



VAASAN AMMATTIKORKEAKOULU  
UNIVERSITY OF APPLIED SCIENCES

Valtteri Pajunen

# SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA

Yritys X

Liiketalous  
2020

## TIIVISTELMÄ

Tekijä	Valtteri Pajunen
Opinnäytetyön nimi	Sisäinen työnantajakuva
Vuosi	2020
Kieli	suomi
Sivumäärä	52 + 1 liitettä
Ohjaaja	Peter Smeds

---

Tämä opinnäytetyö selvittää, minkälainen työnantajakuva Yritys X:llä on henkilöstön näkökulmasta Vaasan toimipisteellä. Tutkittavia aiheita ovat mielikuvien ja kokemusten yhtenäisyys ja muutokset, positiiviset tekijät sekä mahdolliset kehityskohteet. Tavoitteena on antaa todenmukainen kuvaus nykytilanteesta ja siten tuoda esiin tekijöitä, jotka ovat apuna nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa sekä mahdollisten uusien työntekijöiden houkuttelussa.

Tutkimuksen teoriaosuudessa on käsitelty työnantajakuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus keskittyy sisäiseen näkökulmaan, mutta sisäisen kuvan kulkiessa käsikädessä ulkoisen työnantajakuvan kanssa, on myös ulkoista näkökulmaa avattu teoriaosuudessa. Työnantajakuvan lisäksi teoriassa on käsitelty maineen rakentumista, erityisesti työnantajamaineen näkökulmasta.

Tutkimus on suoritettu laadullisena haastattelututkimuksena. Haastattelut on suoritettu kahdella ryhmähaastattelulla, joihin osallistui yhteensä kolmetoista henkilöä Vaasan toimipisteeltä. Haastattelurunko on rakennettu pohjautuen aihepiirin teoriaan ja muotoiltu seitsemään pääteemaan. Tutkimustulokset on käsitelty anonyymisti ja johtopäätökset on koottu pohjautuen tuloksissa toistuviin vastauksiin sekä teemoihin, yksittäisten mielipiteiden sijaan.

Kokonaisuudessaan Vaasan toimipisteellä vallitsee positiivinen sisäinen työnantajakuva. Vahva tiimihenki, luottamus, mahdollisuus kehittyä työssään, sekä urakehitysmahdollisuudet koetaan hyvinä tekijöinä. Henkilöstö on myös valmis suosittelemaan työnantajaansa lähipiirilleen, joka on parasta mahdollista mainosta työnantajasta. Kehityskohteet keskittyvät erityisesti viestintään ja uusien työntekijöiden odotusten hallintaan.

## ABSTRACT

Author	Valtteri Pajunen
Title	Internal Employer Image
Year	2020
Language	Finnish
Pages	52 + 1 Appendices
Name of Supervisor	Peter Smeds

---

The aim of this thesis was to examine what kind of internal employer image Company X has in its office in Vaasa. The aspects that this thesis focused on converged between the image and the actual experience, the positive factors in employer brand image and the possible development areas. The goal was to provide a realistic report of the present state of the employer image and find out aspects that are important for employee commitment and for attracting new employees.

The theory of this thesis includes employer brand image and employer reputation. It focuses on the internal point of employer image but also includes the external point of view because they both are linked to each other. Theories about employer reputation are also close to external employer image.

The research for this thesis was conducted with two qualitative group interviews. In total thirteen employees took part in the interviews. The interview structure had seven themes that were based on the theories on employer image and reputation. The results were analysed anonymously, and the findings were based on recurring themes instead of individual opinions.

The studied team had a very positive internal employer image. A strong team spirit, trust, possibilities to develop at work and career opportunities were viewed as positive aspects. The employees were ready to recommend their employer to others in their own social networks, which is the best possible advertisement for the organisation. The development areas are mostly on communication and in managing new employees' expectations.

---

Keywords	Employer brand, internal employer image, employer brand image, reputation
----------	---

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO .....	8
1.1	Johdatus aiheeseen .....	8
1.2	Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet .....	9
1.3	Tutkimuksen rajaus .....	10
1.4	Työn rakenne .....	10
2	TYÖNANTAJAKUVA .....	12
2.1	Työnantajakuva määritelmä .....	12
2.2	Työnantajakuva muodostuminen .....	13
2.3	Työnantajabrändäys .....	15
2.4	Työnantajakuvaan vaikuttaminen .....	17
2.5	Positiivisen työnantajakuva hyödyt .....	18
2.6	Ulkoisen työnantajakuva .....	19
2.7	Sisäinen työnantajakuva .....	19
3	MAINE .....	22
3.1	Maineen syntyminen .....	22
3.2	Työnantajamaine .....	24
3.3	Maineen nelikenttä .....	26
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS .....	29
4.1	Tutkimusmenetelmä .....	29
4.2	Otanta ja aineiston kerääminen .....	30
4.3	Analysointimenetelmä .....	31
5	TUTKIMUSTULOKSET .....	33
5.1	Teema 1: Työnantajalupaus .....	33
5.1.1	Mitkä asiat vaikuttavat päätökseesi valitessasi työpaikkaa/työnantajaa? .....	33
5.1.2	Mitkä tekijät houkuttelivat hakemaan nykyisiin tehtäviinne? ....	34
5.1.3	Mikä voisi mielestänne olla X:n työnantajalupaus? .....	34

5.2	Teema 2: Urakehitysmahdollisuudet .....	34
5.2.1	Miten urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työpaikan/työnantajan valintaan?.....	35
5.2.2	Millaisena koet työsi urakehityksesi kannalta?.....	35
5.3	Teema 3: Työn kiinnostavuus .....	35
5.4	Teema 4: Työilmapiiri .....	36
5.5	Teema 5: Oman työn kehittämismahdollisuudet .....	36
5.5.1	Kuinka voitte kehittää/kehittyä työssänne?.....	37
5.5.2	Koetteko saavanne tukea itsenne kehittämiseen? .....	37
5.6	Teema 6: Kokonaispalkkaus .....	38
5.7	Teema 7: Kokonaistilanne .....	39
5.7.1	Minkälaisia odotuksia sinulla oli työstä?.....	39
5.7.2	Kuinka kuvailisit X:saa työnantajana esimerkiksi ystävällesi? ..	40
5.7.3	Arvioidessasi X:saa työnantajana kokemuksiesi perusteella, mihin asettaisın X:n nelikentässä? .....	41
6	YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT .....	42
6.1	Minkälainen sisäinen työnantajakuva Yritys X:lla on? .....	42
6.2	Onko työkokemus muuttanut mielikuvia X:sta työnantajana? .....	43
6.3	Mitkä tekijät kokemuksissa ovat positiivisia ja mitä tulisi kehittää?.....	44
6.4	Jatkotutkimusehdotukset.....	46
7	TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS .....	47
7.1	Validiteetti.....	47
7.2	Reliabiliteetti.....	48
8	LOPPUSANAT .....	49
	LÄHTEET.....	50

## LIITTEET

**KUVIO- JA TAULUKKOLUETTELO**

<b>Kuvio 1</b> Työnantajabrändäyksen vaikutus (Backhaus & Tikoo 2004, 505.).....	15
<b>Kuvio 2</b> Maineen muodostumisen vaiheet (Aula & Heinonen 2002, 92.) .....	23
<b>Kuvio 3</b> Työnantajamaineen neljä elementtiä. (Hepburn 2005, 21.).....	24
<b>Kuvio 4</b> Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002.) .....	26
<b>Kuvio 5</b> Haastateltavien vastaukset nelikentässä. ....	41

**LIITELUETTELO****LIITE 1. Haastattelurunko**

# 1 JOHDANTO

Johdannossa esittelen opinnäytetyön aihetta, tutkimusongelmaa ja tavoitteita. Johdannosta selviävät myös tutkimuksen rajaukset, minkä jälkeen esittelen tutkimuksen kohteena toimivan yrityksen sekä yleisesti opinnäytetyön rakennetta.

## 1.1 Johdatus aiheeseen

Suhde työhön ja työyhteisöön muuttuu, kuten myös työntekijöiden suhde työnantajiin. Työpaikasta on tullut työntekijöille oman uran rakennuspalikka, eikä vanhan ajan tyyliin koko sielullaan työpaikkaansa sitoutuneita ihmisiä ole yhtä paljon kuin ennen. Samalla myös työnantajamaineen ja -mielikuvien merkitys kasvaa, sillä nykyisin työpaikan valintaan vaikuttavat muutkin seikat, kuin pelkkä palkan suuruus. Työpaikka valitaan myös sen perusteella, kuinka haluttu organisaatio on muiden silmissä, jolloin valintaa tehdään paitsi kokemusten ja tiedon, myös mielikuvien pohjalta. (Juholin 2008, 23.) Aulan ja Heinosen (2011, 70) mukaan osalle ihmisistä työstä on muodostunut tapa ansaita vapaa-aikaa ja työelämään etsitään muutosta, jos nykyinen työ ei ole mielekästä, tyydyttävää ja henkisesti palkitsevaa.

Työnantajamaine ja -mielikuvat ovat tulleet ajankohtaisiksi erityisesti aloilla, jotka kilpailevat työvoiman saamisesta ja pitämisestä. Kun suuret ikäluokat poistuvat työelämästä, myös kilpailu työvoimasta ja osaamisesta kasvaa yhä useammilla aloilla, siten myös maineen ja mielikuvien rooli kilpailussa on entistäkin merkittävämpi. Hyvämaineinen ja positiivisia mielikuvia herättävä yritys voikin houkuttaa parhaat työntekijät ja saada siten kilpailuetua. Hyvämaineisen yrityksen henkilöstö on ylpeä työpaikastaan, joka myös sitouttaa henkilöstöä. Mainetta voikin verrata magneettiin, joka vetää puoleensa resursseja. (Juholin 2013, 187, 228, 231.)

Työnantajamaineen ja -kuvan rakentaminen lähtee organisaation sisältä. Työnantajakuva merkitsee sitä, minkälaisena työpaikkana työntekijät ja työnhakijat näkevät yrityksen. Tämän vuoksi tärkeitä ryhmiä ovatkin nykyiset ja potentiaaliset työntekijät, joiden kommunikoimina kokemukset organisaation sisältä leviävät.



Tärkeitä ovat myös asiakkaat, koulutusorganisaatiot ja järjestöt. (Juholin 2013, 187; Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66.)

Koska maineen ja mielikuvien merkitys työvoimakilpailussa on jo nyt suuri, eikä työvoiman sukupolvenvaihdoksen myötä niiden arvo ole laskemassa, voidaan ai-  
hetta pitää ajankohtaisena. Tulevassa tutkimuksessa tulen käsittelemään Yritys X:n henkilöstön työnantajamielikuvia, koska he ovat merkittävässä asemassa niin yrityksen mielikuvien kuin maineenkin luojina. Tutkimus toteutetaan kvalitatiivisena haastattelututkimuksena.

## **1.2 Tutkimusongelma ja tutkimuksen tavoitteet**

Jatkuvasti kehittyvässä liiketoimintaympäristössä yritykset käyvät kilpailua monilla eri tasoilla. Näin ollen myös kilpailu osaavasta työvoimasta on kovaa. Työnantajan onkin tärkeää luoda itsestään hyvä kuva, jotta se olisi myös houkutteleva työnhakijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen tavoitteena on selvittää, minkälaisia mielikuvia henkilöstöllä on Yritys X:stä työnantajana. Ovatko mielikuvat muuttuneet työkokemuksen myötä ja vastaako työntekijäkokemus henkilöstön odotuksia? Tutkimuksessa keskitytään henkilöstön mielikuvien nykytilaan ja pyritään samalla tuomaan esiin vahvuuksia ja kehityskohteita. Positiivisen työnantajamielikuvan avulla mahdollistetaan organisaation houkuttelevuus työnantajana ja sen vaikutus myös työntekijöiden sitouttamiseen on merkittävä.

Tutkimuksen kohderyhmänä ovat Yritys X:n Vaasan toimipisteen myyntiin ja asiakaspalveluun keskittynyt tiimi. Henkilöstöä on tällä hetkellä 15 henkilöä. Tiimi on melko uusi Vaasan toimipisteellä ja kokeneimmat työntekijät ovat aloittaneet tehtävissään alkuvuodesta 2018. Näin ollen kaikki työntekijät ovat melko lähiaikoina aloittaneita, minkä vuoksi heidän osaltaan on myös hyvä verrata odotuksia ja kokemuksia sekä mielikuvien muutoksia.

Tutkimusongelman tavoitteena on auttaa pitämään keskittymisen kohteena itse tutkittava aihe ilman epäolennaisia sivujuonteita. Muodoltaan tutkimusongelman tulisi olla yksiselitteinen ja selkeä, jonka avulla määritellään mitä tutkimuksella halutaan aiheesta selvittää. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Opinnäytetyön empiirinen tutkimus pyrkii vastaamaan seuraavaan tutkimusongelmaan: *Minkälainen työnantajakuva Yritys X:lla on henkilöstön keskuudessa?* Ongelmaan pyritään vastaamaan seuraavien kysymysten avulla:

- Minkälainen sisäinen työnantajakuva Yritys X:lla on?
- Onko työkokemus muuttanut mielikuvia X:sta työnantajana?
- Mitkä tekijät kokemuksissa ovat positiivisia ja mitä tulisi kehittää?

### **1.3 Tutkimuksen rajaus**

Tutkimus keskittyy selvittämään Yritys X:n työnantajakuvaa sisäisestä näkökulmasta, henkilöstön silmin, jolloin ulkoinen työnantajakuva rajataan tutkimuksesta pois. Kaikkien työntekijöiden ollessa melko uusia on heiltä mahdollisuus selvittää odotuksia, joita heillä oli ennen työsuhdetta. Kokemuksia verrataan odotuksiin ja selvitetään, kuinka mielikuvat ovat mahdollisesti muuttuneet.

Kohderyhmä on rajattu käsittämään ainoastaan Vaasan toimipisteen myynti- ja asiakaspalvelutiimin henkilöstön.

### **1.4 Työn rakenne**

Tämä opinnäytetyö koostuu kolmesta osasta, joita ovat johdanto, teoriaosa sekä empiirinen osuus. Johdannossa käydään läpi tutkimuksen lähtökohtia ja taustaa sekä esitellään tutkimuksen tavoite, rajaus, tutkimusongelma ja tutkimuskysymykset.

Teoriaosuudessa pureudutaan tarkemmin tutkimuksen kannalta oleellisiin teorioihin, jonka tavoitteena on antaa lukijalle tietoa tutkimuksen aihepiiristä. Teoriat pohjautuvat kirjallisuuteen sekä aihepiirin aikaisempaan tutkimusmateriaaliin. Tutkimuksen pääteorioita ovat työnantajamielikuva, sekä maineen rakentuminen.

Empiirisessä osuudessa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Osa alkaa tutkimus-, otanta- ja analysointimenetelmien esittelyllä. Tämän jälkeen käydään tutkimuksen tuomia tuloksia ja kuvaillaan tuloksista tehtyjä johtopäätöksiä. Osuuden lopussa annetaan myös mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia, joita työn aikana on herän-

nyt. Empiirisen osuuden lopusta löytyvät myös tutkimuksen luotettavuusarviointi, validiteetin ja reliabiliteetin näkökulmista.

## 2 TYÖNANTAJAKUVA

Tässä kappaleessa käsitellään tarkemmin työnantajamielikuvia pohjautuen kirjallisuuteen ja aikaisempaan tutkimusmateriaaliin. Aluksi määritellään työnantajamielikuva käsitteenä, jonka jälkeen esitellään työnantajakuviin vaikuttavia tekijöitä, sekä positiivisen työnantajakuvan hyötyjä. Työnantajakuvan englanninkielisenä vastikkeena voidaan pitää termiä employer brand tai employer brand image. Näitä termejä käsitellään tekstissä synonyymeinä.

Elämme mielikuvayhteiskunnassa, johon viittaa myös se, että imagot ja brändit vilisevät arkipuheessa. Mielikuvat ovat kokonaisvaikutelmia, joihin sisältyy paljon informaatiota tiiviissä muodossa, ja ne toimivat yhdessä faktojen kanssa. Kiinnostus voi herätä mielikuvasta, jonka jälkeen aloitetaan tarkempi tiedonhaku. Mielikuvilla on merkitystä, sillä ne voivat ratkaista halutaanko jokin asia vai ei. (Juholin 2013, 228, 240.)

### 2.1 Työnantajakuvan määritelmä

Richard Mosleyn (2014) mukaan työnantajakuvalla on vaikea antaa tarkkaa määritelmää. Useimmiten määritelmät jakautuvat kuitenkin kolmeen kategoriaan. Ensimmäisessä kategoriassa työnantajakuva määritellään joukkona ominaisuuksia, jotka erottavat yrityksen muista lupaamalla tietynlaista työntekijäkökemusta ja vetoamalla ihmisiin, jotka menestyvät parhaiten yrityksen tarjoamassa organisaatiokulttuurissa. Toisen kategorian mukaan organisaatio määrittelee työnantajakuvan positiivisen imagon ja maineen kautta. Organisaatiota pyritään siis kuvaamaan hyvänä työpaikkana. (Mosley 2014, 3-4.)

Kolmas kategoria on Mosleyn mukaan kattavin työnantajakuvan määritelmä. Hänen mukaansa työnantajakuvaa parhaiten määrittää yhdistelmä kahdesta ensimmäisestä kategoriasta. Tiivistettynä työnantajakuva on kaikki toiminnalliset, taloudelliset ja psykologiset hyödyt, jotka yhdistetään yrityksessä työskentelyyn. Esimerkiksi taloudellisten hyötyjen lisäksi työnantajakuva pitää sisällään kaikki ajatukset sekä tunteet, joita ihmiset yhdistävät yritykseen. Näin ollen jokaisella

yrityksellä on työnantajakuva, halusi sitä tai ei. (Mosley 2014, 4; Xie, Bagozzi & Meland 2015, 125.)

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, minkälaisena yritys näyttäytyy työntekijöille ja työnhakijoille. Työnantajakuva jaetaan usein kahteen osaan: ulkoiseen ja sisäiseen työnantajakuvaan. Sisäinen kuva on yritysten nykyisten työntekijöiden näkökulma, eli kuinka työntekijät näkevät ja kokevat yrityksen työnantajana, kun taas ulkoinen kuva on yritysten ulkopuolisten henkilöiden ajatukset yrityksestä työpaikkana (Korpi ym. 2012, 66-67.) Siksi yrityksen pyrkiessä vahvaan työnantajakuvaan, on sen huomioitava kaksi merkittävää kohderyhmää: nykyiset työntekijät sekä potentiaaliset työntekijät. Tavoitteena onkin herättää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostus työskennellä yrityksessä ja samalla varmistaa, että nykyisetkin työntekijät kokevat työssään arvon, jota yrityksessä työskentelyyn yhdistetään (Alshathry, Clarke & Goodman 2017, 414.) Tekijöitä, jotka luovat organisaatiosta houkuttelevan työnantajan ja erottavat sen muista onkin tärkeä markkinoida niin sisäisesti kuin ulkoisesti. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

## **2.2 Työnantajakuvan muodostuminen**

Mosleyn mukaan työnantajakuva voi muodostua yksilölle positiiviseksi tai negatiiviseksi, pohjautuen omakohtaiseen kokemukseen, kommunikaatioon organisaation kanssa tai kuulopuheeseen. Oman yrityksen työnantajakuvan tunnistaminen tulisikin tehdä pohjautuen havaintoihin ja assosiaatioihin, sillä työnantajakuva muodostuu sen perusteella, mitä ihmiset kuulevat yrityksestä ja millaiseksi he kokevat yrityksen, eikä ainoastaan yrityksen tarkoituksellisen viestinnän perusteella. (Mosley 2014, 4.)

Työnantajakuvan luominen ja kehittäminen on kolmiosainen prosessi. Prosessi alkaa työnantajalupauksen määrittämisestä, jonka jälkeen sitä markkinoidaan ulkoisille kohderyhmille potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemiseksi ja sisäisesti henkilöstön sitouttamiseksi. (Backhaus & Tikoo 2004, 502-503; Mosley 2016.)

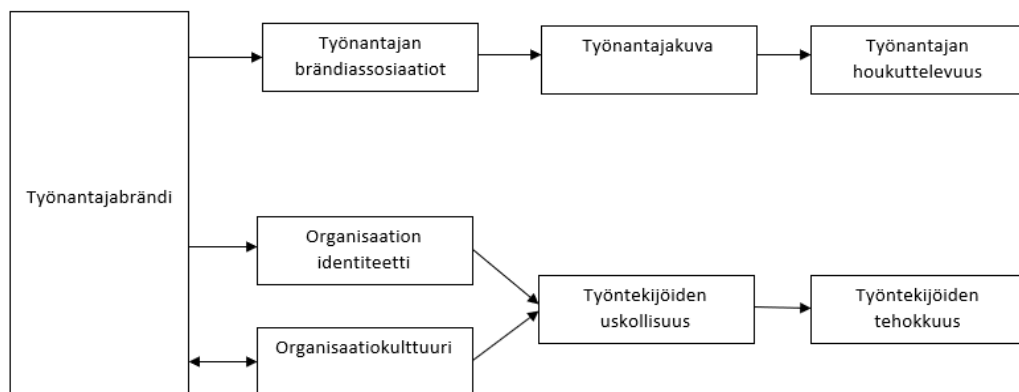
Työnantajalupaus toimii pohjana organisaation viestimälle työnantajakuvalle, jonka avulla se pyrkii erottautumaan muista työnantajista. Arvolupauksen määrittämisessä hyödynnetään informaatiota organisaation arvoista, kulttuurista, johtamistyylistä, henkilöstöstä ja tämänhetkistä mielikuvista. Lupaukseen pyritään kiteyttämään todenmukaisesti, minkälainen organisaatio on työnantajana ja mitä se tarjoaa työntekijöilleen. (Backhaus & Tikoo 2004, 502; Backhaus 2018, 382). Bellin (2005, 3) mukaan palkkioiden sijaan työnantajalupauksessa tulisikin painottaa aineettomia ominaisuuksia, kuten houkuttelevuutta, vastuullisuutta, kunnioitusta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa sekä uramahdollisuuksia. Lupauksessa ei ole tarpeellista kertoa kaikkea, mitä organisaatio työntekijöilleen tarjoaa, vaan keskittyä merkittävimpiin ominaisuuksiin, jotka positiivisesti auttavat organisaatiota erottumaan muista ja tekemään siitä houkuttelevamman työnantajan (Mosley 2014, 4; Backhaus 2018, 382.)

Työntekijäarvolupauksen määrittämisen jälkeen organisaation tulee markkinoida arvolupausta ulkoisille kohderyhmille kuten potentiaalisille työntekijöille ja rekrytointitoimistoille. Vaikka päätavoitteena työnantajalupauksen ulkoisella markkinoinnilla onkin houkutella toivottuja kohderyhmiä, toimii se myös yrityksen brändin ja tuotteiden markkinoinnin tukena. Ulkoisille kohderyhmille markkinointi rakentaa yrityksen ulkoista työnantajakuva. (Backhaus & Tikoo 2004, 502-503.)

Työnantajalupauksen sisäisessä markkinoinnissa on kyse lupausten lunastamisesta. Työntekijöiden sitouttamisessa on tärkeää, että henkilöstö kokee saavansa sen, mitä heille on luvattu. Työnantajan tulee myös kyetä tuottamaan johdonmukaisesti kokemuksia, jotka ovat yhdenmukaisia työnantajalupauksen kanssa. On tärkeää, että lupausten mukaiset toimintamallit sisällytetään osaksi organisaatiokulttuuria. Johdonmukaisen lupausten lunastamisen tavoitteena sitouttaa henkilöstö organisaation arvoihin ja kulttuuriin, sekä pyrkimään organisaation määrittämiin tavoitteisiin. Lunastamattomat lupaukset vaikuttavat usein negatiivisesti työntekijöiden sitoutuvuuteen ja kannattavuuteen, mikä voi myös heijastua ulkoiseen työnantaja-kuvaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Mosley 2016.)

### 2.3 Työnantajabrändäys

Työnantajabrändi pitää sisällään toiminnallisia ja symbolisia elementtejä. Toiminnallisia elementtejä ovat työnantajan tarjoamat edut, jotka työntekijä kokee haluttaviksi omasta objektiivisesta näkökulmastaan. Etuja voivat olla esimerkiksi palkka, työsuhte-edut tai lomakorvaukset. Symbolisiin etuihin liittyvät yrityksen arvostus ja sosiaalinen arvostus, jota työntekijä kokee saavansa työskennellessään yrityksessä. Potentiaaliset hakijat kiinnostuvat yrityksistä, joiden hakija uskoo parhaiten voivan tarjota hänelle tärkeitä elementtejä. Sosiaalisen identiteetin teorit tukevat symbolisten etujen tärkeyttä korostamalla positiivisen työnantajakuvan ja työnantajan houkuttelevuuden yhteyttä. (Backhaus & Tikoo 2004, 506; Xie, Bagozzi & Meland 2015, 125.)



**Kuvio 1** Työnantajabrändäyksen vaikutus (Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

Kuvio 1 tiivistää työnantajabrändin viitekehyksen niin työnhakijoiden kuin työntekijöiden näkökulmasta. Vaikka työnantajakuva pohjautuu pitkälti tietoon, jota yrityksestä saa muista kuin yrityksen hallinnoimista kanavista, voi yritys tehokkaan työnantajabrändäyksen avulla pyrkiä vaikuttamaan siihen yhdistettäviin brändiassosiaatioihin.

Työnantajabrändäykset tarkoituksena on tunnistaa halutut ja positiiviset assosiaatiot ja pyrkiä kehittämään niitä. Positiivisia assosiaatioita, joita yritys voi painottaa, ovat erityisesti aineettomat hyödyt kuten innovatiivisuus, maine, työaikojen joustavuus tai urakehitysmahdollisuudet. Aineettomien hyötyjen vaikutus korostuu erityisesti, kun aineellisten hyötyjen erot ovat pieniä. Tuotebrändin ja kulutta-

jan välisen suhteen tavoin, myös työnantajabrändin ja työnhakijan välisessä suhteessa tunnetun ja positiivisen brändin omaava yritys on vahvoilla kilpailussa. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

Organisaatiokulttuuri ja -identiteetti ovat merkittäviä tekijöitä työpaikkaa valitessa, eikä niiden merkitys vähene myöskään työsuhteen alettua. Työnhakijat vertaavat organisaation arvoja ja toimintamalleja omiin arvoihinsa ja uskomuksiinsa. Tämän perusteella he pyrkivät myös arvioimaan, kuinka hyvin he sopivat osaksi työyhteisöä. Organisaation viestinnän esimerkiksi rekrytointitilanteissa tulisikin olla mahdollisimman todenmukaista, jotta työnhakijoiden odotukset pysyvät realistisina. Kun odotukset ovat realistisia, myös kokemukset vastaavat paremmin odotuksia, minkä on huomattu vaikuttavan merkittävästi työntekijöiden uskollisuuteen. Jos odotukset pohjautuvat valheelliseen kuvaan työnantajasta, eikä odotuksiin kyetä työnantajan toimesta vastaamaan, hakevat työntekijät todennäköisemmin uutta työnantajaa. (Backhaus & Tikoo 2004, 507-508.)

Organisaation identiteetti on asenteellinen vaikuttaja uskollisuuteen. Identiteetti on organisaation jäsenten kognitiivinen kuva koko organisaatiosta. Se määrittelee kollektiivisesti, minkälaisena jäsenet kokevat organisaation. Ihmiset pyrkivät samaistumaan organisaatioon ja tekevätkin niin, jos kokevat identiteetin olevan houkutteleva ja uniikki. Mitä positiivisempi identiteetti organisaatiolla on ja mitä enemmän se vaikuttaa jäsenten itsetuntoon, sitä paremmin jäsenet samaistuvat yritykseen. (Backhaus & Tikoo 2004, 509; Xie, Bagozzi & Meland 2015, 127-128.)

Kuvion 1 viimeinen osuus käsittelee työntekijöiden uskollisuuden vaikutusta produktiivisuuteen. Kuten kuluttajan brändilojaliteetilla, myös työntekijän lojaliteetilla työnantajaa kohtaan on merkittävä vaikutus. Brändille uskolliset kuluttajat eivät vaihda helposti kilpailijan tuotteisiin ja vastaavasti työnantajabrändille uskolliset työntekijät eivät etsi uutta työnantajaa, vaikka olosuhteet eivät olisikaan täysin ideaalit (Hepburn 2005, 21). Tutkimukset osoittavat organisaatiokulttuurin yhteyden työntekijöiden uskollisuuteen. Produktiivisen ja kannustavan organisaatiokulttuurin kehittäminen ja ylläpitäminen on keskeinen tehtävä organisaation johtajille. Toimivan sisäisen markkinoinnin avulla kulttuurin luominen ja vahvis-



taminen on mahdollista, ja auttaa muovaamaan haluttavan työilmapiirin ja tukee yksilöllistä työn laatua. (Backhaus & Tikoo 2004, 508-509.)

#### **2.4 Työnantajakuvaan vaikuttaminen**

Korpi ym. (2012, 69-73) jakavat työnantajakuvaan muokkaavat tekijät viiteen tärkeimpään aiheeseen, joita ovat urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet sekä kokonaispalkkaus.

Urakehitysmahdollisuudet ovat monille tärkeitä, sillä ne kasvattavat työntekijän itsevarmuutta, kun kiitoksen hyvästä työstä saa uuden vaativamman tehtävän muodossa. Tämän lisäksi ne toimivat työntekijälle mahdollisuutena kehittää uraansa haluamaansa suuntaan. (Korpi ym. 2012, 69-70, Xie, Bagozzi & Meland 2015, 127.)

Pitkällä tähtäimellä kiinnostavaa työtä on mukavampi tehdä kuin yksipuolista työtä. Työn kiinnostavuuteen vaikuttavat yrityksen tarjoamat tuotteet ja palvelut, joiden parissa työntekijä toimii. Myös moderneilla työskentelytavoilla on merkitystä työn kiinnostavuuteen. (Korpi ym. 2012, 70.)

Työilmapiirin vaikutus työpaikan haluttavuuteen on merkittävä. Tunnetusti positiivisessa ja kannustavassa ilmapiirissä työskentely on mielekkäämpää, millä on myös vaikutusta työssä tunnettavaan stressiin. Työpaikalla vallitsevalla tunnelmalla on vaikutusta myös ulkoiseen työnantajakuvaan, sillä huonon ilmapiirin vaikutukset voivat helposti tulla esiin esimerkiksi sosiaalisessa mediassa, jossa niiden vaikutus voi olla merkittävä potentiaalisten työntekijöidenkin piirissä. (Korpi ym. 2012, 69-70.)

Uuden tiedon tuottaminen on tyydyttävää. Oma työtä voi kehittää esimerkiksi osallistumalla yrityksen järjestämään tai kustantamaan koulutukseen. Mahdollisuus kehittää itse uusia toimintatapoja työn ohessa on tapa motivoida henkilöstöä. Tiimityöskentelyn avulla uutta opittua voi tuoda käytäntöön, kun uuden työtavan oppinut tai kehittänyt henkilö haluaa siirtää oppimaansa eteenpäin. (Korpi ym. 2012, 71.)

Vaikka palkka onkin tärkeä tekijä työpaikkaa valittaessa, se ei kuitenkaan ole merkittävin seikka. Palkankorotuksella ei nähdä olevan suurta vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen pitkällä aikavälillä, jolloin sen merkitys myöskään työnantajakuvan muodostumisessa ei ole ratkaisevin tekijä. Palkan merkittävyys on tietysti yksilöllistä, sillä jotkut tekevät työtä vain palkan takia. (Korpi ym. 2012, 71-72.)

Jos näistä viidestä tekijästä kolme tai neljä ovat erityisen hyvällä tasolla, voidaan muista jopa hieman tinkiä. Korpi ym. (2012, 72) tiivistää: ”Hyvässä työilmapiirissä mielenkiintoista työtä tehden ja siinä kehittyen, ei välttämättä tule joka päivä ajatelleeksi palkan määrää.

## **2.5 Positiivisen työnantajakuvan hyödyt**

Työnantajamielikuvan kehittäminen organisaatiossa perustuu oletukselle, jonka mukaan henkilöstövoimavarat tuovat lisäarvoa organisaatiolle. Oikeanlaisella panostuksella henkilöstövoimavaroihin organisaation suorituskykyä voidaan tehostaa. Kuten esimerkiksi teknologiset, rahalliset tai tuotannolliset resurssit, myös henkilöstöresurssit auttavat yritystä luomaan pysyvää kilpailuetua. Vaalimalla voimavaroja, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita, korvaamattomia ja vaikeasti jäljitettäviä, voi yritys erottua kilpailijoista. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.)

Mosleyn (2014, 11) mukaan työnantajakuvan ja sen kehittämisen hyödyt muodostuvat kumulatiivisesti ajan kanssa, harvemmin välittömästi. Hyvä työnantajakuva luo useita etuja, kuten paremman aseman työvoimakilpailussa. Positiivisella työnantajamielikuvalla on huomattu olevan suora yhteys laadukkaiden hakijoiden määrään ja työntekijöiden sitoutuvuuteen. Työnantajakuvalla on myös mahdollisuus erottautua muista kilpailijoista korostamalla organisaation positiivisia ominaisuuksia. (Alshathry ym. 2017, 413-414; Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

Hyvän työnantajakuvan omaava yritys saa enemmän hyviä hakemuksia, kuin työnantaja, jota ei parhaiden hakijoiden keskuudessa tunneta. Myös hakemusten määrä on yleisesti suurempi, vaikkei se olekaan yhtä olennainen asia työnantajan kannalta kuin hakemusten laatu. Hakutilanteessa potentiaaliset työntekijät hakevat tietoa yrityksestä löytääkseen itselleen sopivan työnantajan. Tämän vuoksi on tär-

keää, että työnantajasta löytyy laadukkaasti tuotettua tietoa, jossa keskitytään erityisesti positiivisiin tekijöihin, joita organisaatio tarjoaa työntekijöilleen. (Korpi ym. 2012, 76-77.)

## **2.6 Ulkoinen työnantajakuva**

Ulkoisella työnantajakuvalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden, kuten työnhakijoiden mielipiteitä yrityksestä työnantajana. Henkilöiden ei tarvitse olla edes työnhakijoita, vaan mielikuva muodostuu myös muille sidosryhmille, joita ovat esimerkiksi yrityksen yhteistyökumppanit, henkilöstön lähipiiri tai muut yrityksen kanssa toimivat tahot. Ulkoisella työnantajakuvalla on siten muutenkin merkitystä kuin rekrytointitilanteissa. (Korpi ym. 2012, 67; Ljunqvist 2017.)

Vastaavasti myös ulkoisen työnantajakuvan on huomattu vaikuttavan organisaation työntekijöihin. Esimerkiksi, jos organisaatiolla on huono ulkoinen työnantajakuva tai kokonaisuudessaan organisaatio on huonossa maineessa organisaation ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta, eivät myöskään työnantajan tarjoamat symboliset edut, kuten sosiaalinen arvostuksen tunne ole hyvällä tasolla. Näin ollen, vaikka ulkoinen työnantajakuva rakentuukin sisäisen työnantajakuvan pohjalta, on myös organisaation ulkopuolisten henkilöiden mielipiteillä merkitystä sisäiseen työnantajakuvaan. Ulkoinen työnantajakuva on läheinen termi organisaation maineen kanssa, jota on avattu enemmän kappaleessa 3.

## **2.7 Sisäinen työnantajakuva**

Sisäisen työnantajakuvan merkitys ulkoiseen työnantajakuvaan on merkittävä. Kun yrityksen sisällä asiat ovat hyvin, heijastuu tämä usein myös yrityksen ulkopuolisille henkilöille. Vastaavasti myös ongelmat näkyvät ulkopuolelle. Vaikka työnantajakuvassa kannattaa keskittyä positiivisiin asioihin, ei ongelmia voi alkaa aktiivisesti peittelemään, sillä lopulta valheet paljastuvat ja voivat luoda merkittäviä huolenaiheita yrityksen toiminnalle. Siten vahvan ulkoisen työnantajakuvan luomisessa ensimmäinen askel on pyrkiä kehittämään yrityksen nykyiselle henkilöstölle hyvät oltavat, jolloin heistä muodostuu todennäköisemmin koko organisaation brändin lähettiläitä. (Korpi ym. 2012, 67-69.)

Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan henkilöstön mielipiteitä ja kokemuksia organisaatiosta työnantajana. Sisäinen markkinointi auttaa kehittämään työvoimasta vaikeammin jäljiteltävää muille kilpailijoille. Työnantajalupauksen systemaattinen markkinointi sisäisille kohderyhmille auttaa sitouttamaan työntekijöitä toimimaan organisaation edun mukaisesti ja mahdollistaa myös yrityksen toimintakulttuurin muovaamisen haluttuun suuntaan. Pysyvän kilpailuedun tavoittelussa henkilöstön avulla on kuitenkin huomioitava pysyvyys: jos kilpailuedun lähde ei ole kestävä, ei voida olettaa myöskään kilpailuedun olevan pysyvää. Systemaattisen sisäisen markkinoinnin avulla pyritään kehittämään työntekijäkokemusta, jonka avulla henkilöstö saadaan pysymään organisaation palveluksessa. Työntekijän uskollisuuden on huomattu myös kasvattavan työntekijän tehokkuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 503-505.)

Henkilöstö on organisaation brändin edustajia ja lähettäjiä. Sama pätee myös työnantajabrändin osalta. Työpaikka on osa yksilön identiteettiä, minkä vuoksi sisäisen työnantajakuvan rakentamisessa suuri merkitys on myös sillä, mitä organisaation ulkopuoliset henkilöt ajattelevat työnantajaorganisaatiosta. Työntekijä, joka on ylpeä paikastaan osana organisaatiota ja kokee työnsä arvokkaaksi organisaation menestyksen kannalta, jakaa todennäköisemmin positiivisia kokemuksiaan myös organisaation ulkopuolisille henkilöille suusanallisesti tai muiden kanavien, kuten sosiaalisen median kautta. Uskollisten ja tyytyväisten työntekijöiden sitouttaminen on merkittävä osa henkilöstön muovaamisessa brändin lähettäjäksi. (Graham & Cascio 2018, 366; Backhaus 2018, 382.)

Kristin Backhaus (2018) jakaa henkilöstön työntekijöihin, jotka vahingoittavat tai pelastavat brändin. Brändin muotoutumisessa ja kehityksessä suuressa roolissa ovat organisaation sisältä kantautuvat viestit. Viestintä voi olla organisaation suunnittelemaa ja toteuttamaa markkinointiviestintää, mutta usein viestit saavat suuremman painoarvon, kun ne lähtevät henkilöstön toimesta, heidän omasta tahdostaan. Henkilöstön positiivinen viestintä työnantajastaan ja työkokemuksistaan ovat hyvää mainosta organisaation tuotteille ja palveluille, mutta myös potentiaalisten työnhakijoiden mielissä henkilöstöltä välittyvät viestit koetaan todenmukai-

siksi ja siten myös luotettavammiksi viesteiksi kuin organisaation suunniteltu viestintä. (Backhaus 2018, 383; Graham & Cascio 2018.)

Kolikon kääntöpuolena henkilöstöllä on siten mahdollisuus vaikuttaa negatiivisesti työnantajakuvaan. Useimmiten negatiivisilla viesteillä on vielä suurempi vaikutus kuin positiivisilla viesteillä, minkä vuoksi huonolla työntekijäkokemuksella tai työoloilla voi olla kauaskantoisiakin vaikutuksia koko organisaation brändille. Ennen suusanallinen viestintä rajoittui enemmän henkilöstön omiin verkostoihin ja lähipiiriin, mutta esimerkiksi sosiaalisen median ja eri foorumeiden kautta, joilla työnantajia on mahdollisuus arvioida, viestit välittyvät yhä laajemmalle. (Backhaus 2018, 383-834.)

Sisäinen työnantajakuva luo siten myös merkittävän uhan organisaatiokuvan kehittämiseksi. Ihmiset arvoivat suusanallista viestintää eri tekijöiden pohjalta. Ensimmäinen tekijä on viestin todenmukaisuus. Jos samaa negatiivista tai positiivista viestiä kuulee useasta eri lähteestä, pidetään viestiä luotettavampana. Viestejä verrataan myös muihin samalla toimialalla tai alueella toimiviin yrityksiin, esimerkiksi ovatko huonot työolot ongelma tietylle organisaatiolle vai koko toimialalle. Myös viestin lähteellä on merkitystä, jos viesti tulee luotettavalta ystävältä tai esimerkiksi yleisesti tunnetulta henkilöltä, koetaan viesti luotettavammaksi. (Backhaus 2018, 383-834; Graham & Cascio 2018.)

Sisäinen työnantajakuva rakentuu siten organisaatiokulttuurista ja yleisesti siitä, minkälaisena henkilöstö kokee yrityksessä työskentelyn. Ulkoistakin työnantajakuvaa rakentaessa on ensiarvoisen tärkeää pystyä lunastamaan lupaukset, joita henkilökunnalle on tehty. Työntekijät ovat todennäköisemmin organisaation positiivisia lähettiläitä, kun he kokevat saavansa tukea työyhteisöstään, tuntevat ylpeyttä työpaikastaan, eivätkä jää jatkuvan työstressin jalkoihin. Luottamus ja tuki työnantajan ja henkilöstön välillä sitoo osapuolet tiukemmin yhteen, jolloin myös mahdollisuus positiiviseen suusanalliseen viestintään kasvaa ja vahvistaa koko organisaation brändiä. Vahvan brändin omaavilla organisaatioilla on paremmat mahdollisuudet palautua nopeasti negatiivisten viestien kohdatessa. (Backhaus 2018; Graham & Cascio 2018.)

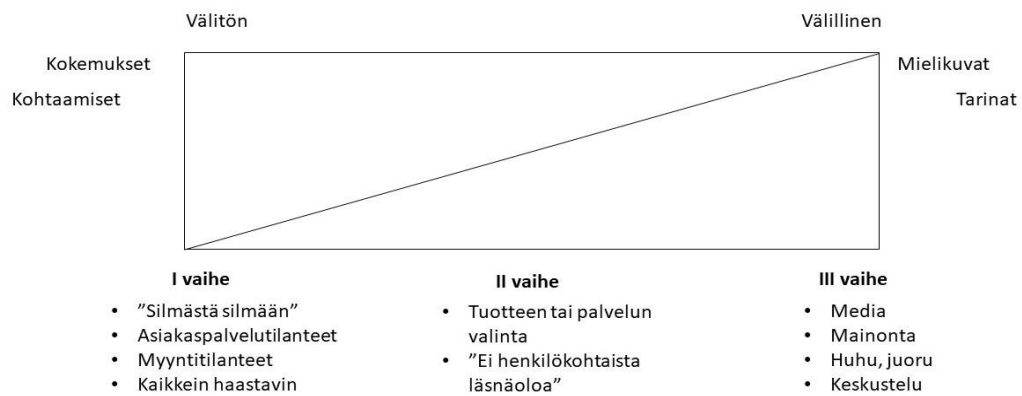
### 3 MAINE

Maine, brändi ja imago yhdistetään usein keskustelussa samaksi asiaksi. Termit kuitenkin eroavat toisistaan. Brändi liitetään useimmissa tapauksissa yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinoimiseen ja markkinointiviestintään. Imago puolestaan on kokonaiskäsitys yrityksestä, se on jotain miltä yritys tai tuote haluaisi näyttää. Siten imagon käsite on rinnastettavissa mielikuviin. Brändin rakentaminen sisältää useimmiten vain asiakkaisiin suuntautuvia toimenpiteitä, kun taas maine kattaa kaikki organisaation sidosryhmät. Useimmiten maine on enemmän ulkoisten sidosryhmien mielikuva, vaikka se kattaakin myös sisäisten sidosryhmien mielipiteet ja tunteet. Siten esimerkiksi työnantajamaine on läheisesti yhteydessä ulkoiseen työnantajakuvaan. Tiivistettynä: ”Brändi voidaan tehdä, imago rakentaa, mutta maine ansaitaan.” (Heinonen 2006, 32-35; Burke, Martin & Cooper 2011, 3-4.)

#### 3.1 Maineen syntyminen

Organisaation maine muodostuu kahdesta elementistä: mitä organisaatio tekee ja mitä organisaatio viestii (Hepburn 2005, 20). Aulan & Heinosen mukaan maine muodostuu yrityksestä kerrotuista arvottavista tarinoista, jotka kiertävät sidosryhmissä. Rakentumiseen vaikuttavat omakohtaiset kokemukset yrityksen tuotteista, palveluista ja toiminnasta, sekä erilaisissa julkisuuksissa rakentuvat mielikuvat. Maineen muodostuminen on yrityksen todellisuuden ja siitä muodostuvien mielikuvien jatkuvaa vuoropuhelua. Se millaiseksi maine muodostuu, on riippuvaista siitä, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat verrattuna yrityksen todellisuuteen. (Aula & Heinonen 2011, 12.)

Maine on siis sidosryhmien tekemä arviointi organisaatiosta, joka perustuu kokemuksiin ja mielikuviin. Maine syntyy, kun organisaatio ja sidosryhmät kohtaavat erilaisissa suorissa tai välillisissä vuorovaikutustilanteissa. Kohtaamisiin osapuolet tuovat mukanaan omat arvonsa, kulttuurinsa, ennakkoluulonsa, tietonsa ja taitonsa. (Aula & Heinoen 2011, 12; Heinonen 2006, 26-27.)



**Kuvio 2** Maineen muodostumisen vaiheet (Aula & Heinonen 2002, 92.)

Kuvio 2 tiivistää maineen muodostumiseen vaikuttavat kolme erilaista kohtausmallia organisaation ja sidosryhmien välillä. Kohtaamisia tapahtuu kaikilla tasoilla ja ne voivat olla joko välillisiä tai välittömiä. Ensimmäisen tason kohtaamiset ovat kaikkein voimakkaimpia vaikuttajia maineeseen. Ne perustuvat kokemuksiin suoraan organisaation kanssa toimimisesta, esimerkiksi asiakaspalvelutilanteissa. Ensimmäisen tason kohtaamisia ovat kaikki, joissa yrityksen edustaja on henkilökohtaisesti läsnä ja asiakas kohdataan ”silmästä silmään”. (Heinonen 2006, 27.)

Toisen tason kohtaamisissa tuotteen tai palvelun valmistaja ei ole henkilökohtaisesti läsnä. Tällöin valinta perustuu aikaisempiin kokemuksiin, tarinoihin ja mielikuviin. Toisen tason kohtaaminen voi olla esimerkiksi tuotteen valinta ruoka-kaupassa. (Heinonen 2006, 27-28.)

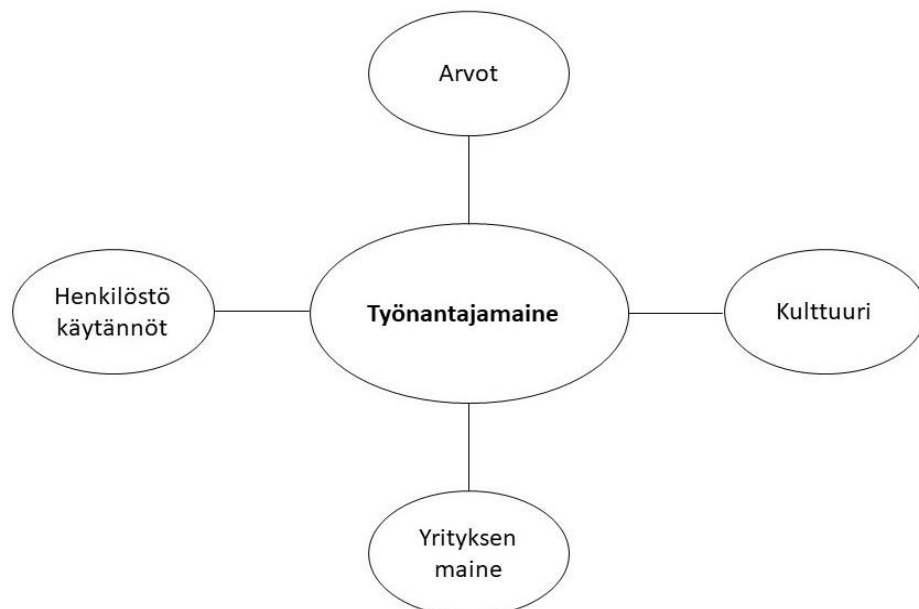
Kolmannen tason kohtaamisissa yritys tai sen tuotteet eivät ole suoraan läsnä, jolloin kohtaamiset ovat välillisiä. Kohtaamisia voivat olla esimerkiksi mainokset eri kanavissa, uutiset tai yleinen keskustelu yrityksestä. Kun yritys ei itse ole läsnä tilanteessa, perustuvat kolmannen tason kohtaamiset pitkälti mielikuviin ja tarinoihin. Ne ovat myös merkittäviä, sillä esimerkiksi hyvältä ystävältä saatu suositus yrityksen tuotteista tai palveluista on parasta mahdollista markkinointia koko yritykselle. Nykyisin kolmannen tason kohtaamisia tapahtuu entistäkin enemmän esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä, jossa keskustelua käydään aktiivisesti

ja tieto, kokemukset sekä tarinat leviävät nopeasti. (Heinonen 2006, 28; Aula & Heinonen 2011, 181.)

Maineen muodostuminen ei siten ole ainoastaan yrityksen viestinnän ja markkinoinnin pelikenttää, vaan kaikki organisaation jäsenet ovat sitä osaltaan rakentamassa joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan. Kuitenkin edelleen kysymys pohjautuu kahteen Hepburnin (2005) esittelemään elementtiin: mitä sanotaan ja mitä tehdään. Jos markkinointiviestinnällä luvataan jotain, mitä organisaatio ei kuitenkaan pysty syystä tai toisesta lunastamaan, ei yrityksen maineella ole valoisaa tulevaisuutta. Tämän vuoksi on tärkeää, että viestintä ja teot ovat linjassa keskenään. (Heinonen 2006, 28.)

### 3.2 Työnantajamaine

Työnantajakuva ja työnantajamaine ovat termeinä hyvin lähellä toisiaan, maineen pohjautuessa pääosin mielikuvien ja kokemusten vertailuun. Simon Hepburn (2005) on jakanut hyvän työnantajamaineen neljään tärkeimpään aspektiin, jotka vaikuttavat yksilön uskomukseen ja käsitykseen organisaatiosta.



**Kuvio 3** Työnantajamaineen neljä elementtiä. (Hepburn 2005, 21.)



Työnhakijat etsivät itselleen parasta mahdollista työpaikkaa ja vertailevat organisaatioita keskenään sen perusteella, mitä heille luvataan. Arviointia tehdään palkkioista ja korvauksista aina joustavuuteen, työterveydenhuoltoon ja työhyvinvointiin. Hepburnin (2005) mukaan tärkeimpiä ominaisuuksia henkilöstökäytännöissä ovat aineettomat edut, kuten työn joustavuus, henkilökohtaiset kouluttautumismahdollisuudet ja uramahdollisuudet. (Hepburn 2005, 21.)

Kulttuurilla viitataan organisaation käytäntöihin ja toimintatapoihin. Hepburnin tutkimuksessa organisaatiokulttuurin kriittisiksi tekijöiksi maineen rakentumisen kannalta nousivat erityisesti organisaation tyyli kohdella työntekijöitään. Rehelliisyys, avoimuus ja oikeudenmukaisuus koettiin ehdottomiksi. Tarpeeksi haastavan työn tarjoaminen on työntekijöille tärkeää, jotta he voivat saavuttaa täyden potentiaalinsa. Työskentelytavoista tehokas ja kannustava tiimityöskentely, sekä laadukas johtaminen nousivat erityisesti esiin. (Hepburn 2005, 21.)

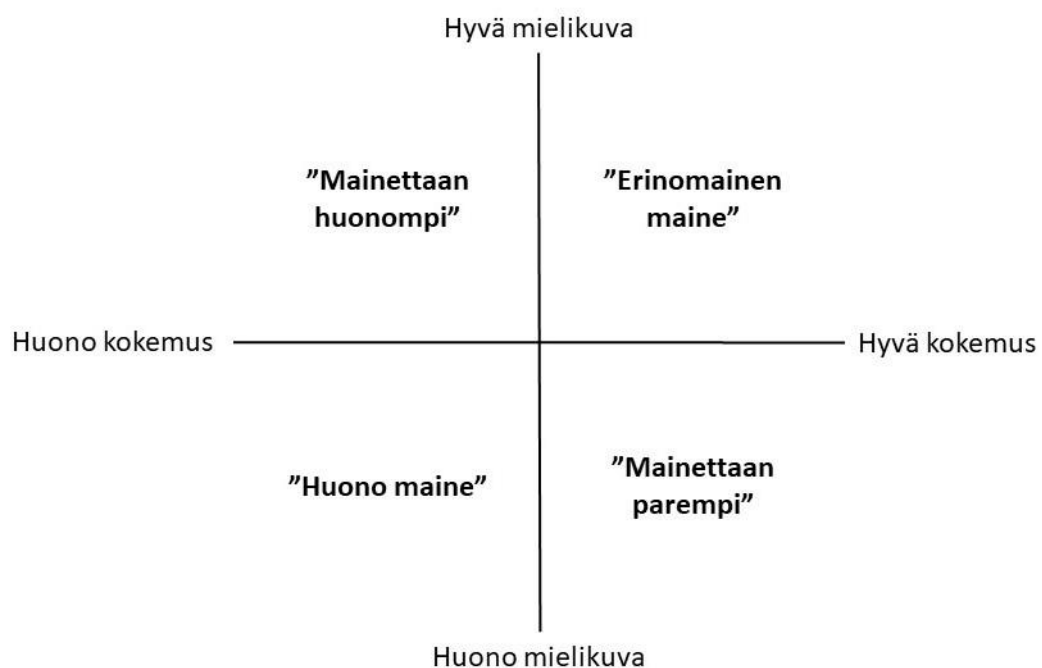
Nykyisin työ on yhä tärkeämpi osa henkilön identiteettiä, minkä vuoksi arvot ja arvomaailma on tärkeässä osassa työpaikkaa valittaessa. Hyvämaineiseen yritykseen pyritään pääsemään osaksi ja maineeseen vaikuttaa paljon se, minkälaisia arvoja yritys kannattaa (Xie ym. 2015, 137-138). Monet tahtovat osaksi organisaatioita, joiden toiminta on eettistä ja tekevät hyväntekeväisyystyötä tai muuta yrityksen yhteiskuntavastuun alaisia toimia. Monille myös ympäristökysymykset ovat tärkeitä, mitä korostaa ympäristövastuun jatkuva esiintyminen osana yritysten arvioimista. Kun henkilöstö voi samaistua koko organisaation arvomaailmaan, tunnetaan oma työ usein myös merkitykselliseksi. Merkityksellisyyden tunne on merkittävä tekijä myös henkilöstön motivaatioon omaa työtään kohtaan. (Hepburn 2005, 22.)

Viimeisenä elementtinä mallissa on koko organisaation maine. Kun työ koetaan osaksi identiteettiä, koetaan myös, että henkilöä itseä arvioidaan osaltaan työnantajan maineen perusteella. Hepburnin (2005) mukaan organisaation mainetta arvioidaan erityisesti kahdesta näkökulmasta. Ensimmäisenä tahdotaan tietää, onko yritys menestyvä, vakaa, kasvava ja meneekö yrityksellä yleisesti hyvin. Toinen kriteeri on yrityksen asema markkinoilla. Enemmän potentiaalisia työntekijöitä

houkuttavat yritykset, joiden tilanne markkinoilla on kokonaisuutena hyvä taloudellisesta näkökulmasta. Siten myös vahva brändi on yksi merkittävä houkuttavuustekijä. (Hepburn 2005, 22.)

### 3.3 Maineen nelikenttä

Yrityksen ja sidosryhmien välillisiä ja välittömiä kohtaamisia, sekä maineen rakentumista voidaan tarkastella maineen nelikentän avulla (Kuvio 4). Sen kautta voidaan nähdä, kuinka hallitsevia mielikuvat ovat suhteessa kokemuksiin.



**Kuvio 4** Maineen nelikenttä (Aula & Heinonen 2002.)

Paras mahdollinen tilanne on nelikentän oikeassa yläkulmassa. Tällöin organisaation sidosryhmillä on hyvät mielikuvat ja omakohtaiset kokemukset organisaatiosta. Hyvämaineisen yrityksen viestintä ja toiminta ovat linjassa keskenään, jonka lisäksi yrityksestä kulkevat tarinat ovat myönteisiä ja vastaavat todellisuutta. Oikeassa yläkulmassa sijaitsee siten tavoitemaine, johon jokaisen yrityksen tulisi pyrkiä ja sinne päästyään ylläpitää vallitseva tilanne. (Aula & Heinonen 2011, 12; Heinonen 2006, 29.)

Oikeassa alareunassa yrityksen toiminta on mainetta parempaa. Tilanne on maineen kannalta ikävä, mutta se on melko helposti parannettavissa. Sidosryhmillä on hyviä kokemuksia yrityksen kanssa toimimisesta, mutta jostain syystä mielikuvat ovat edelleen epäsuotuisia. Tilanteessa puhutaan usein viestinnällisestä ongelmasta. Asioita tehdään oikein, mutta niistä ei osata kommunikoida riittävästi. Tilanne on korjattavissa määrätietoisen ja suunnitelmallisen sidosryhmävuorovaikutuksen ja viestinnän avulla, jotta nelikentässä voidaan siirtyä kohti tavoitemainetta. (Aula & Heinonen 2011, 12-13; Heinonen 2006, 29.)

Vasemmassa alareunassa tilanne on yrityksen kannalta huomattavasti haastavampi ja voidaan puhua jo kriisitilanteesta. Sekä mielikuvat, että toiminta on huonolla tasolla. Maineenhallinnan kannalta tilanne olisi vielä huonompi, jos mielikuvat eivät vastaisi todellisuutta. Kyseessä on siten toiminnallinen ongelma, josta selviytyminen vaati toiminnan kehitystä. Tilanteessa yrityksen tulisikin minimoida markkinointiviestintää ja kohdistaa kaikki voimavarat toiminnan parantamiseen. Markkinointiviestinnän aika on vasta, kun on jotain, mistä kertoa. (Aula & Heinonen 2011, 13; Heinonen 2006, 30.)

Vasemman yläkulman tilanteessa sidosryhmien mielikuvat ovat hyvät, mutta kokemukset huonoja. Yritys lupaa suuria, mutta ei tekojen puolesta pysty täyttämään puheillaan nostattamia odotuksia. Tilanteessa puhutaan maineansasta, eli yrityksen maine on parempi, mitä itse toiminta. Toki hyvämaineiselle yritykselle voidaan antaa helpommin anteeksi huonoja kokemuksia, mutta ennen pitkää kupla puhkeaa, jonka seurauksena voi olla nopea valahdus vasempaan alakulmaan. (Aula & Heinonen 2011, 14; Heinonen 2006, 30.)

Jokaisessa nelikentän tilanteessa pätee sama sääntö. Toiminnan tulee olla kunnossa, jotta kohti tavoitemainetta on mahdollista edetä. Kuitenkin erinomainen tilannekin romahtaa nopeasti, jos sidosryhmien mielikuvat eivät perustu todellisuuteen. Maine on aina olemassa ja siihen vaikuttavat yrityksen menneisyys, nykyinen tilanne ja ennen kaikkea se, mitä tulevaisuudelta voidaan odottaa. Näitä odotuksia sidosryhmät arvioivat omista lähtökohdistaan. Yritys luo puheillaan ja teoillaan odotuksia, jotka tulee pystyä lunastamaan. Kovat puheet kasvattavat

maineriskiä. Jos puheisiin ei vastata teoilla, on yritys matkalla kohti mainekriisiä. Maineen ratkaisee se, kuinka uskottavaa tulevaisuuspuhe on, ja kun aika tulee, kuinka pitäviä nämä puheet ovat. (Aula & Heinonen 2011, 14-16.)

## 4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

Tässä kappaleessa esittelen tutkimusmenetelmän, otanta- ja aineistonkeruumenetelmän sekä analysointimenetelmät. Tutkimusmenetelmien valinnan perustana on tutkimusongelma ja -kysymykset. Menetelmä tulee aina valita kyseiseen aiheeseen sopivaksi. Menetelmän valinnan jälkeen tulee ratkaista aineistoon liittyvät seikat. Miten ja millaista aineistoa? Kuinka paljon aineistoa tarvitaan ja kuinka valita tutkittavat siten, että aineisto on edustavaa? (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

### 4.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkimuksen aiheena oleva työnantajakuva on aina yksilöllinen mielipide ja pohjautuu henkilön tuntemuksiin, odotuksiin ja kokemuksiin. Tämän vuoksi kvalitatiiviset, eli laadulliset menetelmät sopivat hyvin tutkimukseen. Laadullinen tutkimus mahdollistaa myös syvällisemmän tiedon keräämisen tutkimuksen kohde-ryhmältä.

Yksi laadullisen tutkimuksen yleisimmistä tiedonkeruumuodoista on erilaiset haastattelut. Haastatteluilla pystytään tutkimaan erilaisia ilmiöitä ja hakemaan vastauksia erilaisiin ongelmiin. Haastattelun etu on ennen kaikkea joustavuus, sillä haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, selventää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua tiedonantajan kanssa. Tavoitteena haastattelussa on saada mahdollisimman paljon tietoa halutusta asiasta. Tällöin on perusteltua antaa haastattelukysymykset haastateltaville jo ennakkoon tutustuttaviksi. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 74-76.)

Tutkimuksen haastattelutyypiksi valittiin puolistrukturoitu teemahaastattelu. Teemahaastattelussa kysymykset on jaoteltu tiettyihin aihepiireihin, mutta haastattelu on vapaampi ja tilanne pyritään pitämään keskustelumuotoisena. Haastattelu etenee ennalta valittujen teemojen ja niihin liittyvien tarkentavien kysymysten varassa. Teemahaastattelu korostaa haastateltavien tulkintoja asioista, sekä heidän asioille antamia merkityksiä. Haastattelun teemat ja kysymykset pohjautuvat tut-

kimuksen teoreettiseen viitekehykseen, sekä tutkimuksen tarkoitukseen ja ongelmanasetteluun. (Patton 2002, 343-344; Tuomi & Sarajärvi 2002, 77-78.)

Tämän tutkimuksen haastattelun teemat pohjautuvat aiemmin käsiteltyihin teorioihin. Ensimmäinen teema keskittyy työnantajalupaukseen, jonka jälkeen pureudutaan tarkemmin kappaleessa 2.4 esiteltyihin työnantajakuvaan vaikuttavaan viiteen tekijään: urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet sekä kokonaispalkkaus. Jokainen tekijä muodostaa oman teemansa. Viimeisenä osiona haastattelussa on maineen nelikentän avulla arvioitava kokonaistilanne Yritys X:stä työnantajana.

Haastattelun kysymykset esitetään avoimina mielipidekysymyksinä. Avointen kysymysten avulla pyritään rajaamaan pois yksiselitteisen kyllä- ja ei- vastaukset. Tämä helpottaa myös syvällisempien vastausten ja tiedon keräämistä. Mielipidekysymysten avulla on mahdollista selvittää haastateltavien tuntemuksia työnantajakuvaan liittyen, minkä lisäksi avoimen ja keskustelumuotoinen haastattelu mahdollistaa vertailun odotusten ja kokemusten välillä. (Patton 1987, 118.)

#### **4.2 Otanta ja aineiston kerääminen**

Haastattelut toteutetaan työajan puitteissa, joten aineistonkeruumenetelmäksi on valittu ryhmähaastattelut. Yleisesti ryhmähaastatteluun osallistuu kuudesta kymmeneen haastateltavaa kerrallaan, joten kohderyhmänä oleva tiimi jaetaan kahteen erilliseen ryhmään. Ryhmähaastattelun etuna on, että samanaikaisesti tietoa voidaan kerätä usealta henkilöltä ja siten säästää aikaa. Ryhmässä myös keskustelu aiheesta laajenee, kun haastateltavilla on mahdollista tarttua toisten mielipiteisiin ja verrata muiden vastauksia omiin näkemyksiinsä. Puolistrukturoitu haastattelu-runko sopii ryhmähaastatteluihin hyvin, jolloin aiheita voidaan käydä läpi yksi kerrallaan. Ryhmähaastattelun haasteena voivat olla esimerkiksi dominoivat haastateltavat, jotka pyrkivät määrittämään keskustelun suunnan. Haastattelijan vastuulla on, että keskustelu pysyy aiheessa ja kaikki saavat mahdollisuudet tuoda omia mielipiteitään esiin. (Patton 2002, 385-386; Hirsijärvi, Remes & Sajavaara 2009, 210-211.)

Laadullisessa tutkimuksessa ei pyritä tilastollisiin yleistyksiin, vaan pyritään kuvaamaan jotain ilmiötä tai tapahtumaa, ymmärtämään tiettyä toimintaa tai antamaan teoreettisesti mielekäs tulkinta jollekin ilmiölle. Tämän vuoksi tärkeämpää edustavan otannan kannalta ei ole määrä, vaan laatu. Otannan valinnassa käytetään harkittua ja tarkoitukseen sopivaa otantamenetelmää, sillä laadulliselle tutkimukselle on tärkeää, että henkilöt, joilta tietoa kerätään, myös tietävät tutkittavasta asiasta mahdollisimman paljon. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 87-88.)

Tutkimus on rajattu kattamaan ainoastaan Vaasan asiakaspalveluun ja myyntiin keskittyvän tiimin jäsenet, joten myös tutkimuksen otanta koostuu kyseisen tiimin jäsenistä. Kaikki haastateltavat ovat jo päässeet koulutusputkensa loppupuolelle, joten kaikilla on myös työkokemusta omista tehtävistään, minkä vuoksi heidän on mahdollista arvioida odotuksiaan ja kokemuksiaan. Tutkimuksessa haastatellaan koko tiimi, jolloin otanta voidaan tulkita edustavaksi. Haastattelut äänitetään analysointia varten.

### **4.3 Analysointimenetelmä**

Analyysi aloitetaan haastattelujen litteroinnilla, jotta kerätty tieto saadaan kirjalliseen muotoon. Laadullisen tutkimuksen analyysi alkaa päätöksestä, jossa määritellään mikä aineistossa kiinnostaa. Tämän jälkeen koko aineisto käydään läpi ja merkitään tärkeät asiat. Kaikki ylimääräinen voidaan jättää pois tutkimuksesta ja merkityt kiinnostavat asiat kerätään yhteen, erilleen muusta aineistosta. Kiinnostavat asiat voidaan tyypitellä ja teemoitella vastausten mukaan erilaisiin kategorioihin, samalla keskittyen, mitä kustakin temasta on sanottu. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 94-95; Malhotra & Birks 2007, 249.)

Laadullisessa tutkimuksessa yleinen analysointimenetelmä on sisällönanalyysi. Sisällönanalyysi on menettelytapa, jonka avulla voidaan analysoida dokumentteja systemaattisesti ja objektiivisesti. Menetelmän tavoitteena on saada tutkittavasta ilmiöstä kuvaus tiivistetyssä ja yleisessä muodossa. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 105; Malhotra & Birks 2007, 251.)

Sisällönanalyysi voidaan jaotella kolmeen luokkaan: Aineistolähtöiseen, teorialähtöiseen ja teoriasidonnaiseen analyysiin. Aineistolähtöisessä analyysissä pyritään luomaan tutkimusaineistosta teoriakokonaisuus. Kun analyysin oletetaan olevan aineistolähtöistä, ei aikaisemmalla havainnoilla, tiedolla tai teorioilla ole merkitystä analyysin suorittamisen tai lopputuloksen kannalta. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 97.)

Teorialähtöinen analyysi nojaa johonkin tiettyyn teoriaan, malliin tai auktoriteetin esittämään ajatteluun. Teorialähtöisissä tutkimuksissa ajatuksena on jo olemassa olevan teorian testaaminen käytännössä. Tässä analyysimenetelmässä aineiston analyysiä ohjaa valmis, aikaisemman tiedon perusteella luotu kehys. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 99-100; Malhotra & Birks 2007, 250.)

Teoriasidonnainen analyysi on aineistolähtöisen ja teorialähtöisen analyysin välimalli. Siinä on tiettyjä teoreettisia kytkentöjä, jotka eivät pohjaudu suoraan teoriaan. Teoriasidonnaisessa analyysissä, aineistolähtöisen tavoin analyysiyksiköt valitaan aineiston perusteella, mutta teoria ohjaa analyysin etenemistä. Analyysistä on tunnistettavissa teorian vaikutus, mutta aikaisemman tiedon merkitys ei ole testata teoriaa käytännössä, vaan avata uusia ajatusuria. (Tuomi & Sarajärvi 2002, 98-99.)

Tämän tutkimuksen analyysi aloitetaan aineiston litteroinnilla, jonka jälkeen vastaukset teemoitellaan. Teemoittelussa vastauksista haetaan kiinnostavia asioita ja yhtenäisyyksiä, jonka perusteella teemat rakennetaan. Aineistosta nostetaan myös esiin mahdolliset merkittävät eroavat vastaukset. Sisällönanalyysimenetelmäksi on valittu teoriasidonnainen näkökulma, jossa analysointi aloitetaan aineistolähtöisesti, mutta saatuja tuloksia verrataan aikaisempaan tietoon ja aihepiiriin teoriaan.



## 5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkimustulokset ovat käsitelty yksi haastattelukysymys kerrallaan. Haastattelut on ensin kirjoitettu kirjalliseen muotoon keräten jokaisen haastattelukysymyksen vastaukset yhteen. Haastatteluvastauksista on kerätty tuloksiin yleisimmin toistuneet tekijät. Haastattelujen aikana on myös esitetty tarvittaessa tarkentavia lisäkysymyksiä. Haastattelurunko löytyy kokonaisuudessaan tutkimuksen liitteistä.

### 5.1 Teema 1: Työnantajalupaus

Haastattelun ensimmäinen teema käsittelee Yritys X:n työnantajalupausa. Haastateltaville on ensin kerrottu työnantajalupauksen määritelmä, jonka jälkeen aiheesta on kolme avointa kysymystä.

#### 5.1.1 Mitkä asiat vaikuttavat päätökseesi valitessasi työpaikkaa/työnantajaa?

Ensimmäisen kysymyksen tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät yleisellä tasolla vaikuttavat työpaikan valintaan. Monille vastaajille kokonaiskuva yrityksestä on tärkeää ja erityisesti imagon ja maineen vaikutus on merkittävä. Omakohtaisia kokemuksia yrityksestä voi olla esimerkiksi asiakkaan roolista, mutta myös mediassa esiintymisellä koetaan olevan vaikutusta. Yritys, joka on ollut esillä negatiivisessa valossa mediassa, ei luo kovinkaan suurta houkutusta. Tekijöitä, joita erityisesti tulevalta työnantajalta toivotaan, ovat luotettavuus, rehellisyys ja pysyvyys. Pysyvyyteen merkittävää hyötyä tuo myös yrityksen koko; suuressa ja tunnetussa yrityksessä odotetaan toimintojen olevan pitkälle kehittyneitä, mikä luo myös henkilöstölle turvallisuuden tunnetta.

Yrityksen kokonaiskuvan lisäksi merkittävä tekijä työpaikkaa valitessa on myös toimialalla ja työnkuvalla. Tehtävien toivotaan olevan eduksi oman urakehityksen kannalta. Urakehitysmahdollisuudet yrityksen sisällä houkuttavat, mutta myös yrityksen painoarvo omassa CV:ssä on tekijä, joka koetaan tärkeäksi. Muita esiin nousseita tekijöitä ovat kokonaispalkka, työajat ja työpaikan fyysinen sijainti.

### **5.1.2 Mitkä tekijät houkuttelivat hakemaan nykyisiin tehtäviinne?**

Nykyisissä tehtävissä merkittävää oli työnkuva. Työn odotetaan olevan monipuolista ja haastavaa, jolloin myös kehittyminen on mahdollista, eikä monipuolisuuden vuoksi työ tunnu puuduttavalta. Oman mielenkiinnon mukaan X:n koko ja sen tarjoamat urakehitysmahdollisuudet ovat tärkeä houkutteleva tekijä. Myös mahdollisuudet vaikuttaa omaan palkkaan koettiin houkuttelevaksi, jolloin tekemällä hyvää tulosta on mahdollista ansaita enemmän. Palkan lisänä myös muut työsuhte-edut koettiin X:lla olevan hyvällä tasolla. Eduista suurin painoarvo annettiin rahallisille hyödyille, kuten henkilökunta-alennuksille, ateriaedulle ja muille eduille.

X:n tunnettuus koettiin positiivisena asiana, jolloin henkilöstö voi kertoa ylpeydellä olevansa osa organisaatiota. Aineettomia etuja ovat myös yrityksen toimialan merkittävyys, joka on monelle luonut laajemman ymmärryksen myös omaan henkilökohtaiseen tilanteeseensa alalla.

### **5.1.3 Mikä voisi mielestänne olla X:n työnantajalupaus?**

Henkilöstön mielestä työnantajalupauksessa positiivisia tekijöitä, joita olisi hyvä painottaa, ovat etenemismahdollisuudet, hyvät työsuhte-edut, sekä työnantajan luotettavuus ja reiluus. Haastateltavat kokivat, että henkilöstöä kuunnellaan ja X on työnantajana joustava, mikä on näkynyt esimerkiksi pieninä hankintoina viihtyvyyden parantamiseksi. Hankintoja ovat olleet esimerkiksi niskahierontalaite ja työpaikalle tilattavat hedelmät.

Myös kattava perehdytysjakso koettiin hyvänä asiana, jonka laajuus monelle tuli yllätyksenä. Työtehtävien vaihtelevuus, monipuolisuus ja itseohjautuvuus tekevät työstä mielekästä, kun yksikään päivä ei ole samanlainen.

## **5.2 Teema 2: Urakehitysmahdollisuudet**

Toinen teema keskittyi tarkemmin urakehitysmahdollisuuksiin. Urakehitysten tärkeys nousi vahvasti esiin jo ensimmäisen teeman kysymyksissä, mutta toisessa

teemassa keskitytään tarkemmin nykyisten tehtävien vaikutukseen oman uran rakennuspalikkana.

### **5.2.1 Miten urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työpaikan/työnantajan valintaan?**

Kaikille haastateltaville urakehitysmahdollisuudet ja mahdollisuus edetä talon sisällä on merkittävä tekijä työnantajaa valittaessa. X:n ollessa suuri työnantaja toimialallaan, koetaan myös etenemismahdollisuuksien olevan hyvät. Vaikka kaikki eivät tehtävistään päätyisikään etenemään, koetaan etenemismahdollisuuksilla olevan merkittävää painoarvoa vertailtaessa työnantajia. X:n koetaan olevan tasapuolinen ja reilu, sillä vaikka kaikki eivät voi olla esimiehiä, on kaikilla samat mahdollisuudet hakea avautuvia työtehtäviä.

### **5.2.2 Millaisena koet työsi urakehityksesi kannalta?**

Monille etenemismahdollisuudet tuntuivat rajallisilta fyysisen sijainnin kannalta. Monille on tiedossa, että eteneminen X palveluksessa on mahdollista nopeallakin aikataululla, mutta useimmiten se vaatisi mahdollista muuttoa työn perässä suuremmille paikkakunnille. Henkilöstö tiedosti, että Vaasan toimipiste on vielä melko uusi ja pieni suhteessa muihin, eikä sen vuoksi mahdollisuutta edetä ole yhtä hyvin kuin muualla.

Kuitenkin koettiin, että eteneminen on suurimmaksi osaksi kiinni omasta halusta ja mielenkiinnosta. Kun osoittaa kiinnostusta edetä, myös kehitysmahdollisuuksia tarjotaan ja tuodaan esiin esimiesten toimesta. Myös Vaasan toimipisteeltä on mahdollista osallistua esimerkiksi erilaisiin kehitystehtäviin ja työryhmiin.

## **5.3 Teema 3: Työn kiinnostavuus**

Eniten esiin noussut tekijä työn kiinnostavuudessa oli erityisesti mahdollisuus oppia koko ajan uutta. Monipuoliset tuotteet ja tiedon valtava määrä mahdollistavat sen, että lähes joka päivä tulee jotain uutta, mitä täytyy selvittää. Ei tule tilannetta, jolloin tietäisi kaiken, vaan jatkuva kehittyminen työssä pitää työpäivät mielenkiintoisina ja haastavina. Asiakaspalvelutyössä myös asiakkaiden kohtaaminen

tekee työstä vaihtelevaa, kun yksikään asiakas tai asiakaskontakti eivät ole samantaisia.

Itseohjautuvuudella koettiin olevan positiivinen vaikutus. Työtehtävistä riippumatta henkilöstöllä on mahdollisuus tehdä ilta- ja aamuvuoroja, hyödyntää liukumahdollisuutta tai tehdä etätöitä.

#### **5.4 Teema 4: Työilmapiiri**

Neljännän teeman ensimmäinen kysymys keskittyy enemmän yleisellä tasolla tekijöihin, jotka muodostavat hyvän työilmapiirin. Toisen kysymyksen tavoitteena on selvittää, minkälainen ilmapiiri Vaasan toimipisteellä vallitsee tällä hetkellä ja vastaako nykyinen ilmapiiri henkilöstön käsitystä hyvästä ilmapiiristä.

*Minkälainen on mielestänne hyvä työilmapiiri? / Miten kuvailisitte nykyistä ilmapiiriä?*

Kysyttäessä yleisellä tasolla, minkälaiset tekijät ovat hyvän työilmapiirin elementtejä, nousivat esiin avoin, kannustava ja luotettava. Tärkeinä koettiin työyhteisön yhtenäisyys ja tasapuolisuus, minkä lisäksi myös työtiloilla koettiin olevan merkitystä.

Vaasan tiimin nykyinen ilmapiiri koettiin erinomaiseksi. Avoimuus, kannustavuus, sekä luotettavuus täyttivät haastateltavien mielestä hyvin. Lisäksi ilmapiiriä kuvailtiin sopivan rennoksi, jolloin raskaatkin päivät sujuvat helpommin. Avoimuuden puolesta hyvänä mainintana nousi esiin erityisesti se, että tiimin sisällä jaetaan niin positiivisia kuin negatiivisia kokemuksia. Hyvää yhteishenkeä ja yhtenäisyyttä kiiteltiin myös siltä osin, että ongelmatilanteissa apua voi huoletta kysellä kaikilta tiimin jäseniltä, valmentajalta tai esimieheltä. Myös toimipisteen uuden konttorin työtilat koettiin viihtyisiksi.

#### **5.5 Teema 5: Oman työn kehittämismahdollisuudet**

Haastattelurungon viides teema käsittelee oma työn kehittämismahdollisuuksia. Teeman ensimmäinen kysymys on jaettu kahteen osaan ja pyritty selvittämään,

minkälaisina henkilöstä kokee mahdollisuutensa kehittää omaa työtään, esimerkiksi työtapojen osalta, sekä kuinka he kokevat mahdollisuutensa kehittyä omissa tehtävissään. Teeman toisen kysymyksen tavoitteena on selvittää, ovatko haastateltavat mielestään saaneet tarpeeksi tukea itsensä kehittämiseen ja minkälaista tukea he toivoisivat saavansa?

### **5.5.1 Kuinka voitte kehittää/kehittyä työssänne?**

Itsensä ja oman työn kehittämisessä haastateltavat arvostivat kattavaa ja pitkää perehdytystä. Monen mielestä koulutuksen aikana annetaan hyvin aikaa kehittyä ja kasvattaa osaamista sekä itseluottamusta, ennen kuin aloitetaan itse työnteko. Osalle koulutuksen laajuus tuli myös osittain yllätyksenä, esimerkiksi verrattaessa aikaisempiin työpaikkoihin. Haastateltavat tiedostivat myös yrityksen toimialan haastavuuden, minkä vuoksi laajan perehdytyksen koettiin olevan myös edellytys onnistuakseen työssä. Normaalisissa arjessa jokaiselle on varattu aikaa omatoimisuudelle itsensä kehittämiseksi, jonka voi hyödyntää esimerkiksi tiedonhakuun.

Haastateltavien mielestä työtavat kehittyvät itse työtä tehden. Vaikka työtä tehdessä tulee tiettyjen tehtävien osalta paljon toistoa, monet kokivat, että joka päivä oppii jotain uutta. Toiston mukana myös työtavat muuttuvat tehokkaammaksi, kun löytää itselleen sopivan tavan ja järjestyksen esimerkiksi eri järjestelmien käyttöön. Lisähuomiona työtapojen kehittämiseen nousivat myös erilaiset työryhmät, joihin voi halutessaan osallistua. Näin ollen työssä kehittyä työtä tehden, mutta itsensä kehittäminen on myös paljon kiinni omasta mielenkiinnosta ja halusta ottaa ohjat omiin käsiin omien tiedonpuutteiden täyttämiseen.

### **5.5.2 Koetteko saavanne tukea itsenne kehittämiseen?**

Organisaation puolesta tukea kehittämiseen saa viikoittaisten itsensä kehittämistuokioiden avulla. Itsensä kehittäminen on tällöin omatoimista ja ajan voi hyödyntää kuinka itse parhaaksi kokee. Tämän lisäksi organisaation sisäistä myyjän tukea arvostettiin ja haastateltavat kokivat kynnyksen matalaksi soittaa tukeen epävarmoissa tilanteissa. Vastausajat ovat useimmiten nopeat ja ratkaisut ongelmiin löytyvät tehokkaasti. Tuen lisäksi myös vertaistuki tiimin sisällä koettiin hyödylliseksi.

si. Apua voi kysyä helposti muilta työntekijöiltä, valmentajalta tai esimieheltä ja kaikki ovat valmiita auttamaan parhaansa mukaan. Näin ollen haastateltavat kokivat, etteivät jää yksin ongelmien kanssa. Tietoa myös jaetaan paljon, mikä auttaa niin työtapojen, kuin itsensä kehittämisen osalta.

## **5.6 Teema 6: Kokonaispalkkaus**

Haastattelun kuudes teema käsittelee kokonaispalkkausta. Aiheessa on ainoastaan yksi kysymys, jonka tavoitteena on selvittää, mitkä tekijät palkkamallissa koetaan hyväksi ja kuinka palkkamallia voitaisiin henkilöstön näkökulmasta kehittää.

*Mitä hyvää/huonoa kokonaispalkkauksessa mielestänne on?*

Haastateltavat kokivat kuukausittaisen pohjapalkan matalaksi, työn vastuullisuus huomioon ottaen. Vastuun ja palkkatason vertailua tehtiin esimerkiksi aikaisempiin työkokemuksiin, jonka tuloksena monet kokivat palkkatason pysyneen lähes samana, vastuun kasvamisesta huolimatta. Näin ollen monet haastateltavista kokivat, ettei pohjapalkka siten vastaa työn vaatimuksia.

Osa haastateltavista myönsi yllättyneensä, että työstä maksetaan kannustepalkkiota oman tuloksen mukaisesti. Kuitenkin negatiivisena asiana kannustepalkkioissa koettiin kannustemallin nopeat muutokset. Haastateltavat toki ymmärsivät muutokset, mutta toivoivat, että ennen muutoksia kysyttäisiin enemmän myös henkilöstön mielipiteitä aiheeseen. Haastatteluhetkellä käytössä olevan kannustemallin mukaisesti tulospalkkiot maksetaan puolen vuoden välein, aikaisemman kuukausittaisen maksun sijaan. Monet haastateltavista tarttuivat myös maksujen aikataulutukseen ja pitivät kuuden kuukauden sykliä liian pitkänä. Näin ollen vanhaa kuukausittaista kannustepalkkiota pidettiin mieleisempänä. Palkkauksesta keskusteltaessa positiivisena lisänä esiin nousivat uudelleen myös muut työsuhte-edut, kuten ateriaetu, laaja terveydenhuolto, e-passi ja henkilökuntaedut yrityksen tuotteista.

## **5.7 Teema 7: Kokonaistilanne**

Haastattelun viimeisen teeman tavoitteena on saada yhdistettyä aikaisemmat teemat kokonaisuudeksi. Näin ollen viimeinen teema käsittää kokonaisuutena sen, minkälaiseksi työskentely Yritys X:n palveluksessa koetaan. Aihetta selvitetään kolmen kysymyksen avulla. Ensimmäinen kysymys keskittyy odotuksiin, joita haastateltavilla oli työstä. Toinen kysymys selvittää, kuinka henkilöstö itse kuvailisi yritystä työnantajana esimerkiksi ystävilleen, jolloin esiin nousevat odotusten sijaan itse kokemukset. Viimeisessä kysymyksessä kaikkia haastateltavia pyydettiin arvioimaan yritystä työnantajana maineen nelikentän avulla.

### **5.7.1 Minkälaisia odotuksia sinulla oli työstä?**

Odotuksia kysyttäessä keskityttiin juuri odotuksiin, joita haastateltavilla oli ennen itse työn alkamista. Kysymyksen yhteydessä on haastateltavilta myös tiedusteltu, kuinka itse kokemukset ovat ennako-odotuksia vastanneet. Haastatteluvastaukset jakautuivat kahteen mielipiteeseen. Osa haastateltavista myönsi, ettei heillä juuri ollut erityisempiä odotuksia, tai sitten he eivät tienneet mitä odottaa. Toinen osa myönsi, että itse työnkuva tuli yllätyksenä. Osa odotti työn olevan myös osittain kasvokkain asiakkaiden kanssa, eikä ainoastaan puhelimitse tai muita kanavia käyttäen. Osalle myös työn suuri vastuu oli yllättävää.

Kokonaisuutena suurin osa myönsi työkokemusten olevan positiivisia tai jopa ylittäneen omat odotukset. Vastuullisuus ja työnkuvan erot omiin odotuksiin eivät olleet haastateltaville erityisemmin negatiivinen tai positiivinen asia, vaan yleisin mielipide oli, että niin työhön kuin toimintatapoihin tottui nopeasti laajan perehdytyksen ja ensimmäisten työviikkojen aikana. Lisähuomiona odotuksiin ja kokemuksiin nousi myös kieli. Osalle tuli yllätyksenä, että työtä tehdään myös ruotsinkielellä, osa puolestaan odotti työn olevan ainoastaan ruotsiksi.

### 5.7.2 Kuinka kuvailisit X:saa työnantajana esimerkiksi ystävällesi?

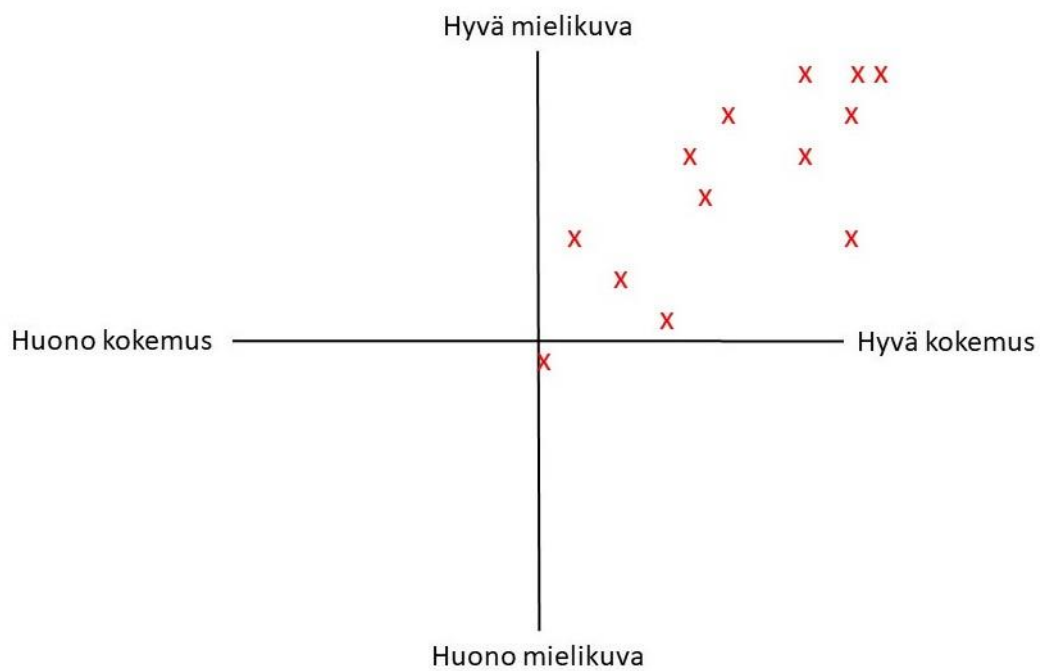
Asioita, joita haastateltavat toisivat esiin kuvaillessaan Yritys X:saa työnantajana ovat aikaisemminkin haastattelussa esiin nousseita asioita, kuten luotettava, vaka-varainen ja hyvät kehittymismahdollisuudet. Itse työtä kuvailtaessa positiivista on työn haastavuus, sekä monipuoliset asiakaskontaktit, minkä vuoksi kahta samantilaista päivää ei tule, mikä myös kannustaa jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Kuitenkin haastateltavat tiedostivat, että puhelin-, myynti- ja asiakaspalvelutyö ei sovi kaikille, minkä vuoksi ajoittain tehtävissä tarvitsee myös hyvää paineensietokykyä. Lisähuomiona Vaasan tiimiä kuvailtaessa, uudelleen esiin nousi avoin ja hyvä tiimihenki.

Erityisenä seikkana kysymyksessä nousi monen haastateltavan toimesta, että he ovat jo suositelleen Yritys X:saa työnantajana tuttavilleen. Osan suosituksen perusteella on myös tullut uusia työntekijöitä Vaasan tiimiin. Näin ollen kokonaisuutena X:n tilanne on hyvällä mallilla, sillä henkilöstön antamat suositukset omasta tahdostaan on parasta mahdollista markkinointia työnantajalle.



### 5.7.3 Arvioidessasi X:saa työnantajana kokemuksiesi perusteella, mihin asettaisin X:n nelikentässä?

Haastattelun viimeisessä kysymyksessä jokaista pyydettiin arvioimaan kokemuk-  
siaan maineen nelikenttä -mallin mukaisesti. Pystyakseli kuvaa mielikuvia ja vaa-  
ka-akseli kokemuksia. Vastaukset ovat nähtävissä kuvassa 5.



**Kuvio 5** Haastateltavien vastaukset nelikentässä.

Ennen vastaamista, haastateltaville on kerrottu, kuinka malli toimii. Haastatelta-  
ville on myös painotettu arvioinnin koskevan erityisesti juuri mielikuvien ja ko-  
kemusten yhtenevyyttä. Vastauksista on havaittavissa kokonaistilanteen olevan  
hyvä, sillä ainoastaan yksi haastateltava arvioi mielikuvansa negatiivisen puolelle,  
kokemusten kuitenkin ollessa positiivisia. Kaksitoista haastateltavaa koki niin  
mielikuvien, kuin kokemustenkin olleen hyviä. Tällöin myös odotusten ja koke-  
musten voidaan olettaa olevan yhtenäisiä, mikä on tärkeää organisaatiolle maine-  
ansat välttääkseen.

## 6 YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Kuudennessa luvussa käsitellään tutkimuksen tuloksia kokonaisuutena ja käydään läpi vastaukset tutkimusongelmaan: *Minkälainen työnantajakuva Yritys X:lla on henkilöstön keskuudessa?* Hyödyntäen tutkimuksen alussa määriteltyjä kolmea tutkimuskysymystä:

- Minkälainen sisäinen työnantajakuva Yritys X:lla on?
- Onko työkokemus muuttanut mielikuvia X:sta työnantajana?
- Mitkä tekijät kokemuksissa ovat positiivisia ja mitä tulisi kehittää?

### 6.1 Minkälainen sisäinen työnantajakuva Yritys X:lla on?

Kokonaisuutena :n sisäinen työnantajakuva on erittäin hyvä Vaasan toimipisteellä. Haastatteluihin osallistuivat lähes kaikki tiimiin kuuluvat ja lähes kaikkien suusta palaute oli positiivista pohdittaessa omia mielikuvia ja kokemuksia. Tätä tukee myös haastattelun viimeisen kysymyksen nelikenttämalli (Kuvio 5), jossa jokainen arvioi kokemuksensa hyväksi, sekä yhtä vastaajaa lukuun ottamatta myös mielikuvat olivat positiivisia. Aulan ja Heinosen (2011) maineen nelikentässä vastaukset viittaisivat tavoitemaineeseen, mihin jokaisen yrityksen tulisikin pyrkiä (Aula & Heinonen 201, 12).

Työnantajalupaukseen pyritään tiivistämään, minkälainen yritys on työnantajana ja mitä yritys tarjoaa työntekijöilleen (Backhaus & Tikoo 2004, 502; Backhaus 2018, 382). Haastattelu osoitti X:n onnistuneen myös työnantajalupauksensa kanssa. Monet positiiviset tekijät, jotka haastatteluista nousivat esille ovat käytössä myös X:n rekrytointi-ilmoituksissa, jolloin myös organisaatio on tiedostanut omia vahvuuksiaan. Esimerkkinä ilmoituksissa mainituista tekijöistä ovat suuren organisaation tarjoamat urakehitysmahdollisuudet. Urakehitysmahdollisuuksien painoarvo työpaikkaa valittaessa koettiin suureksi, minkä vuoksi aihe on ehdottoman tärkeä houkuteltaessa uusia työntekijöitä, sekä pyrittäessä pitämään kiinni nykyisestä henkilöstöstä. Urakehitysmahdollisuudet ovat tärkeitä työntekijän itsevarmuuden kasvattamisen kannalta sekä luovat työntekijälle mahdollisuuden ke-

hittää uraansa toivomaansa suuntaan (Korpi ym. 2012, 69-70, Xie, Bagozzi & Meland 2015, 127).

Kuitenkin urakehitysmahdollisuudet juuri Vaasassa koettiin melko rajallisiksi toimipisteen pienen koon vuoksi, jolloin talon sisällä eteneminen tarkoittaisi useasti muuttoa toiselle paikkakunnalle. Ilmoituksissa on myös hyödynnetty kattavan perehdytyksen ja työssä kehittymistä edistävän tuen mahdollisuudet, joiden laajuus oli jopa yllättänyt haastateltavat positiivisesti.

Yksi tärkeistä tekijöistä Vaasan toimipisteellä koettiin olevan erinomainen työilmapiiri. Hyvästä ilmapiiristä kiitosta jaettiin tasapuolisesti koko tiimille, aina esimiehistä ja valmentajasta muuhun henkilöstöön. Erityisesti työntekijöiden sitouttamisen kannalta ilmapiirin vaikutus on merkittävä, sillä jos oloaan ei tunne kotoisaksi työpaikalla tai osana tiimiä, eivät hyvät urakehitysmahdollisuudetkaan välttämättä tunnu niin houkuttelevilta (Korpi ym. 2012, 69-70). Hyvä tiimihenki ja työilmapiiri ovat asioita, joita on mahdollista tuoda esiin myös houkutellessa uusia työntekijöitä osaksi tiimiä.

Hyvää sisäistä työnantajakuvaa parhaiten kuvastaa se, että henkilöstö on jo suositellut lähipiiriään hakemaan avautuvia työpaikkoja, joiden pohjalta toimipisteelle on jo rekrytoitu uusia työntekijöitä. Haastatteluissa mainittiin työskentelyn X:ssa tuovan tietynlaista ylpeyttä yrityksen tunnettavuuden vuoksi, joka vaikuttaa myös siihen, että työskentely X:n palveluksessa koettiin hyvänä asiana omaa CV:tä ajatellen, eli X:n koetaan olevan hyvä rakennuspalikka omaa työuraa ajatellen (Juholin 2008, 23). Näin ollen henkilöstöä voi pitää organisaation positiivisina lähettinä (Backhaus 2018; Graham & Cascio 2018).

## **6.2 Onko työkokemus muuttanut mielikuvia X:sta työnantajana?**

Monet haastateltavista myönsivät, etteivät he oikein tiedäneet mitä odottaa ennen työsuhteen alkua. Näin ollen monet asiat eivät sinänsä muuttaneet odotuksia, vaan tulivat hieman yllätyksenä töiden alettua. Perehdytyksen kattavuus koettiin erittäin positiivisena yllätyksenä heti työsuhteen alussa. Yrityksen toimialan monimutkaisuuden ja alati muuttuvan toimintaympäristön vuoksi laaja perehdytys on

myös hyvä paikka kasvattaa itseluottamusta ennen ensimmäisiä asiakaskohtaamisia. Toinen mielikuvia positiiviseksi muuttanut tekijä on, että henkilöstö koki organisaation pyrkivän tekemään työoloista mukavat kuuntelemalla henkilöstön toiveita ja kehitysehdotuksia. Esimerkkejä pienistä toiveiden pohjalta tehdyistä hankinnoista ovat toimistolle tilattavat hedelmät sekä niskahierontalaite.

Haastatteluiden perusteella monille yllätyksenä tuli myös kieli. Osa odotti tekevänsä työtä vain ruotsiksi, kun taas joillekin ruotsi työkielenä tuli yllätyksenä. Kuitenkin myös kieliasiaan henkilöstö kertoi sopeutuneensa nopeasti, eivätkä siten kokenut asiaa suurena ongelmana, mutta toivottavaa olisi, että tieto asiasta saataisiin jo rekrytointivaiheessa. Haastateltavat kuitenkin kertoivat, että jos he kokivat itsensä epävarmaksi toisella kielellä, heille annettiin aikaa harjoitella ja kasvattaa itseluottamusta ennen epävarmemmalla kielellä työskentelyä. Itsevarmuus ja luotto omiin taitoihin on tärkeää työssä erityisesti, kun työn vastuullisuutta painotetaan paljon.

### **6.3 Mitkä tekijät kokemuksissa ovat positiivisia ja mitä tulisi kehittää?**

Kokonaisuutena haastattelujen tulosten voidaan katsoa olevan äärimmäisen positiivisia kokemusten puolesta. Kehityskohteet, joita haastatteluiden perusteella voidaan nostaa esiin, liittyvät pääosin viestintään.

Paljon suoraan negatiivisia asioita haastatteluissa ei noussut esiin, mutta vahvimmat mielipiteet liittyivät kokonaispalkkaukseen. Henkilöstö koki, että pohjapalkka ei täysin vastaa työn vaatimustasoa tai vastuullisuutta, minkä lisäksi kannustepalkkiomallin muutokset eivät olleet työntekijöiden mieleen. Henkilöstö toki ymmärsi, miksi muutoksia tehtiin ja palkkamallikeskustellussa suurempana huolenaiheena olikin tunne, ettei henkilöstöllä ollut mahdollisuutta itse vaikuttaa uuteen malliin. Useat muutokset nopealla aikavälillä loivat epätietoisuutta henkilöstölle.

Näin ollen kehityskohteena voidaan pitää sisäisen viestinnän ja keskustelun lisäämistä henkilöstön ja johdon välille. Jos henkilöstöllä on ollut mahdollisuus osallistua työryhmään, jossa uutta palkkamallia on kehitetty, eivät haastateltavat

olleet asiasta tietoisia, minkä voidaan myös sanoa olevan sisäisen viestinnän ongelma. Näin ollen jo kehitysvaiheessa olisi hyvä avata keskusteluyhteys henkilöstöön ja mahdollisuuksien mukaan osallistaa heidät kehitykseen. Vaikka henkilöstöllä ei välttämättä ole riittävää osaamista koko organisaation palkkamallin muotoilemiseen, voisi ehdotuksen tulevasta palkkamallista lähettää tiimeille. Tällöin henkilöstö saisi mahdollisuuden keskustella aiheesta, joka vaikuttaa heihin eniten ja esittää omat huolensa jo ennen kuin muutokset tulevat voimaan.

Korven ym. (2012) mukaan uuden tiedon tuottaminen on tyydyttävää (Korpi ym 2012, 71). X:ssa kannustetaan uusista ideoista puhumista ja niiden eteenpäin viemiseen on jo olemassa omat kanavat. Tämä on yksi parhaista mahdollisuuksista henkilöstölle kehittää omaa arkitekemistään. Kuitenkaan haastatteluissa kukaan ei maininnut koko asiaa oman työn kehittämisosiossa, minkä vuoksi aihetta tulisi nostaa enemmän esiin. Esimerkiksi tiimikohtaiset ideapalaverit tasaisin väliajoin, voisivat avustaa ideoiden hiomista. Kehityskelpoisia ideoita varmasti syntyy työtä tehdessä ja ryhmäkeskusteluissa ideoiden kehittäminen koko tiimin kesken avustaisi lopullisen kehitysehdotuksen muotoilua. Ideariihiä voisi yhdistää esimerkiksi nykyisiin tiimipalaveriiniin. Jos ryhmässä syntyy kehityskelpoisia ajatuksia, voisi näitä varten myös pyrkiä järjestämään erikseen palaverin, jossa keskityttäisiin täysin kehitysehdotuksen muotoiluun.

Viimeisenä kehitysehdotuksena on odotusten hallinta jo rekrytointivaiheessa. Koska osa haastateltavista koki, etteivät oikein tienneet mitä odottaa työltä tai työnkuva tuli heille hieman yllätyksenä, voisi esimerkiksi haastateltaessa potentiaalisia työntekijöitä tuoda enemmän esiin mitä itse arkitekeminen on. Samalla tulisi jo nostaa esiin työkieli ja vähintäänkin mainita, kuinka paljon työhön sisältyy esimerkiksi ruotsiksi keskustelua asiakkaiden kanssa. Nykyiset työntekijät kokivat, ettei kieliäsinänsä heille ollut ongelma, vaan enemmänkin sopeutumiskyky. Mitä paremmin uudet työntekijät tietävät mitä työltä odottaa, sen helpompaa odotukset ovat myös täyttää systemaattisesti. Mitä todennäköisempiä odotuksia uusille työntekijöille kyetään luomaan, sitä todennäköisemmin organisaatio välttää esimerkiksi erilaiset ongelmat työnantajamaineensa osalta (Aula & Heino-nen 2011, 12-16).

#### 6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Työntekijäkokemuksen tilannetta selvittääkseen Yritys X järjestää koko konsernin kattavia työtyytyväisyyskyselyitä. Kyselyt ovat itsenäisesti verkossa tehtäviä kyselyitä, joissa jokainen vastaa ennalta määriteltyihin kysymyksiin. Kyselyitä voisi pyrkiä järjestämään paikkakuntaakohtaisesti hieman tämän tutkimuksen mukaisilla ryhmähaastatteluilla ja -keskusteluilla. Keskustelun aiheita voi helposti rajata yksittäisiinkin aiheisiin, jolloin keskustelut on mahdollista toteuttaa tehokkaasti. Ryhmäkeskusteluissa ovat omat heikkoutensa, kuten vahvempien persoonien mahdollinen hallitseva rooli, jolloin hiljaisemmat osallistujat eivät välttämättä tuo omia mielipiteitään yhtä paljon esiin. Merkittävänä vahvuutena puolestaan se, että ryhmän kesken ongelmia on usein nopeampi tunnistaa ja ratkaista.

Kun tutkimuksia kohdistetaan erityisesti yksittäisiin tiimeihin tai paikkakuntiin ja tuloksista keskustellaan kootusti tiimien kesken, mahdollisuutena on, että toisella paikkakunnalla ilmentynyt ongelma tai kehityskohde on jo ratkaistu muualla. Tällöin jo valmista ratkaisuvaihtoehtoa voi pyrkiä jalkauttamaan toiseen tiimiin tai paikkakunnalle.

Mahdollista on myös selvittää organisaation ulkoista työnantajakuva haastatteleamalla uusia työntekijöitä ja pyrkiä selvittämään, miksi he hakivat juuri X:n palvelukseen? Haastattelujen jälkeen on myös mahdollista verrata, onko uusilla työntekijöillä vastaavanlaisia mielikuvia organisaatiosta kuin työntekijöillä, jotka ovat olleet jo pidempään työsuhteessa?

## 7 TUTKIMUKSEN LUOTETTAVUUS

Laadullisessa tutkimuksessa on olennaista arvioida tutkimuksen uskottavuutta ja luotettavuutta. Tutkimuksen luotettavuuden arviointiin on olemassa useita eri näkökumia. Perinteisimmät näkökulmat ovat arviointi validiteetin sekä reliabiliteetin osalta. Useimmiten validiteetin ja reliabiliteetin käsitteitä käytetään määrällisissä tutkimuksissa, mutta niitä voidaan myös osittain soveltaa laadullisen tutkimuksen arviointiin. Tässä luvussa esitellään validiteetin ja reliabiliteetin termit, sekä arvioidaan tutkimus termien avulla.

### 7.1 Validiteetti

Validiteetilla arvioidaan, miten hyvin tutkimuksen mittausmenetelmä mittaa juuri sitä, mitä on tarkoitus mitata. Validiteettia voidaan mitata kahdesta näkökulmasta: Ovatko mittaus- ja tutkimusmenetelmä valideja, sekä ovatko tuloksista johdetut päätelmät valideja. Validiteetti on hyvä silloin, kun tutkimusote ja menetelmät vastaavat ilmiötä, jota halutaan tutkia. Näin ollen hyvä validiteetti saavutetaan silloin, kun tutkimuksen kohderyhmä ja kysymykset ovat oikeat. (Hiltunen 2009; Tilastokeskus.)

Tutkimusta voidaan pitää validina, sillä tutkimusmenetelmät pohjautuvat aikaisempaan teoriaan. Haastattelurunko on rakennettu keräämällä teoriasta työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, joiden pohjalta kysymykset ovat muotoiltu. Ennen lopullisia haastatteluja kysymykset on käyty läpi tiimipäällikön kanssa ja pilotoitu haastattelemalla tiimin valmentaja, jonka jälkeen lopullinen haastattelurunko on muotoiltu. Näin ollen kysymysten voidaan arvioida tutkivan haluttuja asioita. Tutkimus on rajattu kattamaan Vaasan toimipisteen tiimi ja haastatteluihin osallistuivat lähes kaikki tiimin jäsenet, jolloin myös tutkimusotos edustaa haluttua kohderyhmää.

Äänitetyt haastattelut on litteroitu sanantarkasti kirjalliseen muotoon ennen aineiston analysointia. Analysointivaiheessa lopulliseen raporttiin kerätyt asiat pohjautuvat tutkimuksen alussa määriteltyihin tutkimusongelmaan sekä tutkimuskysymyksiin, joiden avulla varmistetaan, että raportoidut tulokset keskittyvät aihe-

seen, jota on tarkoitus tutkia. Oman työkokemuksen vaikutus osana tutkimuksen kohderyhmänä toimivaa tiimiä ei ole vaikuttanut niin haastattelutilanteessa, kuin analysointivaiheessa, jolloin tutkimus on suoritettu objektiivisesti. Näin ollen myös tutkimustulosten ja johtopäätösten voidaan arvioida olevan valideja.

## **7.2 Reliabiliteetti**

Reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta ja sitä ovatko tulokset sattumanvaraisia. Näin ollen, jos tutkimus järjestettäisiin uudelleen samoissa olosuhteissa, olisivat reliaabelin tutkimuksen tulokset samat. Hyvään reliabiliteettiin vaikuttavat erityisesti haastattelujen huolellinen toteutus, sekä yksiselitteiset ja helposti ymmärrettävät kysymykset. Reliabiliteetin haasteena laadullisessa tutkimuksessa on, että laadullisessa tutkimuksessa ollaan harvoin tekemisissä muuttamattomien objektien kanssa. (Hiltunen, 2009; Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen luotettavuutta vahvistaa se, että haastateltavat ovat saaneet huolellisesti suunnitellun haastattelurungon tutustuttavaksi jo ennen itse haastatteluja. Myös haastattelutilanteessa on ollut mahdollista tarkentaa kysymyksiä siten, että kohderyhmä on varmasti ymmärtänyt mitä jokaisella kysymyksellä on pyritty mittaamaan. Esimerkiksi kysymyksissä käytetyt termit, kuten työnantajalupaus on avattu haastateltaville, jotta kaikille olisi selvää mitä termillä tarkoitetaan. Tutkimustuloksissa tehdyt johtopäätökset eivät ole pohjautuneet yksittäisiin mielipiteisiin, vaan litteroidusta aineistosta on jaoteltu toistuvia teemoja, joiden pohjalta lopulliset johtopäätökset on muodostettu. Näin ollen toistomittauksella voidaan olettaa saatavan vastaavat tulokset, jolloin tutkimusta voidaan pitää reliaabelina.



## 8 LOPPUSANAT

Tutkimuksen aiheeksi työnantajakuva muodostui osittain sen pohjalta, että X viesti uuden strategian painopistealueeksi vahvan työntekijäkokemuksen. Terminä työnantajakuva ei ollut ennestään tuttu, minkä vuoksi asiaan pureutuminen osoitautui myös mielenkiintoiseksi. Monet teoriassa esitetyt asiat ovat aiheita, joihin ei arkielämässä tai töitä tehdessä kiinnitä huomiota, mutta tarkemman pohdiskelun tuloksena, niiden taustavaikutus työpaikan valintaan ja viihtyvyyteen on merkittävä.

Itse opinnäytetyöprosessi oli mielenkiintoinen, opettava ja työläs. Haastavimmaksi osuudeksi työtä tehdessä muodostui teorian kerääminen, sillä materiaalia aiheesta on saatavilla paljon ja materiaalin läpi käyminen, sekä jäsentely järkeväksi kokonaisuudeksi tuntui monimutkaiselta. Oman tekemisen aikataulutaminen osaksi arkea ei ollut riittävää, minkä vuoksi prosessi venyi turhankin pitkäksi. Ehdottomasti mielenkiintoisin ja luontevin osuus oli itse haastattelujen suorittaminen. Tästä suurimmat kiitokset voikin osoittaa entisille tiimitovereilleni, jotka osallistuivat tutkimukseen avoimin mielin ja toivat mielipiteensä rohkeasti esiin haastatteluissa. Tukea, tarvittavaa materiaalia ja avustusta sain myös tiimipäälliköiltä, mikä helpotti suuresti esimerkiksi haastattelurungon muotoiluun.

Vaikka oma työkokemus osana tiimiä ei vaikuttanut analysointiin tai johtopäätöksiin, olivat tutkimuksen tulokset pitkälti vastaavia, mitä odotin niiden olevan. Erityisesti positiiviset aiheet kuten loistava tiimihenki, työsuhde-edut ja ylpeys työkennellä X:n kaltaisessa organisaatiossa ovat ehdottomasti mielipiteitä, joihin olisin yhtynyt myös haastateltavan roolissa. Tuloksien positiivisuus teki toisaalta kehitysideoiden muotoilusta jokseenkin vaikeampaa. Lopputulokseen olen kuitenkin tyytyväinen ja koen tutkimuksen antavat todellisen kuvan tilanteesta Vaasan toimipisteellä.

## LÄHTEET

Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. 2017. The role of employer brand equity in employee attraction and retention: a unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2016-1025>. Viitattu 4.1.2019.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. *M2: Maineen uusi aalto*. Helsinki: Talentum.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. *Maine – Menestystekijä*. Helsinki: WSOY.

Backhaus, K. 2018. People make the brand: a commentary. *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 16 Issue: 4, pp.380-387. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-12-2017-0800>. Viitattu: 9.2.2019.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 Issue: 5, pp.501-517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>. Viitattu: 12.1.2019.

Bell, A. 2005. The employee value proposition redefined. *Strategic HR Review*, Vol. 4 Issue: 4, pp.3-3. <https://doi.org/10.1108/14754390580000792>. Viitattu 12.1.2019.

Burke, R., Martin, G. & Cooper, C. 2011. *Corporate reputation: Managing opportunities and threats*. Taylor & Francis Group. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vamklibrary-ebooks/reader.action?docID=679215&query=Creating+Corporate+Reputations#>. Viitattu 4.5.2019.

Graham, B. & Cascio, W. 2018. The employer-branding journey: Its relationship with cross-cultural branding, brand reputation, and brand repair, *Management Research: Journal of the Iberoamerican Academy of Management*, Vol. 16 Issue: 4, pp.363-379. <https://doi.org/10.1108/MRJIAM-09-2017-0779>. Viitattu 1.2.2019.

Heinonen J. 2006. *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOYpro.

Hepburn S. 2005. Creating a winning employer reputation. *Strategic HR Review*, Vol 4 Issue: 4, pp. 20-23. <https://doi.org/10.1108/14754390580000802>. Viitattu 3.5.2019.

Hiltunen, L. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. Jyväskylän Yliopisto. [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ ja_reliabiliteetti.pdf). Viitattu 13.11.2019.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki. Tammi.

Juholin, E. 2013. *Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki. WSOYpro.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. *Suhteellinen rekrytointiteoria*. Management Institute of Finland MIF Oy.

Ljungqvist, M. 2017. Employer Branding NOW 2017: Miten alan parhaat yritykset kehittävät työnantajakuvaansa? Blogi. Universum. <Http://universumglobal.com/fi/2017/08/employer-branding-now-2017-miten-alanparhaat-yritykset-kehittavat-tyonantajakuvaansa/>. Viitattu. 29.12.2019.

Malhotra, N. & Birks, D. 2007. *Marketing Research: An Applied Approach*. Third edition. Harlow. Prentice Hall, Inc.

Mosley, R. 2014. *Employer brand management: Practical lessons from the world's leading employers*. John Wiley & Sons. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/vamklibrary-ebooks/detail.action?docID=1753760&query=Mosley%2C+Richard>. Viitattu: 3.1.2019.

Mosley, R. 2016. How the best global employers convince workers to join and stay. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2016/10/how-the-best-global-employers-convince-workers-to-join-and-stay>. Viitattu: 13.1.2019.

Patton, M. 1987. How to use qualitative methods in evaluation. Sage Publications Inc.

Patton, M. 2002. Qualitative research & evaluation methods. Sage Publications Inc.

Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto [verkkójulkaisu]. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto [ylläpitäjä ja tuottaja]. <http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>. Viitattu 2.1.2019.

Tilastokeskus. 2019. Validiteetti. <https://www.stat.fi/meta/kas/validiteetti.html>. Viitattu: 13.11.2019.

Tuomi, J. & Sarajarvi, A. 2002. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki. Tammi.

Xie, C., Bagozzi, R. & Meland, K. 2015. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. Marketing Intelligence & Planning, Vol. 33 Issue: 2, pp. 124-146. <https://doi.org/10.1108/MIP-03-2014-0051>. Viitattu 3.3.2019.

## LIITE 1

# Haastattelurunko – X työnantajakuva

**Teema 1: Työnantajalupaus**

1. Mitkä asiat vaikuttavat päätökseesi valitessasi työpaikkaa/työnantajaa?
2. Mitkä tekijät houkuttelivat hakemaan nykyisiin tehtäviin?
3. Mikä voisi mielestäsi olla X:n työnantajalupaus?

**Teema 2: Urakehitysmahdollisuudet**

4. Miten urakehitysmahdollisuudet vaikuttavat työpaikan/työnantajan valintaan?
5. Minkälaisena koet työsi urakehityksesi kannalta?

**Teema 3: Työn kiinnostavuus**

6. Mikä tekee työstä kiinnostavaa?

**Teema 4: Työilmapiiri**

7. Minkälainen on mielestäsi hyvä työilmapiiri?
8. Miten kuvailisit nykyistä ilmapiiriä?

**Teema 5: Oman työn kehittämismahdollisuudet**

9. Kuinka voit kehittää/kehittyä työssäsi?
10. Koetko saavasi tukea itsesi kehittämiseen?

**Teema 6: Kokonaispalkkaus**

11. Mitä hyvää/huonoa kokonaispalkkauksessa mielestäsi on?

**Teema 7: Kokonaistilanne**

12. Minkälaisia odotuksia sinulla oli työstä?
13. Kuinka kuvailisit X:saa työnantajana esimerkiksi ystävällesi?
14. Kokemustesi perusteella, mihin asettaisit X:n nelikentässä? (Kääntöpuolella)

