtteri 2018-11-01. Baronan employer branding afterit [verkkoaineisto]. Barona. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <https://blog.barona.fi/employer-branding-afterit>
- KORPI, Teemu; LAINE, Tom ja SOLJASALO, Jenni 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa [e-kirja]. Helsinki: Management Institute of Finland MIF. [Viitattu 2019-03-20.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-5928-36-5>
- KVANTIMOTV 2010-08-26. Kyselylomakkeen laatiminen [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-12-02.] Saatavissa: <https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kyselylomake/laatiminen.html>
- LIEVENS, Filip ja SLAUGHTER, Jerel E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. [Verkkoaineisto]. Annual Review of Organizational Psychology

- and Organizational Behavior, 3, 407-440. [Viitattu 2019-07-13.] Saatavissa: <https://biblio.ugent.be/publication/8100868/file/8100876.pdf>
- LIEVENS, Filip, VAN HOYE, Greet ja ANSEEL, Frederik 2007. Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. [Verkkoaineisto]. British Journal of Management, 18, S45-S59. [Viitattu 2019-03-20.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/227630596_Organizational_Identity_and_Employer_Image_Towards_a_Unifying_Framework
- LUUKKA, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi, miten? [e-kirja] Helsinki: Alma Talent. [Viitattu 2019-06-11.] Saatavissa: <https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.savonia.fi/teos/HAG-BFXDTEB>
- MONSTER CAFÉ 2018-02-06. Monster tutki: Työnantajabrändi on valtti haastavissa rekrytoinneissa. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <https://www.monstercafe.fi/tyonantajamielikuivatutkimus-2018/>
- MOSLEY, Richard ja SCHMIDT, Lars 2017. Employer Branding for dummies [e-kirja]. New Jersey: John Wiley & Sons. [Viitattu 2019-04-25.] Saatavissa: <https://www.adlibris.com/fi/kirja/employer-branding-for-dummies-9781119071648>
- NETIGATE 2019-08-09. Employee Engagement. Employee Net Promoter Score – How engaged are your employees [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-09-20.] Saatavissa: <https://www.netigate.net/articles/employee-engagement/enps-how-engaged-are-your-employees/>
- PWC 2019. 22nd Annual Global CEO Survey. CEO's curbed confidence spells caution. [verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-07-02.] Saatavissa: <https://www.pwc.com/gx/en/ceo-survey/2019/report/pwc-22nd-annual-global-ceo-survey.pdf>
- RANTANEN, Susanna 2015-02-15. Mitä yrityskulttuuri tarkoittaa? [verkkoaineisto]. Eminem. [Viitattu 2019-06-11.] Saatavissa: <https://emine.fi/mita-yrityskulttuuri-tarkoittaa/>
- ROPE, Timo 2005. Suuri markkinointikirja. 2. painos. Helsinki: Talentum.
- ROSSI, Asta 2012. Kulttuuristrategia [e-kirja]. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy. [Viitattu 2019-06-11.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/fi/book/978-952-246-143-8>
- SIVERTZEN, Anne-Mette, NILSEN, Ety Ragnhild ja OLAFSEN, Anja H. 2013. Employer branding: employer attractiveness and the use of social media [Verkkoaineisto]. Journal of Product & Brand Management. 22.7. 4.3: 473-483. [Viitattu 2019-03-21.] Saatavissa: https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media
- SULLIVAN, John 2004. The 8 Elements of a Successful Employment Brand [Verkkoaineisto]. ER Daily, 23 February. [Viitattu 2019-03-21.] Saatavissa: <https://www.ere.net/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>
- VALLI, Raine 2015. Johdatus tilastolliseen tutkimukseen. 2. uud. painos [e-kirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 2019-05-09.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-661-7>
- VEHKALAHTI, Kimmo 2008. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Helsinki: Tammi.
- VILKKA, Hanna 2015. Tutki ja kehitä. 4. uud. painos. [e-kirja]. Jyväskylä: PS-kustannus. [Viitattu 2019-05-09.] Saatavissa: <https://www.ellibslibrary.com/book/978-952-451-756-0>
- UNIVERSUM. Työnantajakuva kehittämistä datalla ei mutulla [Verkkoaineisto]. [Viitattu 2019-09-30.] Saatavissa: <https://universumglobal.com/fi/tyonantajakuvantutkimukset-analytiikka/>

LIITE 1: SISÄINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAKYSELY

Seuraavassa kyselyssä pääset vastaamaan siihen, millaisena työnantajana pidät työnantajaasi Yritys X:ää. Kysely toteutetaan osana Yritys X:lle tehtävää opinnäytetyötä, jonka toteuttaa Anne Hilliaho.

Kyselyn tarkoituksena on kerätä tietoa Yritys X:n tämänhetkisestä työnantajamielikuvasta ja saatujen vastausten perusteella kehittää yrityksen toimintaa työnantajana entistä paremmaksi. Vastauksia toivotaan kaikilta Yritys Xa Oy:n ja Yritys Xb Oy:n työntekijöiltä. Jokainen vastaus on arvokas nykytilan selvittämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Lue kysymykset ja vastausvaihtoehdot huolellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 3 minuuttia.

Kiitos ajastasi!

1. Kuvaa tyytyväisyytesi seuraaviin asioihin oman kokemuksesi perusteella:
1-6 (En lainkaan tyytyväinen - Erittäin tyytyväinen)

- a. Työilmapiiri
- b. Työympäristö
- c. Urakehitysmahdollisuudet
- d. Oman työn kehittämismahdollisuudet
- e. Oman työn kiinnostavuus
- f. Mahdollisuus vahvistaa osaamista (koulutukset ym.)
- g. Tarvittavien työvälineiden tarjoaminen
- h. Palkka
- i. Muu palkitseminen (etuudet, muistamiset ym.)
- j. Oma motivaatio työntekoon
- k. Johtajien suhtautuminen työntekijöihin
- l. Sisäinen viestintä

2. Miten ajattelet, että henkilöt työpaikkasi ulkopuolella kuvailisivat seuraavien asioiden olevan Yritys X:ssä:

1-6 (Erittäin huono - Erittäin hyvä)

- a. Työilmapiiri
- b. Työympäristö
- c. Urakehitysmahdollisuudet
- d. Oman työn kehittämismahdollisuudet
- e. Oman työn kiinnostavuus
- f. Mahdollisuus vahvistaa osaamista (koulutukset ym.)
- g. Tarvittavien työvälineiden tarjoaminen
- h. Palkka
- i. Muu palkitseminen (etuudet, muistamiset ym.)
- j. Oma motivaatio työntekoon
- k. Johtajien suhtautuminen työntekijöihin
- l. Sisäinen viestintä

3. Kuinka hyvin yrityksen todellisuus työnantajana on vastannut sitä mielikuvaa, joka sinulla oli Yritys X:stä ennen kuin sinut palkattiin?

1-10 (Ei lainkaan - Erittäin hyvin)

Lisäkysymys, jos vastaus on 1-6:

Vastasit edelliseen kysymykseen asteikolle 1-6. Mitkä asiat yrityksen todellisuudessa ovat poikenneet aiemmin saamastasi mielikuvasta?

Avoin

4. Koetko saavasi arvostusta, kun kerrot tuttavillesi työskenteleväsi Yritys X:ssä?

Kyllä

En, miksi?

5. Koetko, että Yritys X:ssä on työntekijöitä kunnioittava kulttuuri?

Kyllä

En, miksi?

6. Vastaavatko organisaation arvot omia arvojasi?

Kyllä

Ei, miksi?

7. Millaiseksi koet Yritys X:n maineen?

Avoin

8. Kuinka todennäköisesti suosittelisit Yritys X:ää työnantajana ystävällesi tai tuttavallesi?
0-10 (Erittäin epätodennäköisesti – Erittäin todennäköisesti)

9. Mistä tekijöistä olet erityisen kiitollinen työpaikallasi?

Avoin

10. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on Yritys X:lle työnantajana?

Avoin

11. Kuinka kauan olet työskennellyt Yritys X:ssä?

Alle 1 vuosi

1-3 vuotta

4-6 vuotta

6-9 vuotta

10 tai enemmän

12. Tehtävänimike

Vastausvaihtoehdot poistettu opinnäytetyön julkisesta osuudesta tutkimuksen
anonymiteetin vuoksi

13. Tulosityksikkö

Vastausvaihtoehdot poistettu opinnäytetyön julkisesta osuudesta tutkimuksen
anonymiteetin vuoksi

14. Ikä

alle 20

21-29

30-39

40-49

50-59

yli 60

Kiitos ajastasi!

LIITE 2: ULKOINEN TYÖNANTAJAMIELIKUVAKYSELY

1. Oletko työskennellyt Yritys X:ssä?
 - Kyllä
 - En

2. Onko perheenjäsenesi tai tuttavasi työskennellyt Yritys X:ssä?
 - Kyllä
 - Ei
 - En osaa sanoa

3. Millainen mielikuva sinulla on seuraavista asioista Yritys X:ssä:
1-6 (Erittäin huono – Erittäin hyvä)
 - a. Työilmapiiri
 - b. Työympäristö
 - c. Urakehitysmahdollisuudet
 - d. Oman työn kehittämismahdollisuudet
 - e. Työn kiinnostavuus
 - f. Mahdollisuus vahvistaa osaamista (koulutukset ym.)
 - g. Tarvittavien työvälineiden tarjoaminen
 - h. Palkka
 - i. Muu palkitseminen (etuudet, muistamiset ym.)
 - j. Henkilöstön motivoituneisuus
 - k. Johtajien suhtautuminen työntekijöihin
 - l. Sisäinen viestintä

4. Kuvaile omin sanoin mielikuvaasi Yritys X:stä työnantajana
 - Avoin

5. Valitse tekijät, jotka ovat vaikuttaneet eniten mielikuvaasi Yritys X:stä työnantajana:
Valitse enintään kolme.
 - Yritys X:n markkinointi
 - Yritys X:n julkisuuskuva
 - Yritys X:n sosiaalisen median kanavat
 - Media (uutiset, lehdet, radio ym.)
 - Asiointi Yritys X:n kanssa
 - Oma kokemus Yritys X:stä työnantajana
 - Tuttavapiirin mielipiteet Yritys X:stä työnantajana
 - Tuttavapiirin kokemukset Yritys X:stä työnantajana
 - Muu, mikä?

6. Millaiseksi koet Yritys X:n maineen?

Avoin

7. Valitse tekijät, joita pidät tärkeimpinä hakiessasi työpaikkaa:

Valitse enintään kolme.

Työilmapiiri

Työympäristö

Yrityksen sijainti

Urakehitysmahdollisuudet

Oman työn kehittämismahdollisuudet

Työtehtävien kiinnostavuus

Työaikojen kohtuullisuus

Palkka

Muu palkitseminen (etuudet, muistamiset ym.)

Yrityksen maine

Yrityksen arvot

Yrityksen työnantajamielikuva

Yrityksen yhteiskunta- ja ympäristövastuu

Yrityksen nykyaikaisuus

Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta

Tuttavapiirin kokemukset työnantajasta

Muu, mikä?

8. Seuraatko Yritys X:ää seuraavissa sosiaalisen median kanavissa?

Facebook

Instagram

LinkedIn

YouTube

En seuraa Yritys X:ää sosiaalisessa mediassa

9. Mitä kehitysehdotuksia sinulla on Yritys X:lle työnantajana?

Avoin

10. Koulutusaste:

2. asteen koulutus

Korkeakoulutus

Ylempi korkeakoulutus

Jokin muu, mikä?

11. Ikä:

alle 20

21-29

30-39

40-49

yli 50

12. Sukupuoli

Nainen

Mies

Kiitos ajastasi!

LIITE 3: SAATEKIRJE SISÄINEN

Hei sinä Yritys X:läinen!

Olen Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä Yritys X:n sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta; eli siitä, millaisena työnantajana Yritys X:ää pidetään niin sen henkilöstön kuin ulkopuolistenkin keskuudessa.

Toivoisin sinun vastaavan alla olevaan kyselyyn. Vastaamalla annat tärkeää tietoa opinnäytetyöhöni, mutta samalla autat työnantajaasi kehittämään toimintaansa työnantajana entistä paremmaksi. Jokainen vastaus on arvokas.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 3 minuuttia ja se toteutetaan anonymisti, joten sinua ei voida tunnistaa vastaustesi perusteella. Pyytäisinkin sinua vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti.

Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 23.8.2019 mennessä.

Vastaa kyselyyn: xxx

Vastausaika: 14.-23.8.2019

Lisätietoa tarvittaessa: xxx

Kiitos avustasi ja ajastasi!

Ystävällisin terveisin

Anne Hilliaho

Liiketalouden opiskelija

Savonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 4: SAATEKIRJE ULKOINEN

Hei!

Olen Savonia-ammattikorkeakoulun liiketalouden opiskelija ja teen opinnäytetyötä Yritys X:n sisäisestä ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta; eli siitä, millaisena työnantajana Yritys X:ää pidetään niin sen henkilöstön kuin ulkopuolistenkin keskuudessa.

Toivoisin sinun vastaavan alla olevaan kyselyyn. Vastaamalla annat tärkeää tietoa opinnäytetyöhöni, mutta samalla autat Yritys X:ää kehittämään toimintaansa työnantajana entistä paremmaksi. Jokainen vastaus on arvokas.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 2 minuuttia ja se toteutetaan täysin anonymisti, joten sinua ei voida tunnistaa vastaustesi perusteella. Pyytäisinkin sinua vastaamaan kyselyyn mahdollisimman rehellisesti.

Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, mutta viimeistään 23.8.2019 mennessä.

Vastaa kyselyyn: xxx

Vastausaika: 14.-23.8.2019

Lisätietoa tarvittaessa: xxx

Kiitos ajastasi ja avustasi!

Ystävällisin terveisin

Anne Hilliaho

Liiketalouden opiskelija

Savonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 5: MUISTUTUSVIESTI SISÄINEN

Hei,

ystävällinen muistutus käynnissä olevasta kyselystä Yritys X:n työnantajamielikuvasta. Jos et ole vielä vastannut, vielä ehtii hyvin. Toivoisin kuulevani sinun näkemyksesi työnantajastasi Yritys X:stä työnantajana. Vastausaikaa on perjantaihin 23.8 klo 23.59 asti. Vastaathan kuitenkin mieluiten heti, ettei vastaaminen pääse unohtumaan. Olen kiitollinen jokaisesta saadusta vastauksesta!

Alla vielä muistin virkistykseksi tietoja kyselystä:

- Kyselyn tarkoituksena on kartoittaa näkemyksiäsi, millaisena työnantajana pidät työnantajaasi Yritys X:ää
- Kysely tehdään osana Yritys X:lle tehtävää opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on selvittää sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan nykytila ja saatujen vastausten perusteella kehittää työnantajasi toimintaa työnantajana entistä paremmaksi
- Jokainen vastaus on arvokas kokonaiskuvan selvittämiseksi ja tutkimuksen luotettavuuden varmistamiseksi
- Kysely toteutetaan täysin anonyyminä, eikä lopullisista tuloksista voida erottaa yksittäisiä vastauksia. Vastaathan kyselyyn siis mahdollisimman rehellisesti!
- Vastaaminen vie vain noin 3 minuuttia
- Lisätietoja tarvittaessa: xxx

Vastaa kyselyyn seuraavasta linkistä: xxx

Kiitos ajastasi ja vastauksestasi!

Ystävällisin terveisin

Anne Hilliaho

Liiketalouden opiskelija

Savonia-ammattikorkeakoulu

LIITE 6: UUTINEN INTRANETTIIN

Otsikko: Opinnäytetyö Yritys X:n työnantajamielikuvasta – Vastaa kyselyyn

Millainen työnantaja Yritys X mielestäsi on?

Yritys X:ssä on käynnissä opinnäytetyö, jonka aiheena on Yritys X:n sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva; eli se, millaisena työnantajana Yritys X:ää pidetään niin sen oman henkilöstön kuin ulkopuolistenkin keskuudessa. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen Yritys X:n työnantajamielikuvan nykytila on ja onko sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva linjassa keskenään. Opinnäytteen tekijänä toimii Anne Hilliaho.

Opinnäytetyötutkimus toteutetaan kyselytutkimuksena ja vastauksia toivotaan kaikilta Suomessa työskenteleviltä Yritys X:läisiltä. Vastaamalla annat tärkeää tietoa opinnäytetyöhön, mutta samalla autat työnantajaasi kehittämään toimintaansa työnantajana entistä paremmaksi. Jokainen vastaus on arvokas työnantajamielikuvan nykytilan selvittämiseksi ja toiminnan kehittämiseksi.

Kyselyyn vastaaminen vie vain noin 3 minuuttia ja se toteutetaan anonyymisti. Siksi kyselyyn pyydetäänkin vastaamaan mahdollisimman rehellisesti.

Vastaa kyselyyn seuraavasta linkistä: xxx

Vastaathan kyselyyn mieluiten heti, kuitenkin viimeistään 23.8.2019 mennessä.

Lisätietoa tarvittaessa: xxx

Kiitos avustasi ja ajastasi!