

**Työntajalupauksen kehittäminen
sisäisen työnantajamielikuvan pohjalta
Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö

Hämeenlinnan korkeakoulukeskus, Liiketoiminnan kehittäminen

kevät, 2020

Tiina Luukas

SISÄLLYS

| | | |
|-------|---|----|
| 1 | JOHDANTO..... | 1 |
| 1.1 | Taustaa | 2 |
| 1.2 | Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset | 2 |
| 1.3 | Tutkimuksen toteutus..... | 3 |
| 2 | KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ TAVASTIA..... | 4 |
| 2.1 | Organisaatorakenne ja strategia..... | 4 |
| 2.2 | Toiminta-ajatus, arvot ja palvelulupaus..... | 6 |
| 2.3 | Viimeaikaiset muutokset Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa | 8 |
| 3 | TYÖNANTAJAMIELIKUVA | 11 |
| 3.1 | Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva | 14 |
| 3.2 | Työnantajamielikuvan muodostuminen | 15 |
| 3.3 | Työnantajamielikuvan merkitys | 16 |
| 3.3.1 | Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa | 17 |
| 3.3.2 | Työnantajamielikuva sosiaalisessa mediassa | 18 |
| 3.4 | Maine ja työnantajamielikuva | 23 |
| 3.4.1 | Maineen johtaminen..... | 24 |
| 3.4.2 | Maine ja sidosryhmät..... | 26 |
| 3.4.3 | Maine ja sosiaalinen media | 27 |
| 3.5 | Työnantajalupaus | 28 |
| 4 | TUTKIMUSSTRATEGIA | 30 |
| 4.1 | Toiminnallinen tapaustutkimus | 30 |
| 4.2 | Tiedonkeruumenetelmät..... | 32 |
| 4.3 | Yhteisöllinen ideointi | 33 |
| 4.4 | Tiedon analysointi teemoittamalla | 35 |
| 5 | KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET..... | 36 |
| 5.1 | Kyselytutkimuksen tulokset..... | 38 |
| 5.2 | Aivoriihen tulokset..... | 43 |
| 5.3 | Työnantajalupaustyöpajan tulokset..... | 46 |
| 5.4 | Kehittämisehdotukset ja jatkosuunnitelma | 49 |
| 6 | POHDINTA..... | 51 |

Liitteet

Liite 1: Kyselylomake

Koulutus Ylempi ammattikorkeakoulututkinto
Kampus Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Tekijä Tiina Luukas **Vuosi** 2020

Työn nimi Työnantajalupauksen kehittäminen sisäisen työnantajamielikuvan pohjalta Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa

Työn ohjaajat Helena Turunen, Laura Valkeapää

TIIVISTELMÄ

Tämä opinnäytetyö tehtiin toimeksiantona Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan Hämeenlinnaan. Kehittämistyön tavoitteena oli selvittää organisaation henkilöstölle suunnatun kyselyn avulla henkilöstön mielipide työnantajansa vahvuuksista ja kerätyn tiedon pohjalta luoda työnantajalupaus. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa työnantajamielikuvaa ei ole ennen tutkittu.

Työ on tutkimusotteeltaan laadullinen ja tietoa kerättiin kyselyn, yhteisöllisen ideointiaivoriihen, teemahaastattelun sekä yhteisöllisen ideointityöpajan avulla. Työn teoreettinen viitekehys käsittelee työnantajamielikuvaa, työnantajamainetta sekä työnantajalupausta organisaation näkökulmasta.

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa on tavoitteena nykyaikaistaa ja tehostaa rekrytointia uuden viestintäohjelman sekä nykyisen henkilöstön eläköitymisen vuoksi ja siksi kartoitus työnantajamielikuvasta sisäisesti oli ajankohtainen. Kyselyn tuottaman tiedon avulla, kehittämistyön tuloksena, syntyi Koulutuskuntayhtymä Tavastian työnantajamarkkinoinnissa käytettävä työnantajalupaus.

Avainsanat Työnantajamielikuva, työnantajamaine, työnantajamielikuvaviestintä, työnantajalupaus

Sivut 61 sivua, joista liitteitä 1 sivu

Master of business administration

Hämeenlinna university center

| | | |
|--------------------|---|------------------|
| Author | Tiina Luukas | Year 2020 |
| Subject | Composing the employer value proposition based on inhouse employer image in Tavastia Education Consortium | |
| Supervisors | Helena Turunen ja Laura Valkeapää | |

ABSTRACT

This master's thesis was commissioned by Tavastia Education Consortium in Hämeenlinna. The objective of this master's thesis was to investigate the in-house employer image from the organization's strengths perspective. The inquiry was made for the staff members. An employer value proposition was composed on the basis of the data attained from the inquiry. The employer's image among the staff members in Tavastia Education Consortium has not been examined so far.

The approach of the thesis is qualitative. Collective brainstorming, qualitative inquiry, theme interview and collective workshop were used as research methods. The theoretic framework of this master's thesis examines the employer image from the perspective of the employer image marketing, reputation and employer value proposition.

This master's thesis was done as a significant part of a new employee marketing and communications strategy. The main target of this strategy is to optimize and modernize the recruitment process in Tavastia Education Consortium. Since a large number of the staff members will retire in the near future, the organization must ensure its value in the employment market and, thus, the recruitment process must be updated. The employer value proposition must be created to allure talents.

Keywords Employer image, employer image marketing, employer reputation, employer value proposition

Pages 61 pages including appendices 1 page

1 JOHDANTO

Työnantajamielikuvaa on käsitteenä vaikea määrittää ja siihen on haasteellista tarttua abstraktiutensa vuoksi. Työnantajamielikuva kertoo nimensä mukaisesti, mitä organisaation ulkopuolinen henkilö ajattelee siitä työpaikkana. Kyseessä on ajatuksiin, mielikuviin, tietoihin, kuulopuheisiin sekä mahdollisesti asiakaskokemuksiin perustuva hahmotelma. (Valvisto, 2005, s. 22)

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää, millainen on Koulutuskuntayhtymä Tavastian sisäinen työnantajamielikuva työnantajamielikuvaviestintää varten ja tutkimuksen tuottaman tiedon pohjalta kehittää työnantajalupaus organisaatiolle. Tässä opinnäytetyössä tiedon laadullisen analysoinnin kulmakivinä toimivat Suhteellinen rekrytointiteoria -teoksessa määritellyt viisi työnantajamielikuvaan vaikuttavaa teema. Korpi ym. (2012) toteaa, että työnantajamielikuvaa on tutkittu paljon ja jokaisesta tutkimuksesta saadut tulokset ovat melko yhteneväisiä työnantajamielikuvaan vaikuttavien teemojen osalta. Vaikuttavia tekijöitä ovat palkkauksen lisäksi urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri ja oman työn kehittämismahdollisuudet. Jos yritys haluaa tutkia mitä henkilöstö siitä ajattelee, on ensin hyvä tarkastella henkilöstön mielipidettä edellä mainituissa asioissa. Työnantajamielikuva rakentuu ensin sisältäpäin siten, että jos henkilöstö on tyytyväinen edellä mainittuihin viiteen asiaan, niin yritys voi lähteä markkinoimaan vahvuuksiaan myös ulospäin. (Korpi; Laine ja Soljasalo, 2012)

Työnantajamielikuva kertoo siitä, minkälainen yrityksen kulttuuri on. Työntekijät viestivät tätä kulttuuria sekä rakentavat mielikuvaa puheillaan ja teoillaan. Kun halutaan ymmärtää, minkälainen mielikuva työnantajasta on, täytyy sitä kysyä henkilöstöltä itseltään. Vahvistamalla sisäistä työnantajamielikuvaa, henkilöstö sitoutuu paremmin, yhteishenki paranee, yritysmielikuva paranee ja yritys voi antaa luotettavan ja lunastettavissa olevan työnantajalupauksen. Vetovoimainen työnantajalupaus mahdollisesti osaltaan taas houkuttaa laadukkaita työnhakijoita. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 66-77)

Koulutuskuntayhtymä Tavastia on suuri ja monialainen työnantaja. Työnantajamielikuvaa tutkittaessa on tärkeää sisäistää organisaation käsite ja ymmärtää, että eri henkilöt hahmottavat organisaation eri tavoin. Åbergin (2006, s. 50-51) mukaan organisaatio muodostuu siitä, mitä sen jäsenet hahmottavat ja kuvaavat. Jokainen tarkastelee organisaatiota omasta näkökulmastaan joko korkeammalla ylimmässä johdossa tai suorittavalta taholta työntekijänä. Organisaatio eli työyhteisö muodostuu ryhmästä ihmisiä, joilla on käytössään tietty määrä resursseja, jonka avulla se järjestelmällisesti pyrkii tiettyihin tavoitteisiin käytännössään olevia voimavaroja eli resursseja säätelemällä. Työyhteisön perusmääritelmä määrittelee ne tekijät, joista työyhteisön, esimerkiksi yrityksen, voi tunnistaa. Yrityksessä

on työssä joukko ihmisiä, joilla on jonkinlainen käsitys siitä, mihin työyhteisö pyrkii. Erilaisia resursseja säätelemällä pyritään yhteiseen tavoitteeseen. Lisäksi jokainen työyhteisössä toimiva hahmottaa organisaationsa eri tavoin. Organisaatio on jollakin tasolla yhteneväisesti hahmotettu mielikuva organisaatiosta.

1.1 Taustaa

Koulutuskuntayhtymä Tavastia on Hämeenlinnan seudulla iso työnantaja työllistäessään noin 600 henkilöä ja on tärkeää huolehtia, että kiristyvässä kilpailussa, se houkuttaa parhaita työntekijöitä liittymään joukkoon. Organisaatiossa on päätetty, että työnantajamielikuvalta halutaan lunastettavissa oleva, työnantajaviestinnässä sekä markkinoinnissa hyödynnettävä työnantajalupaus ja siitä syystä työnantajamielikuvaa tutkitaan organisaation vahvuuksien näkökulmasta. Lisäksi organisaatiossa halutaan vahvistaa organisaation identiteettiä työnantajana henkilöstön keskuudessa positiivisilla asioilla. Tämän vuoksi organisaatiossa halutaan ensin selvittää, millaisia vahvuuksia henkilöstö arvostaa työnantajassaan ja miksi he ovat valinneet juuri tämän organisaation työpaikakseen.

Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöohjelmaan on kirjattu, että kaudella 2018-2021 henkilöstön saatavuuteen varaudutaan kehittämällä uusia tapoja markkinoida Koulutuskuntayhtymä Tavastiaa työnantajana. Henkilöstöohjelmaan tehtyjen kirjauksien toteutumisesta vastaa henkilöstöjohtaja, joka toimii myös tämän opinnäytetyön toimeksiantajana ja toisena ohjaajana. Opinnäytetyön tuotoksena syntyvät työnantajalupaus ja työnantajakuvaus ovat henkilöstöohjelmassa mainittuja uusia tapoja markkinoida Koulutuskuntayhtymä Tavastiaa työnantajana. (Koulutuskuntayhtymä Tavastia, 2017)

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tutkimus alkaa siitä, että tutkija etsii ja myös löytää tutkittavasta ilmiöstään sen olennaisimman kysymyksen, johon haluaa saada vastauksen. (Anttila, 2019)

Tämä opinnäytetyö on toiminnallinen tapaustutkimus, joka toteutettiin Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan Hämeenlinnaan. Tämän kehittämistyön tavoitteena oli kartoittaa case-organisaation vahvuuksia ja sitä, miten henkilöstö kokee organisaationsa työnantajamielikuvan. Henkilöstöltä kerätyn tiedon avulla, tavoitteena oli tuottaa lunastettavissa oleva, totuuden mukainen ja henkilöstön mielipiteeseen perustuva työnantajalupaus sekä työnantajakuvaus työnantajaviestinnän välineiksi rekrytointia varten.

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa ei aiemmin ole tutkittu millaisena työnantajamielikuva henkilöstön keskuudessa esiintyy. Tämän vuoksi henkilöstöjohtaja halusi lähteä asiaa selvittämään. Koulutuskuntayhtymässä on

viime vuosien aikana tapahtunut isoja muutoksia, jotka ovat vaikuttaneet case-organisaation työnantajamielikuvaan. Tutkittavasta ilmiöstä syntyi kehittämistyön tutkimuskysymykset.

Aluksi tuli selvittää organisaation henkilöstön kokemus työnantajastaan.

- Millaisia vahvuuksia Koulutuskuntayhtymä Tavastialla on työnantajana?
- Miksi Koulutuskuntayhtymä Tavastia on valittu työnantajaksi?
- Millaiseksi muodostetaan Koulutuskuntayhtymä Tavastian työnantajalupaus?

Kahta ensimmäistä tutkimuskysymystä käytettiin myös kyselytutkimuksen pohjana. Kysymysten asettelussa otettiin huomioon yksilön itsensä kokemus organisaatiosta työnantajana ja toisaalta ulkoisten asioiden vaikutus siihen, miksi yksilö on valinnut organisaation työpaikakseen. Näillä kysymyksillä haluttiin selvittää yksilön mielikuvaa organisaatiosta ymmärtäen, että jokaisen yksilön arvot rakentuvat subjektiivisesti. Tämän opinnäytetyön tuotoksena syntyi vastaus viimeiseen tutkimuskysymykseen.

1.3 Tutkimuksen toteutus

Tässä opinnäytetyössä teoriaperusta rakentuu työnantajamielikuvan ympärille työnantajamielikuvan, maineen sekä työnantajalupauksen näkökulmasta. Teoreettisessa viitekehyksessä sivutaan myös sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa, jotta tutkittavaa ilmiötä voitaisiin ymmärtää paremmin ja toisaalta kehittää organisaation toimintaa empirian ja teorian pohjalta paremmaksi.

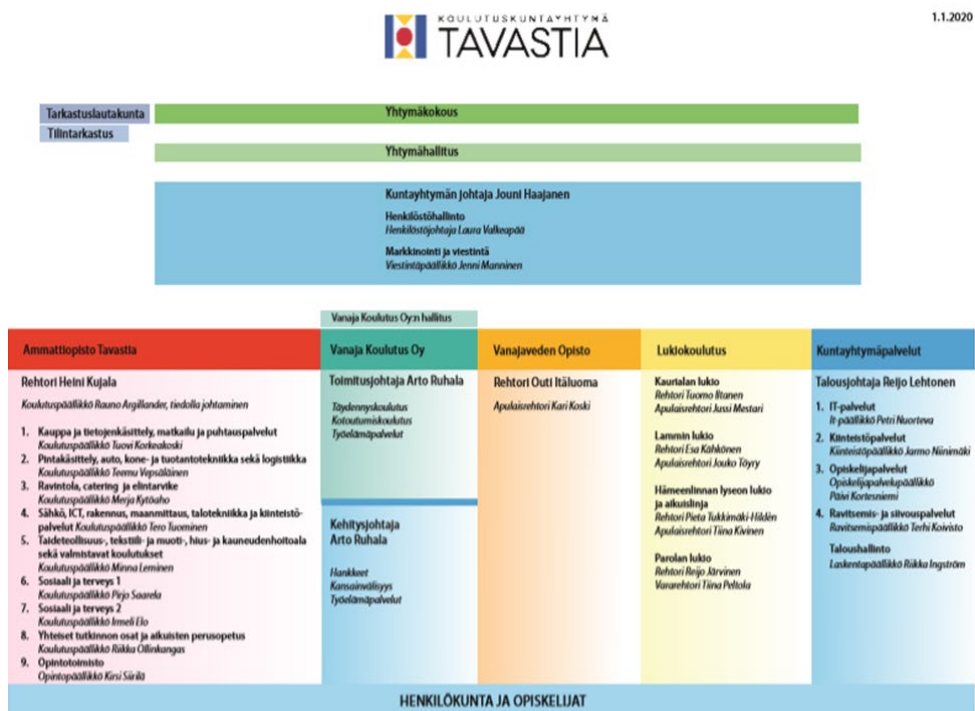
Tässä kehittämistyössä tehtiin ensin kvalitatiivinen kyselytutkimus Koulutuskuntayhtymän työnantajamielikuvasta sisäisesti. Kyselyn tuottaman tiedon analysoinnin perustana toimii Suhteellinen rekrytointiteoria -teoksessa (Korpi; Laine ja Soljasalo, 2012) mainitut viisi työnantajamielikuvaan vaikuttavaa teemaa: urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus. Työn edetessä yhteisöllisen ideointimenetelmän avulla kartoitettiin vielä henkilöstön mielipiteitä siitä, mitkä kyselytutkimuksessa esiin nousseista teemoista ja organisaation ominaisuuksista ovat heille tärkeimpiä. Yhteisöllisen ideoinnin aikana tehtiin myös vapaamuotoinen teemahaastattelu, jossa selvitettiin miten henkilöstö markkinoisi työnantajaansa omille verkostoilleen ja mitä asioita työnantajan tulisi työnantajamielikuvan parantamiseksi kehittää. Tutkimuksen avulla saatua tietoa hyödynnettiin työnantajalupauksen luomiseksi markkinointitarkoitukseen ja siitä syystä työnantajamielikuvaa tutkittiin lähinnä organisaation vahvuuksia kartoittaen. Työn viimeisessä vaiheessa pidettiin työpaja, jossa yhdessä viestintätiimin, henkilöstöjohtajan ja henkilöstönkehittäjän kanssa kerätyn tiedon pohjalta kehitettiin työnantajamielikuvaviestinnässä hyödynnettävät työnantajalupaus sekä työnantajamielikuvaus.

2 KOULUTUSKUNTAYHTYMÄ TAVASTIA

Koulutuskuntayhtymä Tavastia on kolmen koulutussuunnan kuntayhtymä, joka tarjoaa ammatillista ja yleissivistävää koulutusta sekä vapaan sivistystyön koulutusta ja harrastustoimintaa kaikille ikäryhmille. Monialainen ammattioppilaitos Ammattiopisto Tavastia, kansalaisopistotarjonnasta vastaava Vanajaveden Opisto sekä seudun neljä lukiota: Hämeenlinnan lyseon lukio, Kaurialan lukio, Lammin lukio ja Parolan lukio takaavat osaavan oppimis- ja harrastusympäristön eri ikäisille kansalaisille. Opiskelijoita ammattiopistossa ja lukioissa on yhteensä 5 000 ja Vanajaveden Opistossa 11 000. (Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

2.1 Organisaatorakenne ja strategia

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa työskentelee monialaisesti paljon eri-ikäisiä ja koulutustaustaltaan erilaisia työntekijöitä (Kuva 1). Koulutuskuntayhtymän palveluksessa toimii opetus- ja ohjaushenkilöstön lisäksi markkinointi- ja viestintä, it-palvelut, henkilöstöhallinto, taloushallinto, ravitsemus- ja siivouspalvelut, kiinteistöpalvelut sekä opiskelijapalveluiden henkilöstöä. Myös monialaisuuden vuoksi on tärkeää kuulla, millaiseksi työnantajaksi Koulutuskuntayhtymä koetaan eri osastoilla.



Kuva 1. Organisaatiokaavio (Koulutuskuntayhtymä Tavastia, 2020)

Koulutuskuntayhtymä on yhtiöittänyt työvoimapolitiittisen ja muun kilpailutilanteessa markkinoilla tarjottavan arvonlisäverollisen koulutuksen ja muut osaamisen kehittämisen palvelut Vanaja Koulutus Oy:lle. Se järjestää

kortti-, täydennys- ja tilauskoulutusta sekä työvoimakoulutusta yhteistyössä Ammattiopisto Tavastian ja Vanajaveden Opiston osaavan henkilökunnan kanssa. (Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

Kuntayhtymän kuusi jäsenkuntaa ovat Akaa, Hattula, Hämeenlinna, Janakkala, Pälkäne ja Urjala. Jäsenkunnat ovat solmineet yhteisen perussopimuksen, jossa määritellään kuntien väliset säännöt kuntayhtymässä sekä kuntayhtymän tehtävät ja toimielimet. Toimielimet ovat yhtymäkokous, yhtymähallitus ja tarkastuslautakunta. (Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

Koulutuskuntayhtymä Tavastia voi toteuttaa toisen asteen ammatillista koulutusta ensisijaisesti Kanta-Hämeen maakunnassa ja koulutuskuntayhtymän jäsenkunnissa, lukiokoulutusta Hämeenlinnan kaupungin ja Hattulan kunnan alueella sekä vapaan sivistystyön koulutusta Hämeenlinnan seudun kunnissa. Ammatillisen koulutuksen järjestämisluvassa on myös lueteltu ne tutkinnot, joihin koulutusta voi järjestää. Ammatillisen koulutuksen järjestämisluvassa sisältyvän koulutustehtävämäärityksen mukaan ammatillisen peruskoulutuksen vuotuinen tavoitteellinen kokonaisopiskelijavuosimäärä on 2313. Lukiokoulutuksen järjestämisluvassa ei ole opiskelijamäärään sisältyviä rajoituksia. Erityisenä koulutustehtävänä on ammatillisen koulutuksen puolella työvoimakoulutus, vankilaopetus ja laajennettu oppisopimuskoulutus sekä lukiokoulutuksessa Tavastian lukiolla matemaattisluonnontieteellinen koulutus. (Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

Koulutuskuntayhtymä Tavastia työllistää noin 600 henkilöä ja on sen vuoksi alueellisesti suuri työnantaja. (Valkeapää, Työnantajamielikuva Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa, 2019)

Koulutuskuntayhtymä Tavastian strategia päivitetään aina valtuustokauden alkaessa. Strategiatyössä käydään läpi kuntayhtymän visio, toiminta-ajatus, toimintaa ohjaavat arvot ja Tavastian palvelulupaukset. Strategian valmistelusta vastaa yhtymähallitus ja strategian hyväksyy yhtymäkokous valintaa seuraavan kevään/syksyn kokouksessa. (Koulutuskuntayhtymä Tavastia, 2017)

Tämä työ on toteutettu osana Koulutuskuntayhtymä Tavastian strategiaan kaudelle 2018-2021 kirjattua henkilöstöohjelmaa. Henkilöstöohjelmassa henkilöstösuunnittelusta on todettu, että Koulutuskuntayhtymä Tavastian tulee ennakoida henkilöstön ikääntyminen ja tulevat eläköitymiset, sillä tulevaisuudessa kilpailu osaavasta ja kelpoisesta henkilökunnasta kiristyy. Vuosina 2018-2021 arviolta noin puolet henkilöstöstä saavuttaa eläkeiän vuoteen 2030 mennessä. Kokonaisuudessaan kunta-alalla tämä tarkoittaa kahta kolmasosaa henkilöstöstä. Koulutuskuntayhtymä Tavastian strategian mukaan tärkeää on se, miten onnistutaan ikääntyvän henkilöstön tukemisessa, henkilöstösuunnittelussa, tulevaisuuden osaamistarpeiden

varmistamisessa ja osaamisen suunnitelmallisessa kehittämisessä. Ennakoivan henkilöstösuunnittelun avulla voidaan tulevaisuudessakin varmistaa, että Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa on jatkossakin otollinen määrä pätevää ja oikeanlaista osaamista omaavaa henkilöstöä. Henkilöstön sijoittaminen organisaatiossa sekä rekrytoinnit tehdään suunnitelmallisesti ja nykyaikaisilla välineillä sekä areenoilla, kuten sosiaalisessa mediassa ja rekrytointisivustoilla. Lisäksi myös sijaisten rekrytoinnin tulee olla sujuvaa. Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan pitää pystyä saamaan osaavaa ja kelpoista henkilöstöä tarpeen mukaan. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa investoidaan lyhyen, keskipitkän ja pitkän aikavälin henkilöstösuunnitteluun. Edellä mainittu tarkoittaa käytännössä tulevan vuoden rekrytointitarpeiden ennakoimista, seuraajasuunnittelua sekä sisäisten urapolkujen tukemista. Lisäksi panostetaan nykyistäkin pidemmän aikavälin eläköitymisenusteeseen. Jatkossakin tulee varmistaa toiminnan kehittyminen kartoittamalla vahvistettava, poistuva ja korvattava sekä jatkossa vähemmän tarvittava osaaminen. Laadukkaan henkilöstön saatavuuteen varaudutaan kehittämällä uusia tapoja markkinoida Koulutuskuntayhtymä Tavastia työnantajana. Rekrytoinnissa huomioidaan henkilöstön erityisosaaminen, muun muassa työelämän tunteminen, verkostot, yhteistyötaidot, pedagogiikka, monitaitoisuus ja monikulttuurisuus, ja hyödynnetään osaamista talon sisällä yli osastorajojen. Vakituisten viranhaltijoiden hakuja lukuun ottamatta, ennen julkista hakua on selvitettävä, onko mahdollista täyttää tehtävä sisäisesti tehtäväkierrolla, tehtävänkuvien monipuolistamisella, seuraajasuunnittelulla ja/tai työntekijöiden kouluttamisella. (Tavastia, 2017)

2.2 Toiminta-ajatus, arvot ja palvelulupaus

Koulutuskuntayhtymä Tavastian toiminta-ajatus on: *”Koulutuskuntayhtymä Tavastia järjestää laadukasta ammatillista ja yleissivistävää koulutusta, vapaan sivistystyön koulutusta sekä koulutustehtävään läheisesti liittyvää muuta toimintaa. Tarjoamme opiskelijoille hyvät valmiudet työelämään, jatko-opintoihin ja elinikäiseen oppimiseen. Kehitämme koulutuspalvelujamme yksilön, yhteisön ja alueen työelämän tarpeisiin.”* (Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa toiminnan pohjana ovat arvot ja henkilöstön edellytetään toimivan organisaation arvojen mukaan. Koulutuskuntayhtymä Tavastian arvot ovat vaikuttavuus, vastuullisuus, kumppanuus ja uskallus (taulukko 1). Organisaatiossa prosessit on rakennettu siten, että kaikki toiminta on organisaation arvojen mukaista ja näin ollen henkilöstöltä edellytetään organisaation arvojen mukaista toimintaa. Yksittäisen työntekijän olisi tärkeää jakaa organisaation arvot ominaan edes osittain, jotta sitoutuminen olisi vahvempaa ja toisaalta muutoksen sietäminen työn murroksessa helpompaa.

Taulukko 1 Koulutuskuntayhtymä Tavastian arvot
(Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

| | |
|---------------|---|
| Vaikuttavuus | Panostamme osaamiseen, tulevaisuuden taitoihin ja elinikäiseen oppimiseen. Tuemme opiskelijoidemme fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin kehittämistä. Vaikutamme osaltamme alueen, työelämän ja yhteiskunnan kehittämiseen. |
| Vastuullisuus | Toimimme oikeudenmukaisesti, taloudellisesti ja turvallisesti kantaen oman vastuamme yhteiskunnasta ja kestävästä kehityksestä. Tarjoamme opiskelijoillemme joustavia opintoväyliä erilaisissa oppimisympäristöissä. |
| Kumppanuus | Toimimme aktiivisessa yhteistyössä kuntayhtymän, opilaitosten, työelämän, omistajakuntien ja muiden sidosryhmien kanssa asiakkaan parhaaksi. Kansainvälisyys ja monikulttuurisuus ovat osa arkeamme. |
| Uskallus | Opimme uutta ja uudistumme, kokeilemme ja kehittymme, onnistumme ja opimme virheistä. |

Arvoista muodostuu nykykäsityksen mukaan käyttäytymisemme voimakas henkinen perusta. Arvot näkyvät ympäristötekijöihin kohdistuvissa asenteissa, ja vaikuttavat siihen, miten käyttäydymme ja keräämme tietoa. Käyttäytymistämme ohjaa henkisten arvojen lisäksi primitiiviset tarpeet sekä vietit. Kun meillä on tarve saavuttaa jotain ja arvot ohjaavat toimintaamme tavoitteen saavuttamiseksi, syntyy motivaatio. Toisen ihmisen ohjauksessa motivaatiosta muodostuu motivointi, joka taas on yksi johtamisen peruselementeistä. Kun ihminen on sitoutunut, hän on kiinnittyneenä tarpeensa tyydyttämiseen. (Åberg, 2006, s. 205)

Koulutuskuntayhtymässä on tehty palvelulupaus (taulukko 2) asiakkaille, joita tässä tapauksessa ovat opiskelijat, koulutuksia ostavat yritykset ja organisaatiot. Palvelulupaus on organisaation julkinen sitoutuminen määritellyn palvelun tuottamiseen.

Taulukko 2 Koulutuskuntayhtymä Tavastian palvelulupaus
(Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi, 2019)

| |
|---|
| Tavastiassa tarjoamme opiskelijalle yksilöllisen opintoväylän ja moniammatillisen tuen matkalla tulevaisuuden tekijäksi. |
| Tavastiassa tarjoamme opiskelijalle hyvät valmiudet työelämään ja jatko-opintoihin sekä eväitä elämään ja elinikäiseen oppimiseen. |
| Tavastian koulutustarjonnassa ja koulutusten toteutuksessa hyödynnämme aktiivisesti kuntayhtymän monimuotoisuutta, verkostoja ja kansainvälisyyttä. |
| Tavastiassa reagoimme asiakkaiden tarpeisiin ennakoiden, luovasti ja joustavasti |
| Tavastiassa pidämme kestävästi huolta taloudesta ja ympäristöstä sekä panostamme henkilöstön osaamiseen ja työhyvinvointiin. |

2.3 Viimeaikaiset muutokset Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa

Nykyään muutos organisaatioissa on enemmän normaali olotila kuin poikkeus. Muutos voidaan mieltää uhkana tai mahdollisuutena, varmaa on vain se, että muutos puhuttaa kaikkialla. Muutoksia yhteiskunnassa ja työelämässä on tapahtunut aina, mutta nykyään muutoksia tapahtuu enemmän ja nopeammassa tahdissa sekä yhtäaikaaisesti monta kerrallaan. Henkilöstö voi kokea jatkuvan muutoksen negatiiviseksi ja kuormittavaksi etenkin silloin, jos muutoksen perustelut ovat puutteelliset tai niitä ei ymmärretä. Kuormitusta lisää myös se, että monesti henkilöstön vaikutusmahdollisuudet ovat pienet. Nykyisellään työelämä edellyttää työntekijöiltä muuntautumiskykyä ja moniosaajuutta sekä joustavuutta. Työntekijöiden kuormitusta lisää myös se, että erilaisiin pyyntöihin ja yhteydenottoihin odotetaan nopeaa reagointia ja työntekijät ovat koko ajan hälytystilassa, varpailaan. Kaikki edellä mainitut tekijät heikentävät työhyvinvointia ja laskevat työstä saatavaa iloa sekä kuormittavat työntekijöitä. (Rauramo, 2013, ss. 2-3)

Muutaman viimeisen vuoden aikana Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa on koettu suuria muutoksia. Ammattiopiston puolella tällaisia muutoksia ovat olleet ammatillisen koulutuksen reformi ja vuosityöaikaan siirtyminen, lukioissa toimintaa on tehostettu ja lukiotoimintaa on paikallisesti selvitetty useaan otteeseen. Vapaan sivistystyön rahoitusta on opetushallituksen toimesta uudistettu ja Vanajaveden opiston fuusioituminen Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan oli suuri muutos molemmille organisaatiolle. Kaikkia työntekijöitä nämä suurimmat muutokset eivät kosketa, mutta suurinta osaa henkilöstöstä kyllä. Työelämässä on meneillään murros, jossa muun muassa digitalisaatio on suuressa roolissa ja sillä on vaikutusta jokaisen työntekijän työhön. Lisäksi jatkuvat säästötoimenpiteet ovat aiheuttaneet sen, että osa toimista lakkautetaan sitä mukaa kun niitä hoitava henkilö

eläköityä ja työtehtäviä jaetaan ja / tai automatisoidaan. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa, kuten varmasti kaikissa isommissa organisaatioissa, muutosta joudutaan sietämään kuitenkin jatkuvasti, jotta toiminta pysyy kehityksessä mukana. Koulutusorganisaatio kuitenkin pääasiassa kouluttaa tulevaisuuden työntekijöitä, joten senkin vuoksi on pysyttävä mukana kehityksessä.

Rauramon mukaan yhteistoimintaneuvottelut kuuluvat työelämään yksityisellä sektorilla, sekä kunnissa että kuntayhtymissä. Syynä yhteistoimintaneuvotteluihin on useimmiten yrityksen kehno talous, jota koitetaan paikata henkilöstömenoissa säästämällä. Tunnettuja säästökeinoja voivat olla henkilöstön säästövapaat, lomautukset ja supistukset. Työsuhteen ja toimeentulon epävarmuus ovat keskeisimpiä haasteita työhyvinvoinnissa. (Rauramo, 2013, s. 2-3)

Ammatillisen koulutuksen reformi tuli voimaan 1.1.2018 ja muutti toimintaa paperilla melko vähän, mutta käytännössä hyvin paljon. Ammatillisten opettajien muukaan se tarkoitti käytännössä sitä, että lähes kaikki prosessit muuttuivat. Lisäksi arviointi muuttui osaamisperusteiseksi entisen opimisen arvioinnin sijaan. Osaamisperusteinen tarkoittaa sitä, että opiskelija voi suorittaa tutkinnon näyttämällä osaavansa tutkinnonperusteiden pohjalta rakennettujen arviointikriteereiden edellyttämät asiat. Läsnäolopakkoa ei enää ole, vaan koko tutkinnon voi suorittaa työpaikalla, kunhan tutkinnonperusteissa määritelty osaaminen on hankittu. Perustutkinnoissa on toki suoritettava yleissivistävät aineet, mutta nekin opiskelija voi halutessaan tehdä vaikkapa etänä Moodlen kautta, poikkeuksena tietyt alat esimerkiksi sosiaali- ja hoitoala, jossa ennen työelämään siirtymistä tulee suorittaa tietyt teoriakurssit hyväksytysti. Reformin myötä aikuisten ja nuorten tutkinnot muuttuivat yhdeksi ja samaksi ja näin ollen myöskään erillistä aikuiskoulutusta ei Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa enää ole. Reformin mukaan jokaiselle opiskelijalle tulee tehdä oma opintopolkunsaa, jossa otetaan huomioon kaikki aikaisemmin hankittu osaaminen ja niitä asioita, joita opiskelija jo osaa, ei tarvitse opiskella ja / tai näyttää uudelleen.

Reformin suora vaikutus opettajan työhön henkilöstön mukaan oli se, että opettaja ei pystykään enää keskittymään vain opettamiseen, vaan paperityöt sekä erilaiset kokoukset ja palaverit lisääntyivät huomattavasti. Näyttötutkintojärjestelmää uudistettiin myös paljon, mikä toisaalta myös hiukan vähensi byrokratiaa ja paperityötä näyttöjen osalta. Uudistus on niin suuri, että se aiheutti erittäin voimakasta muutosvastarintaa Koulutuskuntayhtymä Tavastian ammattiopiston opettajistossa. Kun muutoksesta on kulunut kaksi vuotta, voi käytäväpuheissa huomata, että reformin myötä uudistetut prosessit ovat muotoutuneet valmiimmiksi ja sitä kautta vakiintuneet pysyviksi käytänteiksi.

Jokaisella on tarve ja oikeus turvallisuuden tunteeseen yhteiskunnassa. Tunne turvattomuudesta lisää pelkoa ja heikentää yksilön hyvinvointia ja

vaikuttaa siten myös työn tuloksellisuuteen. Muutostilanteessa yksilölle voi tulla pelkoja omasta osaamisesta, ihmissuhteista, toimeentulosta, työsuhteen jatkuvuudesta ja siitä, riitänkö minä. Muutoksen yhteydessä on tärkeää viestiä myös siitä, että toiminta jatkuu ja merkinä jatkuvuudesta toimii työyhteisöissä jatkuvasti vahvistettu luottamus. Turvallisuuden tunnetta voidaan lisätä yhteistyön avulla, sekä kaikki organisaatiotasot kattavalla osallistumisella. Kenelläkään ei ole kristallipalloa tulevan ennustamiseksi, mutta hahmottelemalla ja varautumalla mahdollisiin muutoksiin luodaan yksilölle tunne turvallisuudesta ja merkityksellisyydestä. (Rauramo, 2013, ss. 2-3)

Koulutuskuntayhtymä Tavastian ammattiopiston opettajat siirtyivät vuosityöaikaan 1.8.2018. Työaikajärjestelmän muutos on tuskin koskaan helppo. Organisaatiossa haluttiin saada tasa-arvoinen järjestelmä, joka kohtelee kaikkia opettajia samanarvoisesti ja työaikajärjestelmä muutettiin vuosityöajaksi. Vuosityöaika on yhdistelmä entisiä sopimuksia ja näin ollen kaikki, mikä ei ollut ennestään tuttua, aiheutti opettajistossa voimakasta muutosvastarintaa. Vuosityöaika tuli uutena järjestelmänä ja työehtosopimuksen paikallista tulkintaa oli tehty hyvin värikkäästi koko Suomessa. Ammattiopisto Tavastiassa henkilöstö koki, että vuosityöaikaprosessi oli vielä käyttöönottovaiheessa liian keskeneräinen. Ajan saatossa prosessi on kehittynyt paremmaksi ja muutosvastarinta on hiljalleen väistymässä, myös paikallisten sopimusten myötä.

Mikäli työnantajamielikuvaa olisi lähdetty selvittämään Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa suurten muutosten keskellä, olisi tulos ollut todennäköisesti hyvin erilainen ja mielipiteet voimakkaasti ristiriitaisia. Jatkuvassa muutoksessa eläminen on Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa vaikuttanut henkilöstöön monella tapaa. Rauramon (2013) mukaan, henkilöstö tarvitsee varmuutta toiminnan jatkuvuudesta ja toisaalta myös turvallisuutta ja luottamusta organisaatioon. Ne eivät synny itsestään ja niitä on alettava rakentaa pienillä asioilla, kuten työnantajamielikuvalla, sen kehittämällä sekä työnantajalupauksella. Kuten organisaation henkilöstöohjelmassa on mainittu, tulevaisuuden henkilöstötarpeiden ennakointi on tärkeää, jotta tulevaisuudessa voidaan turvata oikeanlaisen henkilöstön oikea määrä.

Henkilöstön keskusteluissa on käynyt ilmi, että muutoksen aiheuttama vastarinta on kääntymässä hiljaiseksi hyväksynnäksi ja pysyviksi käytänteiksi. Henkilöstöjohtajan mukaan nyt on hyvä hetki vahvistaa ja markkinoida myös sisäisesti sitä, mikä on hyvin ja positiivista.

3 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Tässä työssä työnantajamielikuvan kokonaisuus koostuu maineesta, työnantajamielikuvasta ja työnantajalupauksesta. Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan tässä opinnäytetyössä sitä, henkilöstön subjektiivisesti kokemaa, mielikuvaa omasta työnantajastaan, joka yhdessä maineen kanssa muodostaa suuremman kokonaisuuden eli työnantajabrändin. Susanna Rantanen (Emine, Rantanen 2019) erottelee blogissaan mitä tarkoittaa työnantajamielikuva sekä työnantajabrändi. Rantasen mukaan työnantajamielikuva on yksilön omiin kokemuksiin pohjautuva ajatus siitä mitä yritys tekee ja miten. Työnantajabrändi koostuu kaikista työnantajamielikuvaan vaikuttavista osa-alueista ja saa aikaan tunnesiteen sellaiseen yritykseen, josta muuten ei välttämättä tunnistaisi kuin logon ja mahdollisesti toimialan.

Työnantajamielikuva voidaan määritellä yleisimpien miellelyhtymien perusteella yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuva on sekoitus positiivista, negatiivista ja neutraalia, sillä kaikkia on mahdoton miellyttää. Olennaisinta on osoittaa mitkä mielikuvat ovat totta ja mitkä virheellisesti laajemmista miellelyhtymistä johdettuja toimialaan, tuotteeseen, yrityksen palveluun tai menneisyyteen liittyviä mielikuvia. (Mosley, 2014, s. 96)

Sisäinen työnantajamielikuva ja työnantajalupaus muodostavat työnantajamielikuvan perustuksen. Sisäinen työnantajamielikuva tarkoittaa sitä, millaisia vahvuuksia ja heikkouksia työnantajalla on nykyhetkessä. Ulkoista ja sisäistä työnantajamielikuvaa voi rakentaa yhtä lailla, mutta sisäisen kuvan rakentaminen edellyttää rehellisyyttä, tekoja ja toimintaa haluttuun suuntaan sekä vahvaa sitoutumista ennen kaikkea johdolta. Tänä päivänä sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen on koko organisaation asia ja osallistaminen on täysin mahdollista, kunhan tavoite, joka työnantajamielikuvalla on asetettu, on määritelty yhdessä. (Vesänen & Varis, 2018, s. 62)

Valkeapää (2019) kertoo, ettei koulutuskuntayhtymä Tavastiassa ole ennen tutkittu työnantajamielikuvaa. Työnantajamielikuva toimii parhaimmillaan niin, että se herättää työnhakijan kiinnostuksen ja innostuksen, erityisesti silloin, jos yrityksen arvot ovat lähellä työnhakijan omia arvoja. Koska nykyään tietoa on helppo saada, on työnantajalla velvollisuus myös huolehtia tiedon oikeellisuudesta. Jos työntekijöiden mielipide eroaa radikaalisti siitä, mitä työnantaja itsestään julkisesti esittää, syntyy ristiriita. Työnantajamielikuvan tulee perustua oikeaan ja rehelliseen mielipiteeseen siitä, mitä henkilöstö todella ajattelee työnantajastaan. Työnantajamielikuvaa voidaan kehittää, mutta se vaatii vuosia aikaa ja selkeän strategian sekä tavoitteen: millainen kuva työnantajana yrityksestä halutaan antaa. Työnantajamielikuvan kehittäminen aloitettiin ensin kartoittamalla, millainen työnantajamielikuva nykyisellään on ja millainen työnantajalupaus voidaan sen pohjalta rakentaa. Jatkossa työnantajamielikuvaa ale-

taan kehittää strategisesti haluttuun suuntaan. Työnantajamielikuvan kehittäminen vaatii aikaa ja konkreettisia toimenpiteitä, jotta se säilyy autenttisenä ja realistisena.

Rantasen (2017) mukaan jokaisella yrityksellä on työnantajamielikuva, vaikka sitä ei olisi tiedostettukaan. Työnantajamielikuva on kuin yrityskuva tai henkilön imago. Mielikuva on toisen ihmisen kokemus, lukema tai kuulema käsitys kohteesta. Työnantajamielikuva on havainto yrityksestä työnantajana ja työpaikkana. Se perustuu ihmisten kokemukseen yrityksen liiketoiminnasta, ihmisistä, palvelusta ja tavoista toimia.

Työnantajamielikuva tarkoittaa Korven ym. (2012, s. 66) mukaan sitä, millaisena työnhakijat ja työntekijät työpaikan mieltävät. Työnantajamielikuva rakentuu totuudesta, joka yrityksessä vallitsee, mielikuvasta, jota yritys tavoittelee ja viestii sekä mielikuvasta, joka nykyhetkessä sopii. Mielikuvaan vaikuttaa myös näiden erilaisten näkökulmien yhteensopivuus tai yhteensopimattomuus.

Parhaita työnantajamielikuvalähettiläitä ovat Korven ym. (2012, s. 75) mukaan yrityksen nykyiset ja toki myös entiset työntekijät. Parhaimpia lähettiläitä he ovat siksi, että he viestivät yrityksessä olemassa olevaa totuutta yhteneväisesti. Paras lähettiläs ei suinkaan kerro kaiken olevan loistavasti, mutta aktiivinen työnantajamielikuvaviestintä verkossa kertoo omaa rehellistä viestiään työnantajamielikuvasta.

Moni organisaatio hyödyntää työnantajamielikuvaansa rekrytoinnin lisäksi muun muassa sosiaalisessa mediassa. Työnantajamielikuvan pohjalta on luotu vaikkapa erilaisia organisaation arvoja ja työnantajamielikuvaa tukevia sosiaalisessa mediassa hyödynnettäviä aihetunnisteita eli hastageja, joita henkilöstö käyttää omilla julkaisuissaan. Työnantajamielikuvaa voidaan tällä tavalla vahvistaa ja sosiaalinen media toimii tehokkaasti myös organisaation ulkopuolisen mielikuvan vahvistamisessa. (Valkeapää, 2019)

Kun työhönsä tyytyväinen henkilöstö työskentelee positiivisessa ilmapiirissä mielenkiintoisten tuotteiden parissa, on organisaatiolle eduksi, että henkilöstö myös aktivoituu kertomaan tyytyväisyydestään omalle verkostolleen internetissä. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 75)

Vaikuttava ja erinomainen työnantajamielikuva rakentuu viestinnän avulla sekä pohjautuu aidosti tosiasioiden ja yrityksen identiteetin varaan. Organisaation edun mukaista ei ole yhtäkkiä laittaa mediaan räiskyvää markkinointi-ilmoitusta, jossa väitetään organisaation olevan erityisen edistyksellinen tai markkinajohtaja, mikäli vuosien saatossa yrityksen tuotteet ja johto ovat muodostaneet sidosryhmilleen aivan toisenlaisen mielikuvan. Työnantajamielikuvaa voi muuttaa tekojen ja viestinnän avulla hiljalleen ja asteittain.

(Valvisto, 2005, s. 26)

Huolimatta siitä, että kaikki eivät vielä olisikaan omaksuneet samankaltaista työnantajamielikuvaa, kannattaa työnantajamielikuvaviestintään liittyvät halutut sisällöt saattaa julkisesti kaikkien saataville, jolloin työtä etsivä työnhakija voi tutustua niihin ja saada oikean kuvan organisaation tilanteesta. Työnantajamielikuvaa kehittävä ja tukeva sisältö ja sen säännöllinen tuottaminen auttaa työnhakijaa päättämään hakeeko hän paikkaa vai ei. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 77)

Työnantajamaineella on erityisen suuri merkitys, kun pohditaan työhakemusten määrää ja laatua. Mikäli yrityksellä on loistava maine ja sitä on hehkutettu monissa medioissa, voi asiantuntija olla valmis joustamaan jopa palkkatoiveessaan. Hyvää työnantajamainetta voidaan hyödyntää myös nykyisen henkilöstön sitouttamiseen. On hyvä muistaa, että viestintä on muutakin kuin työpaikkailmoitukset ja työpaikkahaastattelut. Viestintä on tärkeä osa myös työnantajamaineen kehittämisessä. (Kykkänen, 2011)

Mosley toteaa, että työnantajamielikuvaviestinnässä luovuus on olennainen osa viestintää. Tärkeää on myös määrittää mistä ominaisuuksista halutaan viestiä yksiselitteisesti ja toisaalta mitkä asiat ovat sellaisia, joista viestin vastaanottaja voi itse koostaa oman tulkintansa. On tärkeää päättää mitä eri toimenpiteillä tavoitellaan. Halutaanko lisätä tietoisuutta, vahvistaa jo olemassa olevia havaintoja vai muuttaa nykyistä mielikuvaa. (Mosley, 2014, s. 156)

Pitkäsen (2001 s. 99) mukaan yrityksestä kertominen on kiinnostavaa ja esimerkiksi yrityksen historia voi olla mielenkiintoinen tapa kertoa tarinan keinolla yrityksen perinteistä ja toisaalta perustella sitä, miksi yritys on tänä päivänä sitä mitä on. Historiaa ei voi kloonata ja sen merkitys voi korostua suhteessa sidosryhmiin esimerkiksi sijoittajat ja rahoittajat. Joidenkin yritysten maine rakentuu puhtaasti perinteelle, vaikka toiset ovat sitä mieltä, ettei historia kiinnosta ketään ja sen esiin tuominen on yritykselle tuhoisaa. Yrityksessä on hyvä olla perspektiiviä eikä kaikkien yritysten menestys rakennu nopeudelle.

Vesasen ja Variksen mukaan (2018 s. 62-70) yrityksen työnantajamielikuvan kannalta on tärkeää oivaltaa, että työnantajamielikuvaa voi johtaa ja tietoisesti kehittää haluttuun suuntaan haluttua kuvaa tukevalla toiminnalla sekä viestinnän keinoilla, jotka liittyvät työnantajuuteen. Tulevaisuudessa vaikuttavin työnantajamielikuva on sellaisella yrityksellä, jonka viestintä on totuudenmukaista ja joka osallistaa sidosryhmiänsä kertomaan työnantajamielikuvastaan yhteneväisesti. Parhaat työntekijät valitsevat sellaiset työnantajat, joiden työnantajamielikuvaviestintä erottuu muista kiinnostavalla tavalla ja joiden teoista välittyy yrityksen kulttuuri ja arvot.

3.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuva jakautuu kahteen pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Sisäinen työnantajamielikuva muodostuu yrityksen sisällä ja kertoo siitä millaisena työntekijät näkevät ja kokevat oman työnantajansa. Ulkoinen työnantajamielikuva kertoo siitä, millaisena organisaation ulkopuoliset ihmiset näkevät organisaation työnantajana. Organisaation ulkopuolinen voi olla työnhakijan tai hiljaisen työnhakijan lisäksi jonkun työntekijän perheenjäsen, yhteistyökumppani tai kuulua yrityksen muihin ulkoisiin sidosryhmiin. Yhteistyökumppaneille myös sisäinen työnantajamielikuva voi näytellä suurta roolia, jos etsinnässä on paras alihankkija tai joku muu yhteistyötaho. Sisäisellä työnantajamielikuvalla on suuri liiketoiminnallinen merkitys, sillä yhteistyöverkostoja kiinnostaa, miten henkilöstö viestii omasta työnantajasataan. Toisaalta sisäisen työnantajamielikuvan perusteella voidaan rakentaa ulkoista työnantajamielikuvaa. Kun sisäinen työnantajamielikuva on positiivinen, voidaan se ylpeänä viestiä myös ulkopuolisille sidosryhmille. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 67-68)

Aina organisaatioon kuuluvien henkilöiden kuvaillessa organisaation identiteettiä, näkemyksiin vaikuttaa voimakkaasti organisaatiossa vallitseva kulttuuri. Toisaalta ulkoinen yrityskuva yhdessä organisaation kulttuurin kanssa vaikuttavat organisaation identiteettiin. Henkilöstö muodostaa myös oman identiteettinsä erilaisten ryhmittymien kautta ja rajapinnoissa. Ihmiset antavat toisinaan inhimillisiä piirteitä myös ei-inhimillisille asioille ja näin mielikuvaan organisaatiosta saatetaan liittää mielikuva sen johtajasta tai jostain muusta yksittäisestä henkilöstä. Ajatellaan, että maine kumpuaa vahvasti organisaation sisältä ja erityisesti sen ihmisistä. (Tuominen, 2013, s. 136-137)

Sisäinen työnantajamaine on mitattavissa oleva käsite. Tutkimuksia voidaan esimerkiksi hyödyntää esimiesten ja henkilöstöhallinnon työvälineinä. Tutkimukset ovat hyvä tapa kartoittaa potentiaalisten työnhakijoiden ja oman henkilöstön mielikuvia organisaatiosta. (Kykkänen, 2011)

On tärkeää, että Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa työnantajamielikuva tutkitaan kunnolla ja kuunnellaan henkilöstön realistinen mielipide siihen, millaisia asioita he työnantajassaan arvostavat. Työnantajamielikuva on ensin tehtävä sisäisesti ja markkinoitava henkilöstölle, jotta sitä voidaan alkaa markkinoida myös ulospäin. Sisäinen markkinointi on tärkeää, sillä se lujittaa organisaation identiteettiä henkilöstön mielissä ja henkilöstö markkinoi tätä mielikuvaa omille verkostoilleen ja potentiaalisille työnhakijoille. (Valkeapää, Työnantajamielikuva Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa, 2019)

Yrityksen kulttuurin on motivoitava työntekijöitä toimimaan yrityksen linjausten ja tavoitteiden mukaisesti, jotta yrityksestä ulospäin välittyvä viesti olisi yhteneväinen ja brändin mukainen. (Tuominen, 2013, s. 140)

Tuntemattomilla, organisaation ulkopuolisilla henkilöillä voi olla oma käsitys organisaatiosta ja he voivat jakaa tätä tietoa verkossa ja kasvokkain. Tuntemattomat voivat jakaa omia mielikuviaan ja kokemuksiaan esimerkiksi sosiaalisessa mediassa omissa yhteisöissään eikä tiedoista aina jää edes digitaalista jälkeä. On hyvä ymmärtää, että tämä niin kutsuttu epäformaali tieto perustuu todennäköisesti realistiseen työnantajamielikuvaan ja siitä syystä virallinen työnantajamielikuvaviestintä tulee olla yhteneväistä jokaisella foorumilla ja joka suuntaan. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 13)

3.2 Työnantajamielikuvan muodostuminen

Yksilö kerää huomaamattaan tietoa eri organisaatioista markkinoinnin, tuotteiden, uutisten sekä julkisuudenhenkilöiden tarinoiden kautta. Organisaation sidosryhmiin kuuluvalta tutuilta kuulee varmasti sisäpiirin tietoa, subjektiivisesta, yksilön arvopohjaan nojaavasta näkökulmasta, ellei erityyppistä tietoa ole saatavilla. Erityisen hyvä ja laadukkaaksi mielletty tuote voi viestittää samaa kuvaa yrityksestä työnantajana. Organisaation mielikuvaan vaikuttaa vahvasti myös sen edustama toimiala. Asiakkaalle ja yksilölle tutumpi organisaatio on se, joka toimii kuluttajamarkkinoilla kuin se, jonka asiakaskunta muodostuu muista yrityksistä. Työnantajamielikuvan muodostumiseen menee pitkään ja sitä on hyvin hidasta muuttaa. Negatiiviseen suuntaan muutos voi tapahtua esimerkiksi jonkin julkisuutta saaneen kriisin vuoksi nopeastikin. Hyviä ja julkisuudessa noteerattuja uutisia tarvitaan paljon enemmän, jotta negatiivinen saadaan muutettua jälleen positiiviseksi. Työnantajamielikuva kertoo siitä, millaisena yritys koetaan työpaikkana niin henkilöstön, asiakkaiden kuin työnhakijoidenkin mielissä. (Valvisto, 2005, s. 23)

Kun työnantajamielikuvaa aletaan rakentaa, on oltava avoin ja rehellinen. Avoimuus työnantajamielikuvassa helpottaa hakijaa muodostamaan realistisen mielikuvan organisaatiosta ja näin tekemään päätöksiä siitä, mihin yritykseen hän haluaa töihin. On lyhytnäköistä rakentaa kaunisteltua kuvaa organisaatiosta, vaikka sen avulla saataisiinkin houkuteltua hetkellisesti osaajia työsuhteisiin. Osaajat pettyvät heti, kun heidän yrityksensä muodostamansa mielikuva ei vastaa todellisuutta. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 44-45)

Positiivinen ja kestävä työnantajamielikuva rakentuu henkilöstön hyvien kokemusten kautta. Hyvän työnantajamielikuvan rakentuminen perustuu henkilöstöä arvostavaan kulttuuriin, jossa henkilöstöstä välitetään aidosti ja heidän itsemääräämispyrkimyksensä otetaan huomioon. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 45)

Vesasen ja Variksen mukaan (2018 s. 62-70) Jokainen organisaation työntekijä toimii työnantajamielikuvalähettiläänä, vaikka siitä ei olisi edes keskusteltu. Henkilöstön omaan kokemukseen perustuvat kertomukset ovat sitä, mitä he viestivät. Mikäli heidän mielikuvansa on kaukana organisaation tavoittelemasta työnantajamielikuvasta, on organisaation muutettava

omaa toimintaansa määrittämensä tavoitteiden saavuttamiseksi. Työnantajamielikuvan muokkaaminen organisaation haluamaan suuntaan vaatii paljon aikaa ja toimia sen eteen, että henkilöstön mielikuva saadaan muutettua yhtenäiseksi organisaation tavoitteleman kuvan kanssa. Jos organisaatio haluaa viestittää arvostavansa henkilöstöään, niin henkilöstön tulee pystyä kertomaan sama asia. Organisaation haaste lienee, kuinka saada koko henkilöstö viestimään samaa asiaa, kun ihmiset kokevat asiat hyvin subjektiivisesti oman kokemuksensa kautta.

Työnantajamielikuvan muodostamisessa Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa on tärkeää aloittaa henkilöstön realistisesta mielipiteestä työnantajansa vahvuuksista. Huomionarvoista on, että kaikilta ei voi saada vastausta eivätkä kaikki ajattele samalla tavalla. Kun olemme saaneet osan henkilöstöä kertomaan mitä he ajattelevat, voimme alkaa käyttää niitä samoja sanoja julkisesti. Kun organisaation identiteetti työnantajamielikuvan muodossa on määritelty sanoiksi, voimme alkaa käyttää tuota identiteettiä ja pikkuhiljaa se tunnustetaan olemassa olevaksi myös niiden osalta, jotka alun perin olivat eri mieltä. (Valkeapää, Työnantajamielikuva Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa, 2019)

3.3 Työnantajamielikuvan merkitys

Työnantajamielikuvaa tulisi rakentaa systemaattisesti, jotta kilpailtaessa alan osaajista ja niin kutsutuista talenteista eli lahjakkuuksista, yritys olisi vahvoilla. Kun talentilla on varaa valita työpaikkansa, myönteisen työnantajamielikuvan merkitys korostuu. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle syntyy työntekijäpulaa. On tärkeää huomioida myös, että mikäli organisaatio ei ole laajemmin ihmisten tietoisuudessa, niin hyvä työnantajamielikuva ei yksin riitä varmistamaan laadukkaita työnhakijoita. Organisaation on syytä tehdä itsensä tunnetuksi, mikäli se haluaa kilpailla laadukkaista työnhakijoista. Myönteisen ja tunnetun työnantajamielikuvan omaavilla organisaatioilla on sosiaalisessa mediassa seuraajia. Sosiaalisen median jalkojen ja tykkäysten kautta ilmoitukset avoimista työpaikoista näkyvät myös passiivisten työnhakijoiden sosiaalisessa mediassa. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 42)

Susanna Rantasen (2017) mukaan kaikkien pitäisi pyrkiä ylittämään asiakaidensa odotuksen jatkuvasti ja positiivisesti. Positiivinen jatkumo toimii myös työnantajamielikuvan rakentamisessa. Kun yrityskulttuuri on positiivinen ja kohtelemme tapaamiemme henkilöitä kunnioittaen, kaikille yritystä edustaessamme kohtaamille ihmisille jää meistä positiivinen kuva ja he alkavat ajatella samalla tapaa koko yrityksestä – myös työnantajana. (Rantanen, 2017)

Kun yrityksellä on hyvä työnantajamielikuva, myös sen henkilöstö sitoutuu huomattavasti paremmin ja jatkuvaa rekrytointia tarvitsee tehdä vähemmän. Tutkimuksen mukaan hyvä työnantajamielikuva laskee irtisanoutumisia 28 prosenttia. Hyvään työnantajamielikuvaan kuuluu olennaisena

osana myös sisäinen rekrytointi. Aina työnantaja ei vaihtamalla parane ja sisäisillä rekrytoinneilla säästetään yleensä kustannuksissa siitä syystä, että työntekijän perehdytykseen ei mene niin kauan aikaa ja hän pääsee nopeammin tuottavaan työhön. Sisäinen urakehitys motivoi, sitouttaa ja vähentää lisäksi virherekrytointien määrää. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 43)

3.3.1 Työnantajamielikuvan merkitys rekrytoinnissa

Maineelle tärkeä kohderyhmä on erityisesti potentiaaliset työntekijät henkilöstön lisäksi. Kilpailtaessa parhaista työntekijöistä, asiakkaiden ja henkilöstön kokemukset ja mielikuvat ovat maineen kannalta erittäin tärkeitä. Organisaatiolle maine on tärkeässä roolissa, kun taistellaan talenteista, siitä syystä, että lahjakkaat ja potentiaaliset työnhakijat etsivät erityisesti sellaisia työnantajaorganisaatioita, joiden arvomaailman ja kulttuurin he voivat jakaa ominaan. (Tuominen, 2013, s. 137)

Parhaimmillaan rekrytointiviestintä on henkilöstön toteuttamana ja työnantaja saattaakin hyötyä siitä enemmän kuin mediaviestinnästä. Työnhakijoille henkilöstön välittämä rekrytointisanoma näyttäytyy todennäköisesti luotettavampana ja uskottavampana kuin työnantajan. Työnantajamaine rakentuu parhaimmillaan sisältäpäin yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja viestinnän kanssa. (Kykkänen, 2011)

Valveutuneet yritykset ovat ymmärtäneet, että nykyisellään tärkeimpiä ja tehokkaimpia työmarkkinapaikkoja ovat erilaiset sosiaalisen median tarjoamat palvelut, joissa voidaan toteuttaa työnantajamielikuvaviestintää samanaikaisesti rekrytoinnin kanssa. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 171)

Positiivinen ja vahva työnantajamielikuva lisää avoimien työhakemusten määrää ja laadukkaiden työnhakijoiden määrä kasvaa suhteessa avoimiin työpaikkoihin. Kun ennalta saatu mielikuva on yhteneväinen todellisen kokemuksen kanssa, ei hakija joudu pettymään. Lisäksi työntekijä oppii työtehtävät nopeammin, tiimiytyy nopeammin ja palkan merkitys työsuhteessa vähenee. Henkilöstön työurat pitenevät ja asenne työhön on positiivisempi ja näin ollen pettymyksiä ja tappioitakin on helpompi sulattaa. Organisaation tuottavuus sekä julkisuusarvo saattavat nousta, kun työnantajamielikuvasta viestitään positiivisesti ja työyhteisön avoimissa kanavissa kerrotaan medianäkyvyyttä lisääviä positiivisia tarinoita. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 76)

Jos työpaikka on haluttu, on se usein myös tunnettu, jolloin kyseisen paikan rekrytoinnin ulkoistaminen on helppoa. Sosiaalinen media voi silti luoda rekrytoinnille lisäarvoa, vaikka haluttuun työpaikkaan rekrytointi olisi muutenkin helppoa ja tehokasta. Korven ym. (2012) mukaan kaikista avoimista työpaikoista tulee julkiseen hakuun vain noin neljännes ja aktiivisten työnhakijoiden joukossa on vain pieni osa, jotka ovat potentiaalisia osaajia kyseiseen työhön. Suurin osa koko markkinavoimasta on näin ollen

piilossa ja normaalien rekrytinninkanavien ja keinojen tavoittamattomissa. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 77)

Tulevaisuudessa hyvistä työntekijöistä kilpaillaan entistä tiukemmin ja tässä kilpailussa erityisen hyvin erottuvat ne organisaatiot, joiden työnantajamielikuvaa on rakennettu huolellisesti ja pitkällä aikavälillä. Työnantajamielikuvaa on myös mahdoton kopioida ainakaan nopeasti, totuudenmukaisesti ja kestävästi (Salli ja Takatalo, 2014, s. 41)

3.3.2 Työnantajamielikuva sosiaalisessa mediassa

Positiivisen työnantajamielikuvaviestinnän kannalta olennaista ja sopivinta toimintaa on sisällön tuottaminen. Sisällön tuottamista voi tehdä sosiaalisen median tai vaikka blogien kautta. Blogeihin tai vaikkapa tutkimuksien tuloksiin voidaan myös jakaa linkkejä sosiaalisen median kanavissa ja sitä kautta lisätä aiheen näkyvyyttä. Sisällön tuottaminen voi olla myös tulevien koulutusohjelmien markkinointia sekä tiedotteiden jakamista sisäisesti tai ulkoisesti. Sisällöntuotanto voi tarkoittaa vaikka yksittäisen työntekijän haastattelua tai kirjoitusta, jossa henkilö kertoo omasta työstään, osaamisestaan tai urapolustaan organisaatiossa tai omassa historiassaan. Yksittäisen henkilön haastattelussa voidaan kertoa vaikkapa näkemyksiä yrityksen toiminnasta tai tapahtumista. Sisältö voi liittyä yritysjohtajan tai yksittäisen henkilön näkemyksiin strategisista valinnoista, kehitysprojekteista tai urakehityksestä tai siitä, mitä yrityksessä tapahtuu nyt ja tulevaisuudessa. Työnantajamielikuvaviestinnän näkökulmasta sisällön tuottamiselle keskeistä on, että kaikessa sisällössä jaetaan sellaista informaatiota, johon liittyvät yrityksen päivittäiset toimintatavat ja positiiviset tulevaisuuden näkymät. Vielä melko harva yritys tuottaa systemaattisesti ja strategisesti sisältöä sosiaalisen median kanaviin ja hyödyntää esimerkiksi LinkedIn-ryhmiä tai answers-toimintoa työnantajamielikuvan viestimiseksi ja vahvistamiseksi. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 108-109)

Koulutuskuntayhtymässä työnantajamielikuvaa tullaan jatkossa hyödyntämään rekrytinnissa erityisesti kuvailemaan organisaatiota. Potentiaalinen työnhakija myös todennäköisesti tutkii internetin ja sosiaalisen median kautta mitä ja miten organisaatiosta viestitään. Tästä syystä viestintäpäällikön mukaan olisi hienoa, että saataisiin työnantajamielikuvatutkimuksen avulla luotua sosiaaliseen mediaan esimerkiksi Koulutuskuntayhtymän henkilöstön omaa sisältöä vaikkapa tarinoiden tai videoiden muodossa. Lisäksi tarpeellista olisi luoda Koulutuskuntayhtymä Tavastian yhteisöllisyyttä lisäävä slogan, joka vahvistaisi positiivista mielikuvaa ja toisaalta rakentaisi myös sisäisesti yhteistä identiteettiä sekä yhteenkuuluvuutta. (Manninen, 2020)

Suhteellinen rekrytointiteoria -teoksessa (Korpi ym. 2012) todetaan työnantajamielikuvaan vaikuttavien eri teemojen esiintuonnista, että videoilla henkilöhaastatteluilla voi tuoda ilmi työn kiinnostavuutta. Videolla

työntekijä voi näyttää tai kertoa millaisessa työympäristössä hän työskentelee tai miten hän on vaikkapa kehittänyt omaa työtään, organisaation toimintatapoja tai tuotteita. Uskottavuus perustuu tässä samaistuttavuudelle eli mitä lähempänä video on ruohonjuuritason toimintaa, sitä uskottavampi se on. Myöskään videon laatuun ei kannata panostaa liikaa, sillä liian hieno ja viimeistelty video karsii sen uskottavuutta.

Korven ym. (2012) mukaan työilmapiiriä voi kuvata erilaisissa tositilanteissa otetuilla kuvilla ja videoilla. Esimerkiksi erilaiset kokoontumiset, koulutukset, seminaarit, kokoukset, messut, palaverit tai esimerkiksi asiakastapaamiset sopivat kuvaamaan työilmapiiriä realistisella tavalla. Pikkujoulutkin voivat ovat hyvä paikka tämänkaltaisille kuvauksille tietyn varauksin. Lisäksi tavallisesta työpäivästä otetut kuvat ja videot, aidossa työympäristössä välittävät autenttista ja oikeaa tunnelmaa työilmapiiristä. Henkilöhaastattelut, huolellisesti laaditut nimitysuutiset ja erilaiset tarinat yksittäisten henkilöiden urapoluista kertovat mielenkiintoisella tavalla urakehitysmahdollisuuksista. Urapolun konkretisoimiseksi yhteistyö sellaisten koulutusorganisaatioiden kanssa, joista yritykseen on työntekijöitä tullut, voi lisätä organisaation kiinnostavuutta työnantajana. Urakehityksen näkökulmasta kuvatut uskottavat videot pitkiä työuria tehneistä henkilöistä ovat myös tehokkaita, kuvaavia ja kiinnostavia. Urapolkujen havainnollistaminen voi auttaa kokeneempia työnhakijoita päätöksen tekemisessä. Monesti työpaikkaa vaihdetaan urakehityksen vuoksi ja sitä voidaan käyttää syöttinä uuden osaamisen saamiseksi yritykseen ja toisaalta myös taloon jo rekrytoidun osaamisen säilyttämiseksi pidempään.

Korpi ym. (2012) toteaa, että yritystä kannattaa julkisesti henkilöittää oikeiden ihmisten eli organisaation oman henkilöstön kautta. Henkilöittäminen toimii vahvana signaalina yrityksen sitoutumisesta henkilöstönsä ja heidän urapolkujensa sekä oman työnsä kehittämisen tukemiseen. Oman työn kehittämistä voidaan viestiä kertomalla esimerkiksi tuoreista patenteista ja niiden synnystä sellaisella laajuudella kuin se on järkevää. Myös pienet onnistumiset ja innovaatiot sekä niiden julkistaminen on työnantajamielikuvan kannalta tarpeellisia. Jokainen voi kehittää omaa työtään eri tavoin ja on suotavaa jakaa avoimesti tietoa kehittämisestä. Sellaiset tarinat, joihin vastaanottajan on helppo samaistua, ovat erinomainen keino viestiä ja toisaalta sitouttaa ihmisiä. Oma työtä voi kehittää monella tavalla ja tietoa kehittämisestä on suotavaa jakaa avoimesti, sillä tarinat, joihin ihmiset voivat samaistua, ovat hyvä väline viestintään ja ihmisten sitouttamiseen. Lisäksi on hyvä muistaa, että viestintä on markkinointiasaston tuottamaa massaviestiä tehokkaampaa silloin, kun viestitään ihmiseltä ihmiselle.

Korven ym. (2012) mukaan Suomessa palkka on tabu, olipa kyseessä sitten palkanmaksaja tai palkansaaja. Kukaan ei vapaaehtoisesti halua puhua palkastaan. Palkkaus tässä yhteydessä tarkoittaa enemmänkin sitä, maksaako organisaatio riittävää korvausta kuin sitä kuinka suuresta rahasummasta on kysymys. Työnantajamielikuvan rakentumisessa palkkaus ei ole kovin

suuressa roolissa, sillä työnantajamielikuva rakentuu enimmäkseen muille tekijöille ja siitä syystä palkkausta ei työnantajamielikuvan näkökulmasta ole välttämätöntä sosiaalisen median kanavissa toitttaa, ainakaan suomalaisille työnhakijoille.

Työnantajamielikuvaan vaikuttavat useat muutkin tekijät. Lähtökohtaisesti kaikki se, mitä organisaatiosta kerrotaan, viestitään ja on kirjoitettu vaikuttavat mielikuvaan organisaatiosta niin yrityksenä kuin työnantajanakin. Viestien sisältö määrittää tässä kohdassa painoarvon. Tarkoituksenmukaisinta organisaation näkökulmasta on se, että kaikki viestintään liittyvä materiaali on organisaation itsensä tuottaman tiedon kanssa niin yhteneväistä kuin mahdollista. Organisaation työnantajamielikuvan kannalta kaikkein uskottavinta on, että henkilöstö tuottaa sisältöä yllämainituista asioista omasta näkökulmastaan sosiaaliseen mediaan. Myös sisäinen työnantajamielikuva kehittyy tällä tavalla tehokkaammin. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 91-93)

Joka ikinen kerta, kun työntekijä viestii työnantajasta sosiaalisessa mediassa, rakentaa hän työnantajamielikuvaa. Työntekijöiden viestintä sosiaalisessa mediassa heijastaa sisäistä työnantajamielikuvaa eli työyhteisössä valitsevaa totuutta. Silloin, kun vastaanottajalle muodostuu totuutta ja viestittyä sanomaa vastaava työnantajamielikuva, ollaan oikealla tiellä. Se, vahvistaako sosiaalinen media positiivista vai negatiivista mielikuvaa riippuu työyhteisössä vallitsevasta totuudesta. Entiset ja nykyisetkin työntekijät voivat tuottaa sosiaaliseen mediaan totuudenmukaista tai valheellista sisältöä. Jotta valheellista sisältöä tulisi mahdollisimman vähän, tulisi yritykseen rakentaa niin positiivinen ilmapiiri, ettei negatiivisia tarinoita pääse syntymään lainkaan. Jotta julkisella työnantajamielikuvalla voidaan loistaa, on ensin huolehdittava, että sisäinen työnantajamielikuva on kunnossa. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 73-75)

Mikäli yritys haluaa saada näkyvyyttä rekrytoinnilleen, oikea kanava on sosiaalinen media. Etuna muihin rekrytointikanaviin nähden, voidaan sosiaalisen median hyväksi mainita, että se tavoittaa passiiviset työnhakijat muita kanavia tehokkaammin. Esimerkkinä voidaan mainita LinkedIn, jossa 80 prosenttia työnhakijoista ovat passiivisia. Passiivinen työnhakija on sellainen, joka ei välttämättä hae uutta työtä, mutta olisi oikean ja riittävän houkuttelevan paikan tullen valmis siirtymään uuden työnantajan palvelukseen. Passiiviset työnhakijat eivät selaa työpaikkailmoituksia avoimista työpaikoista, mutta ovat aktiivisia LinkedIn-, Facebook-, Instagram-, Pinterest- sekä Twitter – käyttäjiä. Edellä mainittujen kanavien kautta mielenkiintoinen ilmoitus voi osua passiivisen työnhakijan näkökenttään ja siirtyminen kohti uusia tuulia voi alkaa. Voi myös käydä niin että passiivisen työnhakijan ystävä näkee ilmoituksen ja viittaa sen sosiaalisen median välityksellä ystävälleen. Eräs merkittävä ja käyttämättömin rekrytoinnin keino on juurikin kaveriviittaukset (social referrals). (Salli ja Takatalo, 2014, s. 31)

Internet ja sosiaalinen media ovat eräs merkityksellistämisen taso, jossa syntyy mielikuva yrityksestä. Yrityksellä voi vielä olla omilla kotisivuillaan eräänlainen etulyöntiasema, jossa se voi itse rajata mitä ja millä tavalla se haluaa viestiä. Kotisivut ovat vain puolet kokonaiskuvasta, koska internetissä ja sosiaalisessa mediassa yrityksen muokkaantuminen omanlaisekseen tapahtuu loppujen lopuksi subjektiivisesti sidosryhmien henkilökohtaisissa viestinnän ja kokemuksen tilanteissa. Sosiaalisen median palvelut vaikuttavat maineen rakentumiseen, koska joiltain osin maine on yleisön muodostama sosiaalinen rakennelma ja verkko. Ulkoisten sidosryhmien merkitys organisaation maineen määrittämisessä kasvaa, kun uudet mielipidevaikuttajat esiintyvät niin voimakkaina, että organisaation oma ääni ei enää kuulu. Nykyään sosiaalisen median palvelut nousevat hakukoneissa korkealle hakutuloksissa peittäen allensa esimerkiksi yrityksen viralliset kotisivut. (Tuominen, 2013, s. 84)

Sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuva näkyy sekä yrityksen tuottamassa sisällössä että yksittäisten henkilöiden tai työntekijöiden viestimässä sisällössä. Jos yritys on sosiaalisessa mediassa näkymätön, tekevät potentiaaliset työntekijät siitakin omat johtopäätöksensä. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa opiskelevat opiskelijat käyttävät sosiaalisen median kanavia myös oman portfolionsa rakentamiseen ja kertovat omista opinnoistaan ja opiskelupäivistään. Tämä lisää organisaation näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa mutta ei kuitenkaan työnantajana. Suunnitelmallisuus ja henkilöstön rohkaiseminen positiiviseen työnantajamielikuvaa tukevaan viestintään voisi olla hyvä tapa lisätä organisaation näkyvyyttä sosiaalisen median kanavissa. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 34-37)

Salli ja Takatalon (2014, s. 34-37) jatkavat, että Facebookia käytti noin 2 miljoonaa ihmistä Suomessa vuonna 2013. Maailmassa käyttäjiä oli vuonna 2017 jo kaksi miljardia. Facebookissa on laajasti erikäisiä käyttäjiä ja se on erityisen tehokas rekrytointifoorumi siellä olevien palveluntarjoajien (joista esimerkkinä voidaan mainita Oikotien avoimet työpaikat, monster.fi, Joberaten avoimet työpaikat ja JustRecruitMe) sivujen kautta.

Viime vuosina voimakkaassa noususuhdanteessa on ollut erityisesti asiantuntijoiden ja esimiesten rekrytointeihin painottuva ammatillinen verkosto LinkedIn. Kohderyhmään kuuluvat asiantuntija- ja johtotehtäviin rekrytoivat yritykset ja organisaatiot sekä töitä tämänkaltaisista tehtävistä etsivät henkilöt. Lähes puoli miljoonaa suomalaista käyttää Linkediniä ja vastaava luku koko maailmasta yli 200 maassa on yli 225 miljoonaa. On ennustettu, että LinkedInin merkitys rekrytoinnissa ja työnhaussa tulee kasvamaan voimakkaasti entisestään. LinkedInissä on tarjolla erilaisia rekrytointiin liittyviä palveluita yrityksille ja organisaatioille. Esimerkkinä näistä voidaan mainita vaikkapa kohdistetut työpaikkailmoitukset ja työntekijähaut. "Apply with LinkedIn" -toiminto on helpottanut käyttöä ja mahdollistanut mobiilihakupalveluiden toimivuuden tehostamisen. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 34-37)

Instagramin sivustolla kerrotaan, että yli 200 miljoonaa käyttäjää kertoo vierailevansa jonkin yrityksen profiilissa päivittäin ja 1/3 osa eniten katsoituista videoista on peräisin yrityksiltä. Instagram toimii sosiaalisena verkostona sekä ilmaisena kuvien jakopalveluna. Instagramissa käyttäjät voivat jakaa videoita ja kuvia sekä tykätä ja kommentoida toisten jakamaa sisältöä. Instagramissa viestintä on tehokasta ja visuaalista. Kuvia ja videoita voidaan muokata erilaisilla filttäreillä, joita sovelluksessa on tarjolla. Instagramissa yrityksen näkyvyyttä on helppo lisätä autenttisesti erityisesti kuvien ja videoiden muodossa ja toisaalta työnantajamielikuvaa helppo viestiä erityisesti henkilöstön itse tekemien tarinoiden, kuvien ja videoiden muodossa. (Instagram, 2020)

Sallin ja Takatalon (2014 s. 34-37) mukaan maailman toiseksi käytetyin hakukone, YouTube on nykypäivänä sellainen viestinnän areena, jota useat yritykset käyttävät markkinointikanavananaan. Visuaalisuuden painoarvo on entistä voimakkaampi ja tarinoiden avulla työnantajavidet välittävät työnantajamielikuvaviestejä. Kun yritys julkaisee YouTubeessa videon, jossa sisältö käsittelee yrityksen arvoja, strategiaa ja työntekijöitä, jäävät videot ihmisten mieleen ja ne muistetaan.

Suurin osa suomalaisista Twitter-käyttäjistä profiloituu asiantuntija- ja tietotyöntekijäksi. Mikroblogipalvelu Twitter mahdollistaa näiden edellä mainittujen työntekijäryhmien tavoittamisen tehokkaasti. Twiiteiksi kutsutaan 140 merkin mittaisia viestejä, joita käyttäjät voivat julkaista ja joihin koko Twitterin toiminta perustuu. Twitterissä kuka vain voi seurata ketä haluaa. Rekrytointikanava Twitter on erityisen tehokas siitä syystä, että tiedon jakaminen ja vuorovaikuttaminen eivät rajoitu vain omiin verkostoihin. Vuorovaikuttaminen, verkostoituminen, reaaliaikaisuus, nopeus, avoimuus, epämuodollisuus sekä tiedon jakaminen ja välittäminen ovat Twitterin ominaispiirteitä. Twitterissä tiedon leviäminen on erittäin nopeaa ja tehokasta mikroblogiverkostoja toisiinsa yhdistävien Twitter-käyttäjien kautta. Heikkoutena rekrytoinnin näkökulmasta voidaan mainita, että Twitter-rekrytointiviestintä vaatii toistoja, sillä twiitillä on melko lyhyt elinkaari. (Salli ja Takatalo, 2014, s.34-37)

Salli ja Takatalo (2014 s. 34-37) toteavat, että Suomessa Pinterestin merkityksen ennustetaan olevan kasvusuhdanteinen. Pinterest on melko uusi tulokas, joka visuaalisuutensa vuoksi toimii rekrytoinnissa yhtenä sosiaalisen median tehokkaimmista välineistä. Pinterest toimii kuin virtuaalinen ilmoitustaulu. Siihen kiinnitetään (pin) kiinnostavia (interest) kuvia, joita voi kommentoida ja jakaa. Rekrytointiviestinnän näkökulmasta Pinterest toimii tehokkaana työnantajamielikuvaviestimenä visuaalisuutensa ansiosta. Pinterestissa organisaatio voi videoilla ja kuvilla vahvistaa ja rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa. Kuvista ja videoista voi myös tehdä linkkejä esimerkiksi rekrytoitavan yrityksen työpaikkailmoituksiin.

Kaikkien organisaatioiden olisi hyvä miettiä visuaalisuuden hyödyntämistä rekrytoinnissa riippumatta siitä, mitä rekrytointikanavaa organisaatio käyttää. Kuva kertoo enemmän kuin tuhat sanaa. Visuaalisuus auttaa myös aivoja käsittelemään tietoa ja toisaalta asiat jäävät paremmin mieleen kuvien tai videoiden avulla. Rekrytointi on muuttumassa sosiaalisen median ansiosta, tai vuoksi, jatkuvasti visuaalisempaan suuntaan ja siksi sosiaalisen median merkitys työnantajamielikuvan rakentamisessa ja rekrytoinnissa jatkaa kasvuaan. Potentiaaliset työnhakijat saattavat kiinnostua organisaatiosta helpommin sosiaalisessa mediassa nähtävien tilapäivytysten myötä. Kun potentiaaliset työntekijät kiinnostuvat organisaatiosta ja alkavat seurata sitä tiiviimmin, saattavat he myös loppujen lopuksi hakeutua sinne töihin. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 34-37)

3.4 Maine ja työnantajamielikuva

Maineen ja työnantajamielikuvan käsitteet ovat melko samankaltaisia ja ne liittyvät hyvin läheisesti toisiinsa, erityisesti yrityksen näkökulmasta. Maine tarkoittaa vakiintunutta käsitystä ja olettamusta tietyistä kohteesta. Mainetta voidaan ajatella mielikuvana, kokemuksena sekä tarinana, joka kehittyy henkilökohtaisten ja muilta kuultujen tarinoiden sekä kokemusten kautta. Lähipiiri, ystävät ja työkaverit voivat toimia tarinankertojina tai välittää niitä. Myös julkisuus ja media voivat kertoa ja välittää tarinanomaisia viestejä ja vaikuttaa sitä kautta mainekäsityksiin. Yrityksen näkökulmasta maine voi olla yhteisön sidosryhmien käsitys arvioinnin kohteena olevasta kokonaisuudesta. Yhteisön perusolemuksen tunnistaminen toimii sisältä lähtevän aitouden vuoksi positiivisen maineen kulmakivenä. Maineen syntymisessä organisaatiokulttuuri on keskiössä siitä syystä, että se määrittää myös organisaation tai yhteisön identiteettiä. Organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation tai yhteisön kokemusten kautta syntyneistä yhteisistä toimintatavoista, uskomuksista, arvoista, asenteista ja traditioista. Työpaikoilla organisaatiokulttuuri näkyy teoissa ja toiminnoissa viestien organisaation tapoja ja traditioita, joista esimerkkinä voidaan mainita henkilöstöpolitiikka, johtamistapa, merkkipäivien muistaminen, rekrytointiohjeistus sekä tapa viettää pikkujouluja. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 44-45)

Aula ja Heinonen (2002 s. 33-34) toteavat, että maineen käsitteen käyttö on vakiintumatonta. Maineen käsite on heidän mukaansa häilyvä siitä syystä, että kaikki ymmärtävät sen olennaisen sisällön, mutta sille ei ole edes kirjallisuudessa olemassa yhtä määritelmää vaan monesti siitä käytetään lähes samaa tarkoittavia termejä kuten brändin lisäarvo, asiakasuskollisuus tai imago. Maineen määritelmä muuttuu sen näkökulman tai työtehtävän mukaan, mistä sitä katsotaan. Markkinointiväelle maine saattaa tarkoittaa täysin eri asiaa kuin esimerkiksi johdolle tai muulle henkilöstölle. Maine tulee määritellä siitä syystä, että sen monet ulottuvuudet ja näkökulmat tulevat huomioiduiksi ja todellisiksi. Aula ja Heinonen painottavat, että viestintä on vaikuttamista, aina.

Organisaatio hyöttyy hyvästä maineesta monellakin eri tavalla. Hyvä maine voi pienentää tuhoja silloin, kun julkisuuskuva saa pieniä kolhuja. Maineen avulla voidaan saada uusia asiakkauksia ja yhteistyötahoja, houkutella laadukkaita työnhakijoita sekä herättää kiinnostusta sijoittajien ja median silmissä. Maineen voi myös menettää nopeasti ja siksi sen eteen pitää tehdä pitkäjänteisesti ja johdonmukaisesti kehittämistyötä. Nykypäivänä tiedostavat organisaatiot pitävät itsestään selvänä, että mainetta rakennetaan, ylläpidetään ja varjellaan kriiseiltä tiiminä sidosryhmien kanssa. Maine leviää nykyisin entistä nopeammin niin hyvässä kuin pahassakin internetin ja sosiaalisen median välityksellä yhä suuremman yleisön tietoisuuteen. Tästä syystä yritysten olisi hyvä löytää keinoja maineen johtamiseen. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 43)

3.4.1 Maineen johtaminen

Tuomisen (2013) mukaan johtamisen ja maineen johtamisen tärkeä osa-alue on viestintä. Yrityksellä tulisi olla pyrkimys hyvän maineen hankkimiseen. Organisaatiossa tulisi saada aikaan kulttuuri, joka korostaa maineen merkitystä. Lisäksi jokainen henkilöstöön kuuluva tulisi saada oivaltamaan, että juuri hänen toiminnallaan on vaikutuksia yrityksen maineeseen. Kaiken toiminnan pohjana tulisi näkyä yhteisön arvojen ja etiikan mukaiset teot sekä sidosryhmiä kiinnostava visio. Kun hyvää mainetta rakennetaan, tulisi myös huomioida organisaation maineen nykytila ja toimia tiiviissä ja saumattomassa yhteistyössä organisaation erilaisten sidosryhmien kanssa. Kun organisaatio on onnistunut saamaan hyvän maineen itselleen, on sen syytä myös tehdä töitä sen ylläpitämiseksi. Henkilöstön motivointi mainelähteiläiksi, valmistautuminen kriiseihin ja toimintaympäristössä tapahtuviin muutoksiin, johdonmukainen ja suunniteltu viestintä sekä organisaation nykytilan kartoitus plussineen ja miinuksineen toimivat maineen ylläpitämisen perustana. Organisaatiossa tulisi ymmärtää, että maineen johtamisessa kyse on valmistautumisesta kriiseihin, joiden taitava hoitaminen edellyttää totuudenmukaisuutta, virheiden myöntämistä, sidosryhmien odotuksien havainnointia sekä vikojen karsimista välittömästi niiden havaitsemisen jälkeen. (Tuominen, 2013, s. 109)

Kun yritykselle tärkeiden sidosryhmien mielikuvia pyritään muokkaamaan yrityskuvan näkökulmasta positiivisemmiksi, on kyseessä maineen rakentaminen. Muokkaaminen voi myös osaltaan olla maineen hallintaa ja maineen johtamista. Mainetyön näkökulmasta organisaation tärkeimpiä kohderyhmiä ovat sidosryhmät eli asiakkaat, sijoittajat, henkilöstö sekä media. Maineprosessi voidaan ajatella kolmiosaiseksi ja siihen kuuluvat vaiheet ovat maineen rakentaminen, sen säilyttäminen ja vaurioiden korjaaminen. Keskusteltaessa maineesta, pohditaan monesti, onko maine ylipäänsä hallittavissa. Huolimatta siitä, että useat ajattelevat maineen olevan sosiaalisen median vuoksi mahdoton hallita, monien mielestä maine on kuitenkin johdettavissa ja sitä pitää johtaa. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 44)

Suomeksi maineen hallinta, englanniksi ”reputation management”, kuvaa sellaista toimintaa, jonka avulla yritys pyrkii vaikuttamaan maineeseensa. Käsite tarkoittaa liikkeenjohdollisia toimenpiteitä. Maineen hallitseminen voi toisinaan olla haastavaa, sillä se prosessi, millä tavalla yksilö muodostaa mielikuvansa on subjektiivinen ja sen vuoksi pulmallista määrittää. On mahdotonta manipuloida, kontrolloida tai ohjailta mielikuvien muodostamista ja sen vuoksi maineen hallintakin voi tuntua melko mahdottomalta. (Tuominen, 2013, s. 108)

Ylin johto kantaa painavimman vastuun maineen rakentamisesta, vaikka yleisesti ottaen maineen ylläpitäjänä toimivat kaikki organisaation jäsenet. Ennakoiva viestintä ja liiketoimintalähtöisyys ovat maineen johtamisen keskeisimpiä asioita. Erinomainen mainetyö näyttäytyy sidosryhmille johdonmukaisena toimintana, joka tarkoittaa ensisijaisesti sitoutumista, tasa-puolisuutta sidosryhmien kesken sekä oikea-aikaista sisältökeskeistä ja organisoitua viestintää. Maineen johtamisen avainsanat ovat tieto, taito ja tahto. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 44)

Tuomisen (2013) mukaan yksilön kokemiin mielikuviin vaikuttavat

- asenteet ja ennakkoluulot
- arvot ja arvostukset
- uskomukset ja kuulopuheet
- tiedot
- havainnot
- kokemukset

Yksilön arvoihin, asenteisiin sekä ennakkoluuloihin yritys tai yhteisö ei kykene vaikuttamaan, sillä siinä tapauksessa organisaation tulisi todistaa yksilön ajatukset jollakin tapaa virheellisiksi. Yritys voi vaikuttaa yksilön tietoihin, havaintoihin ja kokemuksiin, sillä yrityksellä on mahdollisuus valita millaista tietoa ja minkä tyyppisiä havaintoja se haluaa itsestään antaa. Yrityksellä on myös mitä suurimmat mahdollisuudet vaikuttaa siihen, millaisen kokemuksen se itsestään tarjoaa esimerkiksi asiakkaalle tai työnhakijalle. Pohtimalla tarjoamiaan kokemuksia yritys voi johtaa omaa mainettaan. Tiedottaminen, kokonaisviestintä tai pr-toiminta eivät edes yhdessä ole sama asia kuin maineen johtaminen, vaikka joskus niin ajatellaankin. Valitettavan usein maineen johtaminen on joiltakin osin puutteellista. Organisaation jokapäiväisessä toiminnassa sen kaikilla tasoilla rakentuva ja viestittävä maine on jokaisen organisaation jäsenen asia eikä vain viestintän tai markkinoinnin johdettavissa. Organisaatioiden onneksi, mainetta johdetaan jatkuvasti paremmin ja se erotetaan jo useissa yrityksissä omaksi toimintojen kokonaisuudekseen, jota hiljalleen on alettu myös johtaa omana strategisena toimintanaan. (Tuominen, 2013, s. 108-109)

3.4.2 Maine ja sidosryhmät

Integroitu viestintä olisi maineen kannalta hyödyllisintä. Integroitu viestintä tarkoittaa sitä, että eri areenoilla eri sidosryhmille lähetetyt viestit muodostaisivat yhtenäisen viestintäkokonaisuuden, joka vahvistaisi osaltaan yrityksen kilpailijoista erottuvaa identiteettiä. Sidoryhmäviestintä on tärkeä osa-alue, sillä se vaikuttaa voimakkaasti myös maineeseen. Vahva kilpailijoista erottuva identiteetti helpottaa yhteisön viestintää ja maineen hallintaa viestittäessä erilaisille sidoryhmille. Sidoryhmät edellyttävät yrityksiltä läpinäkyvää viestintää, joka tarkoittaa sitä, että yritys asettaa toimintansa avoimesti kaikkien sidoryhmiensä näkyville ja arvioitavaksi. Läpinäkyvyyden hyötynä voidaan mainita sidoryhmien kasvava kiinnostus ja luottamus silloin kun positiivinen arviointi on mahdollista. Luotettavuus ja läpinäkyvyys ovat kuin siamilaiset kaksoset, kun tieto organisaatiosta lisääntyy, syntyy osapuolten välille luottamus eli varmuus siitä, ettei toinen petä toiveita tai tuota pettymystä. Tiedetään, että läpinäkyvillä yrityksillä on kilpailijoitaan parempi maine. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 48)

Hyvä maine kehittyy oikeanlaisen toiminnan kautta. Yrityksen henkilöstön tulee toimia yhteisten tavoitteiden mukaisesti, jotta maineelle asetetut tavoitteet toteutuvat. Pitkällä aikavälillä organisaation jäsenten oikeanlainen toiminta on hyvän maineen edellytys, koska hyvä maine pulppuaa pitkässä juoksussa lähes poikkeuksetta yrityksen sisältä. Jotta organisaatio tai yritys voi saavuttaa hyvän maineen, on sen kyettävä toimimaan sisäisesti ja ulkoisesti johdonmukaisesti ja varmistettava, että se jakaa yhteneväisesti sidoryhmiensä kanssa vision, mission ja arvot. (Tuominen, 2013, s. 109)

Yrityksen maine on loistava silloin, kun sidoryhmien mielikuvat ja henkilökohtaiset kokemukset ovat positiivisia ja yhteneväisiä. Julkisuudessa tämänkaltainen yhteisö on sellainen, jossa arvostetaan työntekijöitä, kehitetään toimintaa, tehdään tulosta ja joka voi olla ylpeä laadukkaista tuotteista ja palveluista. Muistijälki, joka edellä mainituista oikein tehdyistä asioista on sidoryhmille jäänyt, palkitaan loistavana maineena, jota voidaan ajatella myös tavoitemaineena. Yrityksen toiminnan jatkuessa samankaltaisena, voidaan todeta myös loistavan maineen säilyvän ennallaan. On tärkeää muistaa, ettei mainetyö ole koskaan kokonaan valmis, vaan työtä on jatkettava entiseen malliin siitä syystä, että maineen voi helposti menettää. Organisaatio voi myös olla mainettaan parempi ja tällöin yksilön kokemukset ovat loistavia, mutta organisaation tiedostamattaan välittämä mielikuva ei. (Kortetjärvi-Nurmi ja Murtola, 2015, s. 42)

Sidosryhmien merkitys yrityksille maineen näkökulmasta vaihtelee eivätkä kaikki sidoryhmät ole samanarvoisia kaikkina aikoina. Maineen näkökulmasta asiakkaiden ja oman henkilöstön merkitys nousevat muiden sidoryhmien merkityksen yläpuolelle, sillä tärkeintä on saada aikaan vuorovaikutteiden suhde niihin sidoryhmiin, joilla on vaikutusta yrityksen suorituk-

seen, toimintaan ja maineeseen. Näitä suhteita tulee hoitaa erityisellä täsmällisyydellä ja aktiivisuudella. Vastuun ymmärtäminen sidosryhmiä kohtaan on maineen johtamisen keskiössä ja yrityksen tulee mainetyössään ottaa huomioon sidosryhmiensä omat kiinnostuksen suhteet ja heidän kokemansa uhat. Mainetta voidaan ajatella mielikuvien verkkona, joka muodostuu siitä, miten sujuvasti yritys pystyy vastaamaan sidosryhmiensä odotuksiin. Organisaation kyky viestiä omista arvoistaan vaikuttaa siihen kuinka kohtuullisia sidosryhmien odotukset ovat. Jotta yritys voi saavuttaa hyvän ja vahvan maineen on tärkeää, että sidosryhmien näkemykset ja arviot yrityksestä eivät merkittävästi poikkea toisistaan. Eri sidosryhmien mielikuvia on pyrittävä yhdenmukaistamaan mainetta johdettaessa. Oleellisinta on pyrkiä parantamaan mainetta niissä sidosryhmissä, joissa vallitsee negatiivisimmat mielikuvat yrityksestä. (Tuominen, 2013, s. 130-131)

3.4.3 Maine ja sosiaalinen media

Viestinnän näkökulmasta ja periaatteista nähtynä sosiaaliselle medialle ja sen tyyppisille palveluille ominaista on erittäin matala julkaisukynnys, avoin ja yhteisöllinen sekä keskusteleva vuorovaikutus, matalan kynnyksen osallistuminen, verkottuminen sekä sisältöjen erittäin nopea ja laaja leviäminen monipuolisten linkitysjärjestelmien avulla. Olennaista yrityksen maineen johtamisessa on ymmärtää, ettei sosiaalisen median sisältöjä voida säädellä tai etukäteen kontrolloida samalla tavalla kuin perinteisessä mediassa. Käytännön toiminnassa tämä tarkoittaa sitä, että yrityksen ei ole mahdollista hallita itseään koskevaa keskustelua. Loppujen lopuksi sosiaalisen median voimaa voidaan ajatella painostusvoimana ja valtaa määrittelyvaltaana erityisesti silloin kun pohditaan sosiaalisen median roolia taloudessa ja yhteiskunnassa. Maailma muuttuu ennen muuta toiminnan kautta ja vasta toisarvoisesti sanojen kautta. Lopulta ratkaisevaa eivät ole puheet ja painotukset vaan keskeisimpänä asiana ovat konkreettiset teot. (Tuominen, 2013, s. 83)

Yritys tekee suuren virheen silloin, jos se jättää sosiaalisen median huomiotta tai vähättelee sosiaalisen median painostus- ja määrittelyvaltaa. Sosiaalisen median keinoin yritys voi saada tietää todenmukaisesti epäkohdista, sillä sosiaalinen media parhaimmillaan ja pahimmillaan kiteyttää massojen ärtymystä ja fokusoi huomiota tarkasti sinne, missä yrityksen tuotevirheet tai laiminlyönnit ovat piilossa. Epäkohtien esille nouseminen aktivoi organisaation korjaamaan virheensä ja muuttamaan toimintaansa. Jos verkkosivujen rakentamista ajatellaan viestinnän perusteorioiden kannalta, niin voidaan todeta rakentamisen pohjautuvan viestinnän siirtomalliin, jossa tietoa yksisuuntaisesti valutetaan lähettäjältä vastaanottajalle. Sosiaalista mediaa pohtiessa on syytä nojata toiseen viestinnän perusmalliin: viestintään yhteisöllisyytenä, jossa yrityskuvaa rakennetaan sidosryhmien antaessa sille merkityksiä. Oikeastaan koko yrityksen voidaan nähdä koostuvan niistä merkityksistä, joita sen sidosryhmät sille antavat. (Tuominen, 2013, s. 84)

3.5 Työnantajalupaus

Työnantajalupaus on organisaation laadukkaille työnhakijoille sekä osajille fokusoitu lupaus siitä, mitä lisäarvoa ja kilpailijoista edukseen erottuvaa yrityksellä on työntekijälle tarjolla. Työnantajalupauksen kaksoisveli on brändilupaus. Brändilupaus lupaa mitä ainutlaatuista yritys voi tarjota brändätyn tuotteen tai palvelunsa kautta. Hyvä työnantajalupaus erottaa työnantajan muista potentiaalisista työntajista. Onnistuessaan työnantajalupaus jättää muistijäljen kuulijan mieleen. Nykyaikainen, kestävä, vahva ja vaikuttava, työnantajalupaus kertoo, minkälaisia kokemuksia työntekijät voivat odottaa työskennellessään tälle organisaatiolle. Vaikuttava työnantajalupaus ei voi olla irrallinen, kivan kuuloinen slogan eikä myöskään monen kappaleen pituinen novelli, vaan sen on oltava kiteytys kaikista siitä, miten yritys toimii. Työnantajalupaus on siis tiivistelmä kaikista niistä kokemuksista, joita organisaatiossa työskentelevät omassa työssään muille tuottavat ja tarjoavat. (Emine, Rantanen, 2017)

Työnantajalupaus viestii potentiaalisille työnhakijoille, mitä yrityksellä on työntekijöille tarjolla vastineeksi niistä taidoista, kyvyistä ja panoksesta, jonka he yritykseen työpanoksellaan tuovat. Ainutlaatuinen ja tärkeimmille sidosryhmille merkityksellinen työnantajalupaus vaikuttaa siihen, hakeutuvatko parhaat ja laadukkaimmat työntekijät työhön organisaatioon vai kilpailevaan yritykseen. Relevantti työnantajalupaus kertoo työnhakijalle perustelut siitä, miksi organisaatio tarjoaa mielekkään työpaikan. Vaikuttava työnantajalupaus toimii muun hyvän lisäksi tehokkaana suosittelun työkaluna. (Vesänen ja Varis, 2018, s. 62-64)

Potentiaalisia työnhakijoita kiinnosta se yleinen tieto, jota yrityksestä on tarjolla. Yleistä tietoa mielenkiintoisempaa on osana rekrytointiprosessia päästä tutustumaan mahdolliseen tulevaan tiimiin, yrityksen kulttuuriin ja koko työyhteisöön. Sellaiset työnhakijat, jotka ovat jo tottuneet avoimeen ja vuorovaikutteiseen keskusteluun ja tiedonvaihtoon sosiaalisessa mediassa, osaavat yleensä myös kaivata niitä rekrytointitilanteessa, vaikka valtaosa työnhakijoista ei sitä vielä odotakaan. Rekrytoivan työnantajan tulee tarjota työnhakijoille sellaisia kanavia, joiden kautta rekrytointiin liittyvää vuoropuhelua voidaan käydä luottamuksellisesti. Esimerkkinä näistä kanavista voi olla vaikkapa puhelin ja sähköposti. Sosiaalisessa mediassa edellä mainittuja perinteisiä välineitä korvaa lähinnä videot ja suorat viestit Facebookissa sekä Twitterissä. Sellaiset keskustelut, jotka liittyvät rekrytointiin käydään yleensä kahdenkeskisesti avoimien keskustelufoorumien sijaan erityisesti silloin, kun esiinnyttään omalla nimellä omana itsenä. (Aho, 2012)

Työntekijäarvolupaus auttaa kehittämään työnantajamielikuvaa. Työntekijäarvolupaus, josta tässä yhteydessä voidaan käyttää myös nimeä työnantajalupaus, kertoo niistä asioista, joita organisaatio voi työntekijälle tarjota vastineeksi työntekijän työpanoksesta. Työnantajalupausta määriteltäessä voidaan hyödyntää olemassa olevien huippusuoriutujien haastatteluja. Haastattelussa on hyvä kysyä mikä huippusuoriutujien mukaan tekee juuri

tästä yrityksestä mahtavan työpaikan. Huippusuoriutujien mielipiteiden pohjalta voidaan määrittää työnantajalupaus, jota voi hyödyntää työnantajamielikuvaviestinnän erilaisissa osissa kuten rekrytointikampanjat, työpaikkailmoitukset, twiitit ja muut sosiaalisen median päivitykset sekä videot. (Salli ja Takatalo, 2014, s. 45)

Arvot määrittelevät millä tavoin yrityksessä toimitaan. Arvot mielletään monesti muuttumattomiksi ja pysyviksi kivijaloiksi. Toisinaan arvot voivat kuitenkin ajan kuluessa muuttua, kun maailma muuttuu ja yritykset pohtivat mikä on oikea toimintatapa. Erityisesti esille ovat nousseet ympäristö- ja tasapuolisuusarvot. Suurissa organisaatioissa, jopa hallitustasolla, ajatellaan runsaasti muun muassa sitä, miten ympäristöarvoihin olisi syytä suhtautua. Useissa yrityksissä keskustellaan lisäksi paljon tasa-arvokysymyksistä. Oletettavasti tulevaisuudessa yritysten tulee ottaa voimakkaammin kantaa esimerkiksi seksuaaliseen tasa-arvoon ja tasapuoliseen kohteluun. Arvot voivat organisaation kulttuurissa tarkoittaa myös sitä, mitä yritys ei salli henkilöstönsä tekevän eli mitä organisaatio hylkii. Saksin (2016) mielestä tulevaisuudessa menestyneimmät organisaatiot ovat niitä, jotka viestivät asioistaan avoimesti ja rehellisesti. (Saksi, 2016, s. 221-224)

Organisaation näkökulmasta vaikuttavin työnantajalupaus on sellainen, jossa henkilöstön ja asiakkaiden kokemukset yhdistyvät yrityksen strategiaan pyrkimyksiin sekä toimintaa ohjaavaan kulttuuriin ja arvoihin. Hyvä työnantajalupaus on vain kiteytys siitä, mitä jo on. Työnantajalupaus vastaa ja tukee kaikkea sitä, mitä tämä organisaatio yleisesti, julkisesti, tiedostaen sekä tiedostamattaan lupaa tarjota joka tapauksessa. (Emine, Rantanen, 2017)

Vesasen ja Variksen mukaan (2018 s. 63-65) vaikuttava työnantajalupaus on koostettu siten, että siinä huomioidaan nykyhetken ja tulevaisuuden työnantajassa arvostettavat ominaisuudet lahjakkaiden työnhakijoiden näkökulmasta ja samalla pyrkii myös vastaamaan näihin vaatimuksiin. Työnantajan on tärkeää tuntea työnantajalupaukselle tärkeä kohderyhmä, jotta työnantajalupaus saadaan muotoiltua oikean suuntaiseksi. Työnantajan ei tarvitse olla taikuri tai ihmeiden tekijä, vaan työpaikalta edellytetään yleensä ihan perusasioita: mukava työilmapiiri, oikeudenmukainen palkkaus, merkityksellinen työ, hyvä johtaminen ja kehittymismahdollisuudet. Eri taustoista tulevat yksilöt toki priorisoivat edellä mainitut asiat eri tavoin. Työnantajalle lupauksen pitämistä suurempi ongelma on monesti se, miten lupaus saadaan muotoiltua siten, että se on houkutteleva, vetovoimainen ja kilpailijoista erottuva silloin, kun useimmat työnantajat lupailevat lähes samoja asioita.

4 TUTKIMUSSTRATEGIA

Kananen (2013, s. 26) on sitä mieltä, että laadullinen tutkimus tuottaa selityksiä käytännöistä eli empiriasta. Hänen mukaansa laadullinen tutkimus pyrkii ymmärtämään ilmiötä syvällisesti. Tuntemalla ilmiöön vaikuttavat tekijät, voidaan ennustaa tulevaa tai mahdollisesti muuttamalla jotakin ilmiöön vaikuttavaa tekijää, saada aikaan haluttu lopputulos.

Anttilan (2019) mukaan tapaustutkimus tarkoittaa aineiston rajaamista yhteen tai muutamaan tapaukseen. Aineistoa ei tapaustutkimuksessa myöskään voi yhdistellä monista eri tapauksista määrällisen tutkimuksen tavoin. Tapaus voi tarkoittaa yksilötason, yhteisötason tai organisaatiotason kerätyksiä eli se voi esimerkiksi olla jonkun henkilön elämäkerta, jonkun tietyn yksilön tapahtumakokonaisuus, yhteisön tai tietyn organisaation historiallinen kehitys tai jokin muu samankaltainen kokonaisuus.

Kananen (2013, s. 54-57) on todennut, että tapaustutkimuksessa keskiössä on yksi tietty tapaus ja sen syvälinen ymmärtäminen. Kananen mielestä tapaustutkimuksella ei välttämättä ole varsinaista tieteellistä hyötyä, mutta se voi tuottaa parhaimmillaan hypoteesin jatkotutkimukselle, joka voi johtaa yleistykseen. Tapaustutkimuksessa tyypillisiä piirteitä on tutkia tämänhetkistä ilmiötä, käyttää monia tietolähteitä, tutkimusaineistossa on useita menetelmiä sekä aineistoja, se on syvälinen ja rikas kuvaus ilmiöstä ja se toteutetaan luonnollisessa ympäristössään.

Koska tämä työ on toteutettu kehittämistyönä olemassa olevalle organisaatiolle siinä esiintyvän, aiemmin tutkimattoman ilmiön selvittämiseksi, on kyseessä tapaustutkimus. Toiminnallisuuden tähän tapaustutkimukseen lisää useat laadulliset tiedonkeruumenetelmät, osallistava tapa kerätä tietoa ja toisaalta työryhmien kanssa yhteistyössä luodut tuotokset. Tässä työssä tietoa on kerätty kyselyn, teemahaastattelun sekä yhteisöllisten ideointimenetelmien (aivoriihi ja työpaja) avulla. Tieto on analysoitu teemoittaen käyttäen hyväksi nimettyä substanssiteoriaa. Tapaustutkimukseksi tämän kehittämistyön voi lukea myös siitä syystä, ettei sen tuloksia voi yleistää käytettäväksi kaikkiin samankaltaisiin organisaatioihin, vaan jo työn aihe rajaa sen koskemaan Koulutuskuntayhtymä Tavastian työntekijämielikuvaa ja työnantajalupausta. Myöskään laadullisella tutkimuksella saavutettua tietoa ei voida yleistää, vaan kyseessä on henkilöstön subjektiivinen näkemys omasta organisaatiostaan.

4.1 Toiminnallinen tapaustutkimus

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2019) toteavat, että tutkimalla jotakin tiettyä tapausta tai ilmiötä, pyritään lisäämään ymmärrystä siitä, vaikka yleistettävään tietoon ei tutkimuksen tavoitteena olekaan. Useimmiten valinta osuu tapaustutkimukseen silloin, kun tutkimuksen kohdetta pyritään ymmärtämään syvällisesti huomioiden olosuhteet, taustat ja muu konteksti.

Anttilan mukaan yksittäistapauksen ylittävää tietoa voidaan saada jo yhden tapauksen tutkimisesta, vaikka sen pohjalta yleistyksiä ei vielä voidaakaan tehdä. Kun esitetään perusteellinen kuvaus aineistosta ja sen analyysistä, saadaan vahvistettua tulosten merkitystä ja oikeellisuutta. Ideana on tutkia intensiivisesti jotakin yleensä spesifiä sosiaalista kohdetta, esimerkiksi yksilöitä, ryhmiä, laitoksia, yhteisöjä. Ajankohtainen asema ja tilanne, sisäiset tai ulkoiset vaikuttimet, taustatekijät, tai ympäristötekijät voivat olla tutkimuskohteena. Useimmiten kysymys on kuitenkin hyvin monista yhdessä vaikuttavista seikoista, joten tutkimuksella pyritään saamaan kaikista vaikuttimista mahdollisimman kokonaisvaltainen, seikkaperäinen ja tarkka kuvaus. (Anttila, 2019)

Opinnäytetyö voi olla esimerkiksi casestudy (suomeksi tapaustutkimus), joka tarkoittaa lyhykäisyydessään yhden tapauksen tai yksilön analysoimista. Näkemys on holistinen ja tutkija pyrki ajattelemaan ja ymmärtämään tutkimuksen kohteen kokonaisuutena. Tutkija ei poimi esiin vain harvoja ja valittuja piirteitä tutkimuskohteesta, vaan ottaa huomioon ne kaikki piirteet, joilla voi ajatella olevan merkitystä. Lukija itse määrittää, mitkä asiat raportissa voisivat ehkä olla yleistettävissä tai rinnastettavissa hänelle läheisempiin kohteisiin. Useimmiten tapaustutkimuksen ajatellaan olevan luonteeltaan toteava, sillä tapaustutkimuksen kuvauksessa pyritään kuvailemaan kohdetta kokonaisuutena sisimpine kerroksineen eikä vain sen ulkokuorta. (Routio, 2006, s. 74)

Kanasen (2013 s.28-29) teoksessa Case-tutkimus opinnäytetyönä, kerrotaan myös toiminnallisesta tutkimuksesta, jonka keskiössä on toiminnan kehittäminen eli muutos, yhteistoiminta sekä tutkimus. Toimintatutkimus on prosessimaista ja siinä toisiaan seuraavien syklien (suunnittelu, toiminta, seuranta) avulla toimintaa kehitetään. Kananen jatkaa, että olennaisinta toimintatutkimuksessa on muutoksen aikaansaaminen ja tutkijan mukana olo muutoksen toteuttamisessa sekä tutkimus.

Tässä kehittämistyössä oli selkeästi piirteitä sekä tapaustutkimuksesta että toiminnallisesta tutkimuksesta ja sen vuoksi tutkimusstrategiaksi määräytyi toiminnallinen tapaustutkimus. Tämä tutkimus on toiminnallinen tapaustutkimus, koska sen tuloksia ei voida yleistää, vaan tulokset koskevat vain yhtä organisaatiota syvällisesti, mutta rajatusta näkökulmasta. Tämä kehittämistyö on rajattu koskemaan Koulutuskuntayhtymä Tavastian työnantajamielikuvaa positiivisesta näkökulmasta. Tutkimuksesta saatua tietoa hyödynnetään rekrytointimarkkinointiin sekä työnantajalupauksen luomiseksi. Toiminnalliseksi tämän työn tekee se, että sen tavoitteena on tuottaa case-organisaatiolle työnantajamielikuvaviestinnässä sekä rekrytointiviestinnässä käytettävää materiaalia. Toiminnallisuus syntyy myös osallistamalla sekä henkilöstöä yhteisöllisellä ideointimenetelmällä että työnantajalupaustyöryhmää yhteisöllisen ideointityöpajan muodossa. Myös opinnäytetyöntekijä on mukana edellä mainituissa yhteistoiminnissa. Tätä kehittämistyötä ei voida ajatella pelkästään toiminnallisena,

koska Kanasen (2013 s.28-29) mainitseman syklin viimeinen ja erittäin tärkeä osa, seuranta, on rajattu tämän työn ulkopuolelle. Seuranta ei pystytä tekemään vielä siitä syytä, että tämä kehittämistyö on vasta lähtölaukaus työnantajamielikuvaviestinnän pitkälle kehittämisprojektille Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa.

4.2 Tiedonkeruumenetelmät

Kanasen (2013 ss.77-78) mukaan tapaustutkimuksen tiedonkeruuta voi verrata palapeliin, jossa jokainen pala edustaa eri tietolähdettä ja kasamalla ne yhteen, koostuu syvälinen kuva tutkittavasta tapauksesta. Palapelin osina voidaan ajatella kirjallisia dokumentteja, teemahaastatteluita, kyselyitä sekä havainnointia. Tiedonkeruun ja aineiston hajanaisuus tekee tutkimuksesta nimenomaan tapaustutkimuksen. On tärkeää huomioida, että jokainen palapelin pala on tärkeä tapaustutkimuksen luotettavuuden kannalta, sillä eri lähteistä saadun tiedon palaset koostuvat dokumentoiduksi kokonaisuudeksi, jonka avulla esitetyt väitteet saadaan vahvistettua.

Tiedonkeruumenetelminä tässä työssä toimivat kysely, yhteisöllinen ideointiaivoriihi, teemahaastattelu sekä yhteisöllinen ideointityöpaja. Kysely koostuu avoimista kysymyksistä eli sen voidaan ajatella olevan laadullinen kysely. Kyselyn tavoitteena on ensin saada isompi määrä tietoa toimeksiantajan määrittelemän tutkimusongelman ratkaisemiseksi. Kyselytutkimuksen tuottama tieto analysoitiin laadullisesti teemoittaen ja sen jälkeen halutun tuotoksen aikaansaamiseksi järjestettiin yhteisöllinen ideointi eli aivoriihi. Nämä valinnat tukivat toimeksiantajan tahtotilaa saada autenttinen tutkimustieto, jonka pohjalta, yhteisöllistä ideointimenetelmää hyödyntäen rakennettiin lunastettavissa oleva työnantajalupaus.

Mikäli tässä työssä olisi käytetty määrällistä kyselytutkimusta, tieto ei olisi ollut riittävän autenttista, sillä määrällisessä kyselyssä tietyt arvot olisi annettu valmiiksi, jolloin luotettavuus olisi ollut kyseenalainen. Nyt kahdella avoimella kysymyksellä saatiin riittävän kattava tutkimustieto, yleiskartoitus, jota voidaan hyödyntää tarkastelemalla sen tarjoamaa tietoa tarkemmin ja analyttisemmin kuin määrällisessä tutkimuksessa.

Työ aloitettiin tekemällä kyselytutkimus Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstölle. Koulutuskuntayhtymä Tavastia toimii kehittämistyön toimeksiantajana ja kyselytutkimuksen kysymykset tuli olla henkilöstöjohtajan mukaan sellaiset, joihin henkilöstö vastaisi mahdollisimman matalalla kynnyksellä, spontaanisti ja autenttisesti. Kyselytutkimuksen kysymysten asetelusta kysyttiin vielä henkilöstöstä ja hallinnosta koostuvalta yhteistoimintatoimikunnalta mielipidettä ennen kyselytutkimuksen julkaisua.

Kysely toteutettiin jakamalla organisaation sisäisessä viikkotiedotteessa linkkiä, josta klikkaamalla pääsi vastaamaan suoraan anonyymisti kahteen kysymykseen. Kyselylomake löytyy tämän työn liitteistä. Kyselytutkimus

toteutettiin lokakuun 2019 aikana, jolloin Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa työskenteli kaikkiaan 452 henkilöä. Kysely toteutettiin websurvey-järjestelmän avulla ja sen tavoitteena oli saada puolet henkilöstöstä vastaamaan kahteen avoimeen kysymykseen (Liite 1). Kyselytutkimuksen linkki oli saatavilla Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilökunnan viikkotiedotteessa viikot 41-44 vuonna 2019. Alkuun vastauksia tuli vähäisemmin ja siksi linkki lähetettiin sähköpostina vielä uudestaan henkilöstölle ja lisäksi kuukausittaisessa henkilöinfossa muistutettiin vastaamaan kyselyyn. Lopullinen vastausprosentti on noin 19 ja yhteensä vastauksia tuli 94 kappaletta.

Työssä kerättiin tietoa myös vapaamuotoisen teemahaastattelun avulla yhteisöllisen ideoinnin, aivoriihen, yhteydessä. Aivoriihen aikana osallistujat vastasivat ryhmissä kahteen kysymykseen ja vastaukset kirjattiin paperille. Aivoriihessä esiin tulleista asioista kirjoitettiin muistio ja kaikki tieto dokumentoitiin kuvaamalla.

Tiedonkeruussa kyselyn kautta oli otettava huomioon, että kysely oli tietosuojaan mukainen ja siksi se täytettiin anonyyminä. Lisäksi oli huomioitava toimeksiantajan toive siitä, että vastaukset olisivat spontaaneja ja autenttisia. Kanasen (2013 s. 122) mukaan luotettavuuden kannalta tärkeintä on, että kaikki pystytään näyttämään toteen perustelemalla ja todistamalla. Lisäksi työtä tehdessä on perusteltava kaikki näkökulmat ja tehdyt ratkaisut, jotta ne ovat olemassa myös työn arvioijille sekä muille lukijoille. Tässä työssä luotettavuuden kannalta tuli myös huomioida, että kaikki kerätty tieto pitää dokumentoida, joten kaikista tuotoksista ja työvaiheista on olemassa valokuvat ja muistiot.

4.3 Yhteisöllinen ideointi

Toisessa vaiheessa, kyselystä saadun tiedon analyysin jälkeen, toteutettiin yhteisöllinen ideointi eli aivoriihi. Aivoriihen osallistui mahdollisimman heterogeeninen otanta organisaation työntekijöistä. Otantaan valittiin osallistumaan 25 henkilöstön edustajaa eri osastoilta. Otannan valinnassa oli tärkeää, että henkilöillä oli hyvin eripituisia työsuhteita organisaatioon ja että he olivat eri-ikäisiä, eri kampanjoilta ja toimialoilta.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekka (2006) toteavat, että haastateltavien valitseminen on yhtä tärkeää kuin kysymysten huolellinen harkitseminen. Heidän mukaansa tutkittavien henkilöiden tulisi olla sellaisia, joilta arvelaan parhaiten saatavan aineistoa tutkimuksen kohteena olevista asioista. Kuka tahansa henkilö ei siis käy ja valintaan on käytettävä tarkkaa harkintaa.

Aivoriihessä kyselyn analysoitu ja teemoitettu tieto priorisoitiin jokaisen osallistujan toimesta. Jokainen osallistuja valitsi kahden kysymyksen teemoitetuista vastauksista viisi itselleen tärkeintä asiaa. Aivoriihen yhtey-

dessä käytettiin myös teemahaastattelua, jossa vuorovaikutteisesti kerättiin tietoa kahteen kysymykseen melko vapaamuotoisesti ryhmittäin sekä yksilöiltä.

Aivoriihi toteutettiin tammikuun lopussa ja mukana oli kaikkiaan 15 henkilöä. Kaikki kutsutut eivät valitettavasti päässeet paikalle, mutta osallistujaryhmä oli kuitenkin siltä osin tavoitteiden mukainen, että siinä oli opettajiston lisäksi edustettuna henkilöitä eri kampuksilta, lukioista, ammattiotopistosta ja tukipalveluosastoista. Aivoriihi alustettiin kertomalla työnantajamielikuvakyselyn tuloksista ja siitä, miksi tätä työtä ollaan tekemässä. Seuraavaksi vuorossa oli tehtävänanto. Jokaiselle osallistujalle jaettiin kyselyn ensimmäisen kysymyksen vastauksista tehty kooste, joka oli teemojen mukaan jaettu 10 osaan. Osallistujien tehtävänä oli määritellä viisi itselleen tärkeintä asiaa ja tuoda ne taululle. Sama tehtävä toteutettiin myös toisen kysymyksen osalta. Tämä vaihe nimettiin arvottamiseksi. Aivoriihen loppupuolella esitettiin vielä kaksi kysymystä, joihin osallistujien tuli pöytäkunnittain tai itsekseen vastata.

Saaranen-Kauppinen ja Puusniekan (2019) mukaan teemahaastattelu on keskustelunomainen tilanne, jonka aikana keskustellaan ennalta suunnitelluista teemoista. Teemoista voidaan puhua vapaassa järjestyksessä, eikä kaikkien haastateltavien kanssa ole välttämätöntä puhua kaikista asioista yhteneväisessä laajuudessa. Jotta tutkija voisi keskittyä keskustelemaan täysipainoisesti, tulee hänellä olla haastattelussa mukanaan mahdollisimman lyhyet muistiinpanot käsiteltävistä teemoista. Teemoja on hyvä listata esimerkiksi ranskalaisin viivoin ja lisäksi keskustelun ruokkimisen kannalta hyödyllisiä voivat olla lyhyet listat apukysymyksiä ja avainsanoja. Teemahaastattelussa ei siis tulisi lukea pikkutarkkoja kysymyksiä paperista ja esittää niitä tarkassa järjestyksessä vaan keskustelun tulee olla melko vapaata ja teemoihin sekä alateemoihin liittyvää.

Vastaukset kirjoitettiin vapaamuotoisesti paperille, jotta ne voitiin dokumentoida myöhempää hyödyntämistä varten.

1. Millaisiin asioihin Tavastian työnantajana tulisi panostaa?
2. Mitä kertoisit Tavastiasta työtä etsivälle ystävällesi?

Näiden kysymysten tavoite oli saada kohderyhmän mielipide siitä, millaisilla asioilla osallistujat haluaisivat työnantajamielikuvaa parannettavan ja toisaalta, miten he markkinoisivat työnantajaa omille sidosryhmilleen. Teoreettisessa viitekehäyksessä on mainittu, että yksi voimakas markkinointikanava on henkilöstö. Henkilöstö jakaa oman subjektiivisen kokemuksensa työnantajasta omille verkostoilleen ja siitä syystä on tärkeää tietää, miten verkostoille kerrottua mielikuvaa voitaisiin kehittää.

4.4 Tiedon analysointi teemoittamalla

Käytännössä tiedon analyysi aloitettiin luokittelemalla vastaukset omiin teemoihinsa. Vastauksia oli paljon ja niistä saattoi päätellä, että ristiriitaisuksiakin oli havaittavissa. Tärkeintä oli löytää käytettäväksi sellaisia yksittäisiä adjektiiveja tai niiden synonyymeja, joita vastauksissa esiintyi toistuvasti. Tiedon teemoittaminen tapahtui käytännössä leikkaamalla Word-dokumentista lause ja lisäämällä se oikean teeman alle PowerPoint-esitykseen. Tämä työvaihe oli nimeltään teemoittaminen, vaikka sitä voidaan myös ajatella tiedon jäsentelyä. Teemoittamisen jälkeen oli mahdollista tutkia eri teemojen alla olevia vastauksia ja analysoida millaisia ominaisuuksia vastauksissa toistuu. Vastauksista tehtiin koonti, jossa ominaisuudet oli tiivistetty muutamaan sanaan tai lauseeseen oman teemansa alle. Seuraavaksi teemat tuli laittaa tärkeysjärjestykseen ja tässä vaiheessa mukaan otettiin henkilöstöstä koostettu ryhmä yhteisölliseen ideointiin. Tutkittaessa laadullisesta ilmiötä, kuten työnantajamielikuvaa, joka perustuu yksilön subjektiiviseen kokemukseen, ei tietoa voi analysoida ilman yhteisöllisiä menetelmiä ilman, että tutkimuksen laatu ja luotettavuus kärsii. Yhteisöllisen ideoinnin yhteydessä saatiin tietoa myös temahaastattelun kautta.

Anttila (2019) toteaa, että laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on tulkita ja luoda selitysmalli tutkittavalle ilmiölle. Selitysmallin luomista varten tarvitaan käsitteellinen kehikko eli teoreettinen viitekehys, jonka läpi ilmiötä tutkitaan ja tarkastellaan.

Tässä työssä Anttilan mainitsema käsitteellinen kehikko eli teoreettisen viitekehysten kulmakivet muodostuvat käyttämällä apuna Korpi ja al. (2012) Suhteellinen rekrytointiteoria -teoksessa määrittämää tyyppittelyä (s. 69-72): *”työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät tyyppitellään viiteen eri ryhmään: urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuus ja kokonaispalkkaus.”* Edellä mainittu tyyppittely toimi Anttilan mainitseman kehikon runkona tiedon analyysissä.

Tiedon analyysimenetelmäksi muodostui teemoittaminen. Kyselytutkimuksen tuloksissa nousi esiin myös sellaisia teemoja, joita Korpi ja al. (2012) teemoituksessa ei ole mainittu. Jotta tutkimus olisi luotettava, oli tiedon analyysiin lisättävä siinä usein mainittuja teemoja. Tutkimuksen vastauksissa esiin nousseet teemat on ensin hyvä rakentaa pohjaksi niille uusille käsitteille, joita yleistyksistä voidaan alkaa käyttää kehittämistyön tuotoksessa, työnantajamielikuvassa ja työnantajalupauksessa. Lisätyt teemat olivat maine, fasiliteetit, edut, sijainti, oman työpaikan sulautuminen Koulutuskuntayhtymään sekä henkilöstön sitoutuneisuus ja pitkä työura.

5 KEHITTÄMISTYÖN TULOKSET JA TUOTOKSET

Työnantajamielikuvaan maine vaikuttaa voimakkaasti toisaalta siten, että henkilöstö haluaa työskennellä hyvämaineisessa työpaikassa ja toisaalta siten, että he itse toimivat oman työpaikkansa maineen muokkaajina ja ylläpitäjinä. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa henkilöstö mieltää työnantajansa hyvämaineiseksi, mutta opetusalan vetovoima ja arvostus on viime vuosina hiipunut. Organisaatio ei välttämättä voi vaikuttaa edustamansa alan vetovoimaan, mutta paikallisesti se voi kuitenkin ylläpitää mainettaan hyvänä työnantajana omalla alallaan. Tässä työnantajamielikuvan merkitys maineen osana korostuu. Työnantajamielikuvaa voidaan pitää yhtenä maineen osana, jolloin se rakentuu ja on johdettavissa melko samalla tavalla maineen kanssa, yhdessä.

Organisaatio ei aina voi vaikuttaa edustamansa alan vetovoimaan. Luukkainen (2019) toteaa opetusalan vetovoiman hiipuneen viime vuosina. Vuoteen 2015 saakka opettajankoulutuksen hakijamäärät nousivat jatkuvasti, sitten tapahtui notkahdus ja vasta keväällä 2019 hakijamäärät olivat jälleen noususuhdanteiset. (Luukkainen, 2019)

Rakentamalla totuudenmukainen työnantajamielikuva vuoropuhelussa henkilöstön kanssa, pyritään parantamaan mainetta sekä työnantajamielikuvaviestintää erityisesti niiden henkilöstöön kuuluvien keskuudessa, joille viimeaikaiset muutokset ovat olleet erityisen haastavia ja luoneet voimakasta muutosvastarintaa työnantajaa kohtaan. Kyse ei ole henkilöstön tai maineen manipuloinnista, vaan vastarintaan reagoidaan positiivisella viestillä siitä, että työnantajassa on paljon hyvääkin. Näin pyritään myös hallitsemaan positiivisten viestien ja mielikuvien kautta saavutettua hyvää mainetta ja toisaalta hillitsemaan sitä, ettei yksittäinen, muutoksen aiheuttaman vastarinnan kourissa kamppaileva henkilöstön jäsen, markkinoi senhetkistä ja mahdollisesti ohimenevää tunnetilaansa voimakkaasti omille verkostoilleen. Koulutuskuntayhtymässä henkilöstö on valtaosin ymmärtänyt, ettei viimeaikaiset muutokset yksinomaan johdu vain työnantajasta, vaan siitä, että koko koulutusjärjestelmää on muutettu. Työnantajamielikuvaviestit pyrkivät myös yhdenmukaistamaan eri sidosryhmien mielikuvia monialaisessa organisaatiossa, jossa työskentelee runsaasti henkilöstöä eri ammattiryhmistä.

Työnantajamielikuvaviestintää voidaan Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa ajatella yhtenä maineen johtamisen välineenä. Työnantajamielikuva kertoo yrityksen sidosryhmille sen kulttuurista ja tuo näkyväksi organisaation identiteettiä myös sisäisille sidosryhmille. Kun työnantajamielikuvaa kysytään henkilöstöltä ja henkilöstöä otetaan työnantajamielikuvatyöhön mukaan, saadaan lisättyä ymmärrystä siitä, kuinka tärkeässä roolissa henkilöstö on maineen rakentajina.

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa henkilöstö ja asiakkaat eli tässä tapauksessa opiskelijat sekä työelämäverkostot ovat suuressa roolissa maineen

rakentajina. Ei ole samantekevää, miten suhteita hoidetaan ja asioista viestitään, sillä kaikki organisaatiossa tapahtuva viestintä osaltaan myös kertoo yrityksen kulttuurista ja identiteetistä. Kun työnantajalupausta lähdetään rakentamaan, on tärkeää selvittää ensin, mitä organisaation työntekijät todella ajattelevat työnantajastaan ja tehdä julkiseksi työnantajamielikuva. Tässä työssä on sen vuoksi pyritty selvittämään mahdollisimman spontaanisti ja autenttisesti työntekijöiden mielipide omasta työpaikastaan. Kun työnantajamielikuva on selvillä, voidaan lähteä rakentamaan työnantajalupausta. Organisaation esittelyssä on mukana myös arvot ja palvelulupaus siitä syystä, että ne ohjaavat kaikkea organisaation toimintaa ja ovat näin ollen tärkeä osa työnantajalupausta. Kun kyseessä on koulutusorganisaatio, asiakkaan määritelmässä tulee muistaa, että asiakkaita ovat niin opiskelijat kuin alueelliset työnantajatkin, joille reserviä koulutetaan ja toisaalta yritykset, joille koulutuspalveluita tarjotaan. Opiskelija voi olla tutkintotavoitteinen, tutkinnonosatavoitteinen tai vapaan sivistystyön asiakas. Asiakkaita voivat olla myös hyvin eri-ikäiset, eri kulttuuritaustaiset sekä eri koulutustaustaiset henkilöt.

Työnantajalupauksen rakentumisessa organisaation arvot tulee jollakin tasolla näkyä. Lähtökohtaisesti voidaan ajatella, että jokainen työntekijä haluaa toimia näiden arvojen mukaisesti ja näin ollen osaa jakaa organisaation arvot ominaan, ainakin työskennellessään. Koulutuskuntayhtymässä monialaisuus voi vaikuttaa siihen, miltä näkökannalta työntekijä arvoja ajattelee. Esimerkiksi opettajan näkökulmasta kestävä työnantajalupaus voi olla aika erilainen verrattuna suurtalouskeittiön työntekijän näkökulmaan. Tämä johtunee siitä, että työntekijät arvottavat organisaation oman työnsä kautta. Myös tästä syystä on erittäin tärkeää saada tutkimustietoa siitä, miten eri osastoilla työskentelevät työntekijät ajattelevat Koulutuskuntayhtymä Tavastiasta työnantajana. Tiedon tuottama tulos ja tämä näkökulma tulee ottaa huomioon silloin, kun työnantajalupausta lähdetään rakentamaan, jotta työnantajalupauksesta tulee mahdollisimman kestävä.

Työnantajalupauksen merkitys rekrytoinnissa tulee tulevaisuudessa korostumaan paljon. Yhdessä työnantajamielikuvan kanssa ne antavat työnhakijalle lisäarvoa silloin, kun hän ei ole täysin varma valinnastaan. Toisaalta vaikuttavaksi tehty työnantajalupaus kertoo jo rekrytointivaiheessa työnhakijalle organisaation arvoista ja kulttuurista. Organisaation arvoihin nojaava ja työpaikan totuutta viestivä työnantajalupaus voi vaikuttaa lahjakkaan työntekijän valintaan hakea työpaikkaa kahden työtehtäviltään samankaltaisen työpaikan välillä. Työnantajalupaus antaa työntekijälle myös mahdollisuuden koeajan aikana peilata lupausta todellisuuteen: pystyykö yritys lunastamaan lupauksensa, kannattaako tähän organisaatioon jäädä, onko tämä minun paikkani.

5.1 Kyselytutkimuksen tulokset

Laadullisen kyselyn tulokset teemoitettiin ja tilaajan pyynnöstä tulokset kietytettiin mahdollisimman tiiviiseen muotoon. Koska vastauksia tuli paljon, pyysi tilaaja tiivistämään tuloksia niin paljon kuin mahdollista, jotta tärkeimmät, henkilöstön eniten arvostamat vahvuudet löytyisivät tietomäärän joukosta työnantajalupauksessa käytettäväksi. Kyselytutkimuksen tulokset muodostuivat seuraavanlaisiksi:

Urakehitysmahdollisuudet

Urakehitysmahdollisuudet ovat monille tärkeitä, ja onkin työnantajamielikuvan kannalta järkevää tarjota sellaisia, kun parhaista hakijoista käydään kilpailua. Urakehitysmahdollisuudet kasvattavat työntekijän itseluottamusta, kun hän tuntee onnistuvansa ja saa siitä konkreettisen palautteen uuden, vaativamman tehtävän muodossa. Pitkällä tähtäimellä työntekijän uskottavuus kasvaa, kun ansioluettelosta pystytään todentamaan urakehitys ja pyrkimys itsensä kehittämiseen. Tällä on vaikutusta kandidaatin valintaan, jos hän pitää kyseistä työtä hyvänä ponnahduslautana siihen tavoitteeseen, jonka hän on uralleen asettanut. (Korpi; Laine; ja Soljasalo, 2012, s. 69)

Tutkittavassa aineistossa urakehitysmahdollisuudet nousivat tärkeäksi ominaisuudeksi myös Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa. Monessa vastauksessa urakehitysmahdollisuudet koettiin yhdistyvän kehittämismyönteiseen organisaatioon ja se miellettiin voimakkaasti työtyytyväisyyttä lisääväksi tekijäksi. Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstö on vastannut, että Tavastia on tavoittelemisen arvoinen työpaikka, joka mielletään positiiviseksi urakehityksen kannalta. Henkilöstö on sitä mieltä, että urakehitysmahdollisuudet ovat hyvät siitakin syystä, että organisaatio on suuri ja siellä on hyvin moninaisia tehtäviä sekä hyvät etenemismahdollisuudet.

Työn kiinnostavuus

Mielenkiintoista työtä on mukavampi tehdä pitkäjänteisesti kuin yksitoikkoista työtä. Yrityksen tarjoamien tuotteiden ja palveluiden kiinnostavuus vaikuttaa suuresti siihen, kuka työpaikkaa hakee. Olemassa olevat tuotteet näyttävät suurta roolia, mutta myös uudet, kehitteillä olevat tuotteet ja tieto siitä, että kehitystä tapahtuu, ovat merkittävässä asemassa työnantajamielikuvan muodostumisessa. Yhtä tärkeää parhaille kandidaateille on, että työpaikassa suositaan moderneja työtapoja ja mahdollisuuksien mukaan vältetään vanhoja ”virastotapoja”. Erilaiset itseorganisoituvat ja työaika- ja paikkariippumattomat tiimiytymiset rakentavat luovaa ilmapiiriä, jossa työtä on mukava tehdä. Samalla tavalla kannattaa arvostaa luovuutta ja kannustaa luoviin ratkaisuihin. (Korpi; Laine; ja Soljasalo, 2012, s. 70)

Työn kiinnostavuus tuli esiin monissa eri muodoissa, sillä Koulutuskuntayhtymässä työskentelee paljon henkilöstöä muistakin kuin opetustyöstä.

Opetustyö miellettiin erityisen kiinnostavaksi, tosin muutamassa vastauksessa oli todettu, että työn kiinnostavuus on laskenut opetustyössä viime vuosina. Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstön mielestä heidän työnsä on merkityksellistä, monipuolista, palkitsevaa, haastavaa, tärkeää ja siihen pystyy itse vaikuttamaan.

Työilmapiiri

Työilmapiiri rakentuu henkilökemioiden pohjalle ja niillä on suuri merkitys työpaikan vetovoimaan ja haluttavuuteen. Yleinen hyvä tunnelma työpaikalla on ensiarvoisen tärkeää sisäisen työnantajamielikuvan kannalta. Tunnelma heijastuu myös ulkoiseen työnantajakuvaan, vaikka siihen ei aktiivisesti pyrittäisikään. Tunnetusti kannustavassa ilmapiirissä on tuottoisampaa tehdä työtä ja lisäksi se poistaa ylimääräistä stressiä, jolloin työstä syntyvän positiivisen stressin voi valjastaa tuottavamman työntuloksen saavuttamiseen. Ongelmat työpaikan tunnelmassa ovat niitä, jotka helpoiten ja ensimmäisenä puretaan Facebookissa tai Twitterissä. Tulehtuneen työilmapiirin vaikutukset ulottuvat sanomalehtien yleisönosastoillekin. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 70-71)

Tasa-arvo, oikeudenmukaisuus, nopea ja hyvä tiedonkulku, mielekkäät työtehtävät sekä positiivinen ja kannustava ilmapiiri ovat hyvän työyhteisön peruspilareita. Ihmiset haluavat vaikuttaa päätöksentekoon sekä osallistua työpaikalla tapahtuvien muutosten kulkuun. Työntekijät kaipaavat myös tietoa itseään ja työtään koskevista asioista. Hyvät edellytykset yhdessä oppimiselle ja muutosten ennakkoinnille rakentuvat luottamuksellisessa ja avoimessa ilmapiirissä esimiehen tuella. (Rauramo, 2013, s. 8)

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa työilmapiiriin koettiin eniten vaikuttavan kollegoiden sitoutuneisuus, joustavuus ja auttavainen asenne. Myös Rauramon mainitsemia peruspilareita (oikeudenmukaisuus ja tasa-arvoisuus) nousi esiin kyselyn monessa vastauksessa. Organisaation ominaisuuksissa useassa vastauksessa todettiin organisaation olevan lisäksi turvallinen. Työilmapiiri koetaan positiivisuuden lisäksi kannustavana ja avoimena viimeaikaisista muutoksista huolimatta.

Oman työn kehittämismahdollisuus

Uuden tiedon tuottaminen saa aikaan mielihyvää. Oma työtään voi kehittää osallistumalla organisaation järjestämään tai kustantamaan koulutukseen tai vaihtoehtoisesti siten, että itse kehittää uusia toimintatapoja työn ohessa ja siirtää niitä käytänteiksi yrityksen sisällä. Henkilöstön mahdollisuudet oman työn kehittämiseen tuottavat tyydytystä ja sellaista uutta yritykseen, josta voi olla suurtakin liiketoiminnallista hyötyä. Joka tapauksessa on ensiarvoisen tärkeää, että opittu siirtyy myös käytäntöön. Yhdessä tekeminen tiiminomaisessa kokoonpanossa on yhdessä oppimista. Henkilö, joka on keksinyt uuden työtavan, haluaa varmasti siirtää oppimaansa eteenpäin. Yhteenkuuluvuus omaan tiimiin ja koko yritykseen vahvistuu. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 71)

Henkilöstö voi itseään kehittämällä hankkiutua yrityksessä korkeampaan asemaan ja näin päästä vaikuttamaan palkkaukseensa. Esimerkiksi koulutusorganisaatiossa voi kouluttautumalla hankkiutua vastuullisempiin hallinnollisiin tehtäviin ja päästä nauttimaan korkeammasta palkasta sekä kohtalaisen varmasta jatkuvuudesta. Työaika voi tietysti muuttua muuhun opetushenkilöstöön verrattuna. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, s. 72)

Varsinkin opettajan työssä oman työn ja oman osaamisensa kehittäminen on työelämän murroksessa erittäin tärkeää. Jos ei itse osaa, on vaikea opettaakaan. Opettajan työ mielletään hyvin itsenäiseksi ja opettajan tulee kyetä myös päivittämään omaa osaamistaan vastaamaan työelämän tarpeita, erityisesti ammatillisessa oppilaitoksessa. Opettajan tulee päivittää omaa substanssiosaamistaan opettamansa alan edellyttämässä tahdissa ja pysyttävä alan kehityksessä mukana. Kiristyvässä työtahdissa on myös tärkeää, että saa suunnitella oman työnsä ja toisaalta myös uudistaa sitä.

Useissa vastauksissa kiiteltiin sitä, että Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa ollaan kehittymismyönteisiä ja kouluttautumista tuetaan. Henkilöstö oli iloinen siitä, että Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa saa kehittää ja kehittyä. Suuressa organisaatiossa on myös mahdollista kokeilla uusia tapoja toimia ja hyviä käytänteitä jaetaan myös kollegoille. Lisäksi on mahdollisuus työn kiertoon tai vaihtoehtoisesti oma osaamisen kehittyessä siirtyä koulutusta vastaaviin tehtäviin.

Kokonaispalkkaus

Huolimatta siitä, että palkka voi näytellä suurta roolia työnhakijan tehdessä päätöstä työpaikan vastaanottamisesta, ei se kuitenkaan ole merkittävin seikka. Palkkauksen merkittävyyteen vaikuttavat tietenkin myös henkilökohtaiset preferenssit, jotka voivat olla hyvinkin erilaiset eri ihmisillä. Joku tekee työtä vain palkan vuoksi, toinen saa henkistä tyydytystä kutsumusammattissaan. Palkankorotus pitää joidenkin tutkimusten mukaan työntekijän tyytyväisenä kuukauden eli juuri sen ajan, jolloin korkeampaa palkkaa ensimmäisen kerran saa. Palkankorotuksella ei ole suurta pitkäkestoista vaikutusta työntekijän tyytyväisyyteen. Tästä voisi päätellä, ettei sillä ole muita tekijöitä merkittävämpää roolia myöskään työnantajamielikuvan muodostumisessa. (Korpi, Laine ja Soljasalo, 2012, ss. 71-72)

Opettajan työ on melko usein kutsumus, joten palkkauksesta ei kovin monessa vastauksessa ollut mainintaa. Toki täytyy muistaa, että organisaatiossa työskentelee muitakin kuin opettajia ja muutamassa vastauksessa oli maininta palkasta ja siitä, että palkkaus on ok ja palkka tulee ajallaan. Mikäli palkan maksussa tai palkkatasossa olisi huomautettavaa, olisi huomautukset tulleet esiin eri foorumeilla ja henkilöstö olisi varmasti jo vaihtanut työnantajaa puutteellisen palkkauksen tai palkan maksun vuoksi. Palkkaus on kuin siivous, se huomataan vasta silloin kun siinä on jotakin huo-

mautettavaa. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa henkilöstö toteaa palkkauksen olevan kunnossa, vaikka se mainittiin vain muutamassa vastauksessa.

Maine

Maineen näkökulmasta henkilöstöä tulisi arvostaa organisaation tärkeimpänä sidosryhmänä. Maineen rakentumisessa tärkeimmässä ja olennaisimmassa roolissa on henkilöstö, joka viestii tyytyväisyyttään tai tyytymättömyyttään omille verkostoilleen oman toimintansa kautta sekä erilaisissa viestinnän kanavissa kuten sosiaalinen media tai työpaikan kahvihuone. Toisaalta organisaation työntekijät voivat muodostaa kokemuksiin yrityksestä myös sen ulkoisen arvostuksen ja maineen perusteella. (Tuominen, 2013, s. 135)

Tuomisen mukaan organisaation henkilöstön mainekäsitysiin ja maineenrakennustoimiin vaikuttaa myös se, minkälaiseksi henkilöstö itse mieltää yrityksen ulkoisen kuvan ja maineen sekä millainen kuva ulkoisilla sidosryhmillä organisaatiosta on. Organisaation ulkoinen maine on hyvinkin voinut vaikuttaa henkilöstöön jo aikoja sitten. Se on saattanut toimia kimmokkeena hakeutua yritykseen töihin. (Tuominen, 2013, ss. 139-140)

Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstö vastasi kyselyssä arvostavansa työnantajansa mainetta. Kyselyn vastauksissa kävi ilmi, että Koulutuskuntayhtymä Tavastian maine miellettiin hyväksi ja organisaatio koettiin työnantajana luotettavaksi sekä ketteräksi ja moderniksi uudistujaksi. Maine on kuitenkin eri asia kuin työnantajamielikuva tai työnantajalupaus. Hyvä maine on erinomainen pohja alkaa rakentaa työnantajamielikuvaa ja työnantajalupausta eteenpäin.

Fasiliteetit eli olosuhteet

Kunnon olosuhteet tarkoittavat työolosuhteiden perusvaatimusten täyttämistä: olosuhteet, joissa työtä tehdään, ovat turvallisia eikä työn tekeminen uhkaa terveyttä. Perusedellytys työn mielekkyydelle toteutuu kunnon olosuhteiden kautta: terveyttä haittaava liikaa tai liian vähän kuormittava työ ei ole mielekästä. Työn kuormitus on niin fyysisesti kuin psyykkisesti oikealla tasolla suhteessa työntekijän kykyihin. Työssä onnistumiselle ja työn sujuvuudelle on luotu edellytykset. Kunnon olosuhteet ovat työhyvinvoinnin ydin ja perusta, kolmion sisin kolmio. Kunnon olosuhteiden ympärille rakentuvat työhyvinvoinnin muut osa-alueet. Kun työ koetaan merkitykselliseksi, on se mielekästä. Henkilöstön pitää tuntea tekevänsä työtä, jolla on tarkoitus ja heidän tulee arvostaa omaa työtään sekä kokea saavansa myös ympäristöltään arvostusta. (Kehusmaa, 2011, s. 113)

Fasiliteetit-termi on yleistys työolosuhteille, joita moni ilmoitti Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa arvostavansa. Lisäksi esiin nousivat oman työn arvostaminen ja merkityksellisyys, joustava työaika ja työilmapiirin sekä kollegoiden vaikutus omaan työhön positiivisesti. Olosuhteisiin liittyvä olennaisesti myös nykyaikaiset koneet ja laitteet, toimivat, nykyaikaiset

sekä riittävät tilat. Kyselyn vastauksissa oltiin tyytyväisiä erityisesti myös fyysisiin olosuhteisiin. Lisäksi maininnan arvoista vastauksissa oli tyytyväisyys kampusalueella sijaitseviin lounasravintoloihin. Vastauksista useassa oli mainittu tyytyväisyys hyviin fasiliteetteihin. Koulutusosalalla varustelun ja tilojen nykyaikaisuus ja ajankohtaisuus ovat tärkeitä, kun koulutetaan henkilöstöä tulevaisuuden työelämän tarpeisiin.

Edut

Reilu työnantaja edesauttaa oma-aloitteisesti työturvallisuutta ja työterveyteen liittyviä toimintoja. Työnantajan ja työntekijän odotetaan lisäksi toimivan yhteistoiminnassa työsuojelun edistämiseksi organisaatiossa. Tässä ovat lähtökohdat toimivalle työ-terveysyhteistyölle, joka tarkoittaa työnantajan, työntekijöiden sekä heidän edustajiensa ja työterveyshuollon tavoitteellista ja suunnitelmallista yhteistyötä. Tätä toimintaa ohjaa työterveyshuoltolaki (Työterveyslaitos, 2015-2019)

Koulutuskuntayhtymä isona organisaationa tarjoaa henkilöstölleen kattavan työterveyshuollon, johon erittäin monessa vastauksessa oltiin tyytyväisiä. Henkilöstö oli iloinen siitä, että säästöistä huolimatta työhyvinvointia tuetaan. Henkilöstö kokee, että heitä arvostetaan ja että työnantaja huolehtii heidän hyvinvoinnistaan. Koulutuskuntayhtymässä on kyetty säilyttämään melko monipuolinen työhyvinvointia tukeva tarjonta erilaisine liikuntavaihtoehtoineen ja Smartum-seteleineen, huolimatta siitä, että rahoitusta on vuosien varrella leikattu paljon.

Sijainti

Koulutuskuntayhtymä Tavastia toimii laajalla alueella Hämeenlinnassa. Kyselyyn tuli useita vastauksia, jossa organisaation sijainti oli mainittu arvostettavana ominaisuutena. Moni työntekijä arvostaa lyhyttä työmatkaa ja hyviä kulkuyhteyksiä. Toki Koulutuskuntayhtymä Tavastia on laajentuneeseen levinnyt ja yksiköitä löytyy Turengista ja Lammilta, mutta pääkampus sijaitsee noin 2,5 kilometrin päässä linja-autoasemalta ja Hämeenlinnan keskustasta. Kyselyn mukaan oltiin tyytyväisiä paikallisuuteen ja myös siihen, että Koulutuskuntayhtymä Tavastia tunnetaan hämeenlinnalaiseksi organisaatioksi.

Työnantajalupauksen rakentamisessa tulee kuitenkin huomioida, ettei lupauksista voida rakentaa kestävästi eli käytettäväksi kaikissa tilanteissa, mikäli sijainti lisätään jollakin tavalla siihen. Paikallisuus on henkilöstölle tärkeä asia, mutta fyysinen sijainti voi olla huono silloin, jos työnhakija asuu usean sadan kilometrin päässä. Toisaalta sijainti on hajonnut fuusioiden myötä ja kampuksia on hyvinkin kaukana Hämeenlinnan keskustasta eli huolimatta siitä, että henkilöstö arvostaa työpaikkansa sijaintia, ei se silti ole ominaisuus, jota työnantajalupauksessa kannattaa välttämättä käyttää.

Henkilöstön sitoutuneisuus ja pitkä työura

Vastauksissa kävi ilmi, että Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa oleva henkilöstö on sitoutunutta ja henkilöstö on ylpeä siitä, että ovat tehneet pitkän työuran organisaatiossa. Pitkät työurat kertovat jotakin yrityksen kulttuurista. Vaikka muutoksia tapahtuu, ei henkilöstö ole halunnut vaihtaa työnantajaa. Henkilöstön sitoutuneisuus kertoo organisaation kulttuurista ja identiteetistä. Työnhakijan näkökulmasta voidaan ajatella, että sellainen organisaatio, jossa henkilöstön vaihtuvuus on pieni, on hyvä työpaikka. Henkilöstön sitoutuneisuus voi myös kiinnostaa työnhakijaa ja siitä syystä se on teema, jota kannattaa hyödyntää työnantajalupauksen luomiseen case-organisaatiossa.

Oman työpaikan sulautuminen Koulutuskuntayhtymään

Koulutuskuntayhtymä Tavastiaan on viime vuosien aikana liittynyt useita, aiemmin itsenäisinä toimineita organisaatiota kuten lukiot ja Vanajaveden opisto. Kysyttäessä miksi Koulutuskuntayhtymä Tavastia oli valittu työnantajaksi, moni oli vastannut, että työntekijäksi oli tultu fuusion kautta eikä valintaa ollut tapahtunut. Kyselyn laadun kannalta tämä vastaus oli otettava huomioon olennaisena osana, sillä näitä vastauksia oli paljon. Tämä ei kuitenkaan vaikuta työn varsinaiseen tuotokseen eli työnantajamielikuvaan tai työnantajalupaukseen, sillä fuusioituminen ei ollut yksilön valinta.

5.2 Aivoriihen tulokset

Aivoriihen aikana käytiin monenlaista hedelmällistä keskustelua työnantajamielikuvasta ja työnantajamielikuvaviestinnästä. Viestintäpäällikkö Jenni Manninen totesi, ettei Koulutuskuntayhtymällä ole vielä olemassa viestintäsuunnitelmaa, mutta se on työn alla. Viestintäsuunnitelma koettiin tärkeäksi osaksi strategiaa, sillä Koulutuskuntayhtymä Tavastian viestintä sosiaalisessa mediassa on melko vähäistä. Viestintäpäällikkö totesi myös, että tulevaisuudessa Koulutuskuntayhtymän viestinnässä työntekijöillä on aiempaa suurempi merkitys. Tulevaisuudessa tahtotilana on tehdä tarinoita videoiden, twiittien ja blogien muodossa tutuksi myös Koulutuskuntayhtymä Tavastian sosiaalisen median kanavissa. (Manninen, 2020)

Aivoriihi aloitettiin keskustelemalla kyselytutkimuksen ensimmäisen kysymyksen (Valitsen Koulutuskuntayhtymä Tavastian työpaikaksi koska...) tuloksista ja teemoitus esiteltiin osallistujille. Teemoituksen jälkeen haluttiin selvittää, miten osallistujat itse priorisoivat teemoituksessa mainittuja asioita. Tärkeimmiksi asioiksi aivoriihen osallistujien kesken valikoituivat työn kiinnostavuus / sisältö, sijainti, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet ja edut.

Työn kiinnostavuudesta ja sisällöstä henkilöstö oli sitä mieltä, että työ on monipuolista, palkitsevaa, haastavaa, tärkeää ja siihen pystyy Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa itse vaikuttamaan.

Kyselyn vastauksissa henkilöstö kertoi myös olevansa tyytyväisiä Koulutuskuntayhtymä Tavastian sijaintiin. Organisaation koettiin olevan lähellä ja se myös miellettiin paikalliseksi.

Työilmapiiri on henkilöstön mielestä Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa positiivinen, kannustava ja avoin. Työkavereiden henkilöstö totesi olevan sitoutuneita ja joustavia.

Henkilöstön mukaan Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa on erittäin hyvät mahdollisuudet kehittää omaa työtään. Lisäksi kerrottiin, että Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa on kehittymään ja kokeilemaan kannustava toimintakulttuuri, jossa omaa työtä ja itseään saa kehittää. Henkilöstön mielestä Koulutuskuntayhtymä Tavastia on kehittyvä ja kehittävä työyhteisö

Koulutuskuntayhtymä Tavastian koettiin myös arvostavan henkilöstöään. Organisaation tarjoamiin etuihin oltiin tyytyväisiä. Esimerkkinä voidaan mainita hyvä ja kattava työterveyshuolto sekä erilaiset työhyvinvointiin liittyvät etuudet.

Tärkeimmäksi arvotettuja ominaisuuksia haluttiin selvittää siksi, että työnantajalupausta luodessa osataan painottaa oikeita, aitoja ja tärkeitä asioita. Vähemmän tärkeiksi osallistujat arvottivat urakehitysmahdollisuudet, fasilitetit, kokonaispalkkauksen, henkilökunnan sitoutuneisuuden ja pitkät työurat sekä maineen.

Henkilöstö oli sitä mieltä, että Koulutuskuntayhtymä Tavastia on tavoittelemisen arvoinen työpaikka, joka mielletään positiiviseksi urakehityksen kannalta.

Henkilöstön mielestä Koulutuskuntayhtymässä on hyvät, tarkoituksenmukaiset ja nykyaikaiset fasilitetit eli työolosuhteet.

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa henkilöstö kertoo palkan tulevan ajallaan ja olevan työehtosopimuksen mukainen

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa henkilökunta arvostaa sitä, että kollegat ovat sitoutuneita omaan työhönsä. Myös pitkiä työuria arvostetaan.

Henkilöstö on kertonut mieltävänsä Koulutuskuntayhtymä Tavastian hyvämaineiseksi ja hyväksi brändiksi.

Seuraavaksi esiteltiin toisen kysymyksen (Koulutuskuntayhtymä Tavastia on työpaikkana-vastaukset, jotka koskivat organisaation ominaisuuksia. Organisaation ominaisuuksia kysymällä oli tavoitteena saada tietoon niitä adjektiiveja, joilla henkilöstö kuvaa omaa organisaatiotaan ja käyttää heidän itsensä ilmaisemia sanoja niin ikään työnantajalupauksen luomisessa.

osallistajat keskustelisivat ryhmässä molemmista kysymyksistä ja kirjaisivat vastauksiaan ja keskustelussa nousseita asioita paperille.

Ensimmäiseen kysymykseen (Millaisiin asioihin Tavastian työnantajana tulisi panostaa?) osallistajat vastasivat:

- Monipuolisuutta ja monialaisuutta tulisi tuoda julki enemmän. Tulisi saada tietoon, että Tavastialla on paljon erilaisia työmahdollisuuksia ja uramahdollisuuksia, monialaisesti henkilökuntaan kuuluu paljon muitakin kuin opetusalan henkilöstöä esimerkiksi sisäiset tukipalvelut, it-osasto, viestintäosasto, kansainvälisyysosasto ja talousosasto.
- Tarinat pitäisi saada esiin paremmin esimerkiksi sosiaaliseen mediaan. Tavastiassa on paljon osaamista, jota pitäisi korostaa. Esillä voisivat olla esimerkiksi opiskelijat ja opettajat.
- Yhteisöllisyyttä pitäisi lisätä uusin keinoin ottamalla käyttöön sähköiset välineet ja areenat esimerkiksi sosiaalinen media.
- Henkilöstöä tulisi tukea muutoksessa paremmin ja muutoksen sisäistämiseen tulisi antaa enemmän aikaa.
- Parantamisen varaa oli osallistujien mukaan myös seuraavissa asioissa
 - tasa-arvoisuus
 - ennakoiva suunnittelu
 - avoin kommunikointi

Aivoriihi jatkui vielä yhdellä kysymyksellä, johon pyydettiin vastamaan edellisen tavoin, ryhmässä keskustellen ja paperiin kirjatun. Toinen vapaa-muotoisen teemahaastattelun kysymys kuului: Mitä kertoisit Tavastiasta työtä etsivälle ystävällesi?

Vastauksista ilmeni, että henkilöstö kertoisi ystävälleen melko paljon samoja asioita, joita kyselytutkimuksessa oli jo selvinnyt. Tässä kysymyksessä henkilöstöä ei pyydetty pohtimaan vahvuuksia, vaan vastaamaan totuudenmukaisesti mitä he organisaatiosta kertoisivat. Vastaukset olivat:

- hyvä sijainti
- positiivinen suhtautuminen itsensä kehittämiseen
- joustava työpaikka
- voi vaikuttaa omaan työhönsä
- rento ilmapiiri
- ihanat myymälät ja palvelut
- täällä on lupa tehdä ja (epä)onnistua
- Tavastiassa on todella paljon osaamista
- opiskelijoista ja henkilöstöstä huolehditaan hyvin, hyvinvointi
- luotettava

5.3 Työnantajalupaustyöpajan tulokset

Yhteisöllisessä ideointityöpajassa oli mukana viestintäpäällikkö, henkilöstön kehittäjä, viestintäkoordinaattori sekä henkilöstöjohtaja. Työpajaan

osallistuvat henkilöt vastaavat omassa työssään henkilöstöasioista ja viestinnästä sekä niiden suunnittelusta Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa. Työpajan aluksi keskusteltiin, miten työnantajalupaus rakentuu. Huomionarvoista oli, että lupauksen tuli olla ehdottomasti totta sekä lunastettavissa ja toisaalta myyvä ja kilpailevista organisaatioista erottuva. Koulutuskuntayhtymä Tavastian arvojen tuli myös jollakin tasolla näkyä työnantajalupauksessa.

Työnantajalupauksen luomisessa tuli ottaa huomioon tärkeimpiä työnantajamielikuvakyselyssä esille nousseita teemoja ja käyttää mahdollisuuksien mukaan juuri niitä sanoja, joita henkilöstö on työnantajamielikuvakyselyn vastauksissaan ilmaissut. Keskustelua käytiin myös siitä, että yhteisöllisyys näkyy päivittäisessä toiminnassa osastoilla, mutta yhteisillä sosiaalisessa mediassa käytettävillä aihetunnisteilla eli hastageilla saataisiin kohotettua ja viestittyä ulospäin koko 600-päisen organisaation yhteisöllisyyttä. Sosiaalisen median viesteissä tärkeää olisi yhtenäisyys sekä mehenki ja viestintäsuunnitelmassa tämä tullaan huomioimaan muun muassa sosiaalisen median viestintäohjeissa, jotka tullaan julkaisemaan myöhemmin keväällä.

Työnantajalupausta ideoitiin ottamalla työnantajamielikuvakyselyn tärkeimmiksi priorisoituja vastauksia huomioon. Lisäksi työpajassa pohdittiin, miten Koulutuskuntayhtymä Tavastian arvot näkyisivät työnantajalupauksessa. Yhteisöllisen ideointityöpajan tuloksena syntyi Koulutuskuntayhtymä Tavastian työnantajalupaus, joka muodostui seuraavanlaiseksi:

Tavastiassa me lupaamme kannustaa kehittymään ja kehittämään. Henkilöstömme on sitoutunut ja urapolut moninaisia. Työilmapiirimme on yhteisöllinen ja autamme sekä arvostamme toisiamme. Yhdessä osaamme ja jaamme osaamista. Teemme merkityksellistä työtä uudistuvissa työympäristöissä.

Työnantajamielikuvakyselyn tuloksista työnantajalupauksessa hyödynnettiin mahdollisuutta kehittää omaa työtään, hyvää ja kannustavaa työilmapiiriä, henkilöstön sitoutuneisuutta ja pitkiä työuria, urakehitysmahdollisuuksia, fasiliteetteja sekä työn merkityksellisyyttä. Organisaation arvoista valittiin näkymään kumppanuus ja uskallus, kun taas vaikuttavuus ja vastuullisuus näkyvät työnantajakuvauksessa. Vaikka maine priorisoitiin aivo-riihessä tärkeäksi organisaation ominaisuudeksi, ei Koulutuskuntayhtymä Tavastia voi käyttää sitä työnantajalupauksessaan, sillä kuten teoreettisessa viitekehyksessäkin todetaan, maine voi olla hyvin häilyvä. Mikään organisaatio ei voi luvata olevansa hyvämaineinen, sillä maine voi kärsiä kolhua ja sitä kautta muuttaa työnantajalupauksen epätodeksi.

Työpajassa keskusteltiin lisäksi siitä, miten työnantajakuvaviestinnässä tulisi organisaatiosta kertoa ja toisaalta tätä samaa kuvausta suunniteltiin käytettävän myös tiedottamisen yhteydessä muokattuna tarpeen mukaan. Työnantajakuvaus muotoutui seuraavanlaiseksi:

Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstö kertoo työnantajansa olevan turvallinen, moderni, yhteisöllinen, osaava, innostava ja kansainvälinen. Tavastia on monien mahdollisuuksien työpaikka, joka tuottaa laadukasta ammatillista, yleissivistävää sekä vapaan sivistystyön koulutusta nuorille ja aikuisille. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa toimitaan kestävän kehityksen periaatteiden mukaan.

Kuntayhtymään kuuluvat Ammattiopisto Tavastia, Hämeenlinnan lyseon lukio, Kaurialan lukio, Lammin lukio, Parolan lukio, Vanajaveden Opisto ja Vanaja Koulutus Oy. Koulutuskuntayhtymä Tavastia työllistää noin 600 henkilöä. Opiskelijoita ammattiopistossa ja lukioissa on yhteensä 5 000 ja Vanajaveden Opistossa 11 000.

Työnantajakuvaukseen otettiin mukaan henkilöstön työnantajamielikuvakyselyssä kertomia adjektiiveja, jotta kuvaus olisi mahdollisimman autenttinen ja tosi. Työnantajakuvauksessa tuli niin ikään näkyä Koulutuskuntayhtymän arvot, joten vastuullisuutta ja vaikuttavuutta käsiteltiin työnantajakuvausvaiheessa. Arvoja peilattiin henkilöstön kertomiin adjektiiveihin ja todettiin, että sana turvallisuus sisältää sekä henkilöstön mielipiteen että arvot. Arvoissa mainitaan myös vastuullisuus ja siitä syytä kuvaukseen otettiin mukaan maininta kestävästä kehityksestä.

Työpajan aikana pohdittiin myös, millaisia viestejä Koulutuskuntayhtymästä halutaan työnantajana markkinoida lisäten samalla yhteisöllisyyttä ja tunnettuutta. Asiakasmarkkinoinnin slogan on ”Tulevaisuuden tekijät Tavastiasta”. Henkilöstöjohtaja ja viestintäpäällikkö olivat jo aiemmin keskustelleet, että viestintäohjelman yhteydessä julkaistaan myös henkilöstölle omat sloganit ja sosiaalisessa mediassa käytettävät aihetunnisteet eli hashtagit, jotka viestivät organisaation ulkopuolelle Koulutuskuntayhtymä Tavastiasta ja sen henkilöstöstä. Me-henkeä kohottavien toimenpiteiden ja viestien suunnittelussa tuli ottaa huomioon, että Koulutuskuntayhtymä Tavastia on suuri organisaatio, jossa on fuusion kautta myös useita eri kampuksia, koulutusaloja sekä muuta henkilöstöä. Tämän sloganin suunnittelu lähti siitä ajatuksesta, että organisaatiossa on paljon osaamista, eri aloilla ja osastoilla. Tätä osaamista halutaan myös viestinnässä korostaa.

Esimerkiksi henkilöstölle voidaan osana viestintäohjelmaa teettää messuvaatteita, jotka tulisivat sisältämään printteinä Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstö-sloganit ja sosiaalisessa mediassa käytettävät aihetunnisteet eli hastagit. Vaatteissa tulisi olemaan tekstit:

- *Mistä tunnistat osaajan? #tavastialainen*
- *Tässä menee osaaja #tavastialainen*

Työpajassa myös suunniteltiin yhteisöllistä slogania vahvistamaan koko organisaation henkilöstön yhteenkuuluvuutta ja yhteisöllisyyttä. Sloganiksi muodostui ”Tavastialaisena osaat ja onnistut” ja työpaikkailmoitteluun haluttiin saada sloganin jatkoksi kehoitus hakea organisaatioon töihin. Työpajassa keskustelua käytiin myös siitä, voiko työnhakijalle sanoa nykypäivänä, että hakee töihin vai tuleeko kehotuksen olla sellainen, että työnhakijalle herää halu olla osa juuri tätä organisaatiota. Työpaikkailmoituksiin slogania suunniteltiin käytettäväksi seuraavasti: ”Tavastialaisena osaat ja onnistut – olisitko osaajamme?”

Työpajassa käytiin keskustelua ”some-lähettiläistä” ja mahdollisuudesta palkita henkilöstön jäseniä, jotka omassa sosiaalisessa mediassaan viestivät positiivista työnantajamielikuvaa aktiivisesti. Viestintäosasto laatii sosiaalisen median viestintäohjeistuksen, jonka julkaisemisen yhteydessä palkitsemismenettelyistä ”some-lähettiläiden” suhteen voidaan keskustella. Työpajassa käydyn keskustelun perusteella voidaan todeta, että työnantajamielikuvaviestinnässä toivottavaa olisi osaamisen korostaminen riippumatta siitä kuka viestii ja missä.

5.4 Kehittämisehdotukset ja jatkosuunnitelma

Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa kehitetään jatkossa viestintäohjelmaa, jonka osana tämän kehittämistyön tuloksia voidaan hyödyntää monellakin tavalla. Kehittämistyö osoitti työnantajalle, millaisia vahvuuksia henkilöstö näkee työnantajassaan ja toisaalta millaisia adjektiiveja voi käyttää organisaatiota kuvaailtaessa esimerkiksi työnantajamarkkinointiviestinnässä.

Kehittämistyön alkuvaiheessa kyselylomake aiheutti paljon keskustelua. Henkilöstö pohti käytäväpuheissaan paljon sitä, että kysymysten asettelussa ei heidän mielestään annettu vaihtoehtoa vastata negatiivisesti. Työnantajamielikuvan ja työnantajalupauksen luomiseksi markkinoinnillisesta näkökulmasta oli olennaista, että kysymyksenasettelu oli positiivinen. Kuitenkin samassa yhteydessä olisi voitu selvittää hiukan sitä, miksi työnantajamielikuva on jonkun mielestä negatiivinen ja miten työnantaja voisi mielikuvaa parantaa, mutta toimeksianto oli rajattu koskemaan organisaation vahvuuksia. Kyselyn pidentäminen olisi toisaalta voinut jo itsessään vähentää vastaajien määrää. Perustelemalla, että kysymysten tavoitteena oli selvittää mitä vahvuuksia henkilöstö näkee työnantajassaan ja että heidän näkemyksiensä pohjalta rakentuu työnantajalupaus, olisi vastauksia voitu saada hiukan enemmän.

Aivoriihen aikana kyselytutkimuksesta saatu tieto jäsenyi ja henkilöstölle merkittävimmät työntajakuvaan vaikuttavat vahvuudet sekä tärkeimmät organisaation ominaisuudet saatiin priorisoitua. Tätäkin tietoa voidaan hyödyntää siinä vaiheessa, kun kehitetään esimerkiksi rekrytointiviestejä. Teoreettisessa viitekehyksessä todetaan, että työnantajamielikuvan ja työnantajalupauksen tulisi jotenkin erottua kilpailijoista ja viestin tulisi olla ehdottoman rehellinen sekä kertoa samoja asioita, joita henkilöstö viestii omille sidosryhmilleen epävirallisesti. Kartoittamalla niitä asioita, joissa henkilöstö toivoisi organisaation kehittyvän, voidaan myös henkilöstön epävirallisiin viesteihin vaikuttaa parantamalla heidän toivomiaan asioita. Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa ollaan uudistamassa työhyvinvointikyselyä ja kehitysehdotuksena henkilöstöhallinnon ja markkinointiosaston kanssa on keskusteltu, kuinka työhyvinvointikyselyn tuloksilla voidaan vaikuttaa työnantajamielikuvaviestintään, nimenomaan henkilöstön omille verkostoille.

Kehittämistyön aikana useammassa vaiheessa kävi myös ilmi, että Koulutuskuntayhtymä Tavastian henkilöstöä voisi mahdollisesti aktivoida paremmin kertomaan omasta työstään tarinoiden kautta sekä virallisessa, organisaation sosiaalisessa mediassa, että omissa epävirallisissa kanavissaan. Kehittämisehdotuksena nousi ajatus, että palkitaan vuosittain yksi henkilöstön edustaja, joka omassa sosiaalisessa mediassaan edistää Koulutuskuntayhtymä Tavastian työnantajamielikuvaa viestittäen sitä, mitä organisaatiossa työskentely on ja tätä kautta lisäten positiivisten sekä autenttisen maineen kehittymistä. Aivoriihen aikana avoimessa teemahaastattelussa kävi myös ilmi, että yhteisöllisyyttä kaivattaisiin lisää siitä syystä, että organisaatio on levinnyt melko laajalle alueelle, henkilöstöä on valtavasti paljon ja osa kampeista on hyvin kaukana. Idea yhteisöllisyyden lisäämiselle olisi tarinoiden lisäksi yhteinen kuvaava ja vetovoimainen slogan, joka olisi rakennettu nimenomaan henkilöstön käyttöön heidän näkökulmastaan. Edellä mainittujen toimenpiteiden lisäksi organisaatiossa voitaisiin ottaa käyttöön sosiaalisen median kautta toteutettavaan yhteisöllisyyden lisäämiseen Koulutuskuntayhtymä Tavastian viralliset aihetunnisteet eli hastagit, jotka myös yleistyttyään saisivat aikaan yhteenkuuluvuuden tunnetta henkilöstössä.

Yhteisöllisen ideointityöpajan aikana suunniteltiin työnantajalupauksen lisäksi yhteiset sosiaalisessa mediassa käytettävät aihetunnisteet eli hastagit, joiden käyttöönotto voisi tapahtua esimerkiksi henkilöstölle hankittavien messuvaatteiden välityksellä. Kun samassa yhteydessä julkaistaisiin viestintäohjelma sekä sosiaalisen median ohjeet ja palkittaisiin henkilöstön jäsen työstään työnantajamielikuvaviestinnässä sosiaalisessa mediassa, tulisi viestinnästä organisaatiossa tärkeä puheenaihe ja uudistunut innostava ilmiö. Toivottavaa olisi, että kaikki edellä mainitut toimenpiteet kannustaisivat henkilöstöä käyttämään organisaation yhteisiä sloganeita ja sosiaalisen median aihetunnisteita eli hastageja spontaanisti omissa sosiaalisissa medioissaan omille henkilökohtaisille verkostoilleen.

6 POHDINTA

Työn alkuvaiheessa teoreettisen viitekehyksen sisäistäminen vei paljon aikaa, sillä se ei ollut ennalta tuttua ja jotta tietoa voi analysoida, on teoria sisäistettävä ensin syvällisesti. Teoreettiseen viitekehykseen tutustumisen myötä kävi ilmi, että tämä työ on vasta alkua pitkälle ja jatkuvalla kehitystyölle. Tämä työ toimii vasta pohjatietona sille, mitä organisaatio haluaa itsestään työnantajana viestiä. Tämän kehittämistyön tuotoksista on kuitenkin hyvä aloittaa, sillä kuten työn teoriaosuudessakin on todettu, työnantajamielikuvan kehittyminen aloitetaan kartoittamalla nykytilaa.

Työ aloitettiin tapaustutkimuksena, mutta työn edetessä toiminnallisuus lisääntyi ja sen todettiin olevan toiminnallinen tapaustutkimus. Toiminnallisuus tuli mukaan siitä syystä, että yhteisöllinen tekeminen sekä työn tavoite ikään kuin lisääntyi matkan varrella ja haluttiin saada aikaan työnantajalupaus. Työn fokus oli alusta asti työnantajamielikuvan selvittämisessä markkinointia varten vahvuuksien näkökulmasta, mutta tuotoksia syntyi työn edetessä alkuperäistä suunnitelmaa enemmän. Tapaustutkimus oli erinomainen valinta siitä syystä, ettei kehittämistyön aikana kerättyä tietoa voida missään olosuhteissa yleistää pätemään muualle kuin case-organisaatioon.

Prosessin alku oli hiukan turhan kiireistä ja nopeatempoista, mutta toisaalta tilaaja eli organisaatio oli jo päättänyt aloittaa työn tekemisen eli kehittämistyölle oli tarvetta. Työn teoreettisen viitekehyksen suunnittelu alkoi samanaikaisesti kyselyn tekemisen kanssa ja siitä syystä teorian omaksumiselle tuli hieman kiire. Myöskään tieteellinen kirjoittaminen urkund-käsittelyineen ei ollut ennalta riittävän hyvin hallussa ja kirjoittamiseen oli aluksi haasteellista löytää tieteellistä sävyä. Työn alkuvaiheessa oli myös selvitettävä, miten kyselystä saatua tietoa tulisi analysoida siltä osin, kun vastaukset eivät menekään suoraan teoreettisessa viitekehyksessä mainittuihin viiteen valmiiseen teemaan. Kolmas ratkaistava ongelma oli se, miten tietoa halutaan hyödyntää eli millaiseen muotoon se saatettava, jotta sitä voitiin täysipainoisesti hyödyntää siihen tarkoitukseen, miksi sitä ylipäänsä alettiin kerätä. Opinnäytetyössä käytetty teoreettinen viitekehys sekä tutkimusmenetelmävalinnat tukivat työn empiiristä osuutta ja tutkimustiedon analysointia. Viimeiseen yhteisölliseen ideointityöpajaan oli hyvä pohja lähteä rakentamaan työnantajalupausta kaiken kerätyn ja omaksutun tiedon avulla.

Tutkimusstrategiset valinnat olivat toimivia ja vastauksiin oli paneuduttava huolellisesti. Haastavinta oli pohtia, mitä vastaajat milläkin termillä tarkoittavat. Tiedon analyysivaiheessa huomionarvoista oli, onko vastaajalla sama mielikuva jonkin sanan merkityksestä kuin analysoijalla. Esimerkiksi teemaksi lisätty fasilitetit eli olosuhteet ovat niin laaja käsite, että sen alle mahtui montakin kyselyssä esiin nousutta näkökulmaa ja näin ollen sen mukaan ottaminen oli perusteltua.

Työn edetessä huomionarvoista oli, että sisäisen työnantajamielikuvan vahvistamiseen ja vakiinnuttamiseen tulee tehdä vielä paljon pitkäjänteistä työtä ja siihen liittyy voimakkaasti työhyvinvoinnin kokonaisvaltainen parantaminen. Toisaalta organisaatiossa ollaan uudistamassa työhyvinvointikyselyä ja sen kautta saadaan paljon tietoa niistä asioista, joihin henkilöstö toivoisi parannuksia. Työhyvinvointikyselyn tulosten perusteella voidaan tehdä toimenpiteitä, jotka parantavat ensin työhyvinvointia ja näkyvät hiljalleen parantuvassa työnantajamielikuvassa. Jokainen yksilö muokkaa työnantajamielikuvaa omassa mielessään ja sosiaalisessa mediassaan subjektiivisesti. Mielikuviin myös vaikuttaa vahvasti sisäinen motivaatio, koettu työhyvinvointi ja oma asenne.

Opinnäytetyön tulisi vastata sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin. Tämä opinnäytetyö vastaa sille asetettuihin tavoitteisiin sekä tutkimuskysymyksiin perustellusti. Ensimmäiset tutkimuskysymykset koskivat organisaation vahvuuksia työnantajana ja sitä, miksi henkilöstö on valinnut Koulutuskuntayhtymän Työnantajaksi. Näihin kysymyksiin löytyi vastaukset henkilöstölle toteutetusta kyselystä ja analysoiduista vastauksista. Kolmas tutkimuskysymys koski työnantajalupauksen muodostamista. Kolmannen ongelman ratkaisu edellytti, että ensimmäiseen kahteen kysymykseen oli saatu riittävästi vastauksia, eli analysoitavaa tietoa. Kun vastaukset analysoitiin sekä priorisoitiin autenttisuus ja aitous säilyttäen, saatiin muodostettua vastaus myös viimeiseen tutkimuskysymykseen eli luotua työnantajalupaus. Positiivista ja odotukset ylittävää oli, että kerätyn tiedon avulla saatiin aikaan myös muita haluttuja työnantajamielikuvaviestinnässä käytettäviä tuotoksia.

Koska työnantajalupausta ei vielä ole päästy kokeilemaan käytännössä, on vaikea sanoa, onko se toimiva ja kilpailijoista riittävästi erottuva muusta kuin työryhmän eli tekijöiden subjektiivisesta näkökulmasta. Kun verrataan työn tuotosta kilpailevien koulutusorganisaatioiden vastaaviin, eroja löytyy useita. Esimerkiksi henkilöstöedut, jotka tarkoituksella jätettiin Koulutuskuntayhtymä Tavastian työnantajalupauksesta pois, on kirjattuna melko monen kilpailevan organisaation työnantajalupaukseen. Kieliasu on melko erilainen, sillä Koulutuskuntayhtymässä työnantajalupaus haluttiin kirjoittaa ”me lupaamme”-muotoon kun taas monella kilpailijalla työnantajalupaus oli kirjoitettu ”meillä saat” -muodossa. Lupaava muoto on vakuuttavampi, koska se, että saa tehdä jotakin, jättää vastuun työntekijälle itselleen. Lupausmuoto taas antaa työnhakijalle mahdollisuuden koeaikana verrata toteutuuko se, mitä on konkreettisesti luvattu. Työnantajalupaus hyväksytetään Koulutuskuntayhtymä Tavastian yhteistoimintamenettelyn mukaisesti vielä yhteistoimintatoimikunnalla ennen virallista käyttöönottoa.

Yhteisöllisessä ideointityöpajassa keskusteltiin ideasta palkita sosiaalisessa mediassa työnantajamielikuvaviestintää aktiivisesti harjoittaneita henkilöstön jäseniä ja esiin nousi kilpailu. Koko työryhmä ei ollut asiasta samaa mieltä. Teoreettiseen viitekehukseen nojaten, kilpailu ei välttämättä olisi

toimiva ratkaisu, sillä toimeksiantaja oli toivonut työnantajamielikuvaviestinnältä spontaaniutta, autenttisuutta sekä aitoutta. Case-yrityksen kokoisena organisaation tehokkain tapa viestiä ja markkinoida positiivista työnantajamielikuvaa ulkoisesti, olisi kannustaa henkilöstöä viestimään spontaanisti omissa sosiaalisissa medioissaan omasta työstään, työpäivistään sekä osaamisestaan. Teoreettisessa viitekehyksessä käsitellään maineen johtamista ja sosiaalisen median osalta todetaan, ettei organisaatio pysty hallitsemaan sitä, miten henkilöstö viestii omille sidosryhmilleen sosiaalisessa mediassa, ainakaan kovin tehokkaasti. Kannustamalla henkilöstöä esimerkiksi palkitsemalla niitä, jotka positiivisesti, spontaanisti ja autenttisesti työnantajamielikuvaviestintää toteuttavat, saadaan aikaan vaikuttavampaa ja aidompaa viestintää kuin käskemällä mitä tai miten työnantajasta tulisi viestiä. Mikäli tästä tehtäisiin kilpailu, viestintä muuttuisi todennäköisesti epäaidoksi ja väkinäiseksi vaikka näkyvyys ehkäpä lisääntyisikin.

Vaikea sanoa, tuleeko idea työnantajamielikuvalähettiläiden palkitsemisesta koskaan käyttöön, mutta työnantajamielikuvaviestinnän tehostamiseksi oli tärkeää tuoda idea julki. Esimerkkinä oman työn positiivisesta sosiaalisen median viestinnästä voidaan käyttää erään entisen case-organisaation työntekijän sosiaalisen median päivityksiä. Nykyään toisella työnantajalla työskentelevä entinen tavastialainen viestii työnantajamielikuvaa juuri osaamista korostaen ja positiivista työnantajamielikuvaa vahvistaen. Entisen tavastialaisen sosiaalisen median päivitysten on todettu olevan niin vaikuttavia, että hänen edustamastaan organisaatiosta on muodostunut mielenkiintoinen ja houkutteleva kuva. Näin ollen on empiirisesti näyttetty toteen se, mitä teoreettisessa viitekehyksessä henkilöstön epävirallisesta sidosryhmäviestinnästä todettiin.

Yhteisöllisessä ideointityöpajassa edellä mainittu empiria herätti paljon keskustelua ja huomattavaa oli, kuinka laajasti asiantuntijuus on kehittynyt työn aikana. Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys ja tutkittava ilmiö on nyt ymmärretty syvällisesti ja kokonaisvaltaisesti. Asiantuntijuuden kehittyminen on laajentanut ja toisaalta syventänyt näkökulmaa työnantajamielikuvaviestinnässä sekä työnantajamarkkinoinnissa.

Lopuksi: oivaltaessani oman asiantuntijuuteni, minulle syntyi kipinä jatkaa tätä työtä eteenpäin. On erittäin voimaannuttavaa tutkia jotakin ja huomata oman asiantuntijuuden kehittyvän sekä samanaikaisesti tutkittavan aiheen ja sitä sivuavien teemojen innostavan tutkimaan ja kehittämään.

LÄHTEET

- Aho, T. (9. Lokakuu 2012). *Viestijät.fi*. Haettu 31. Tammikuu 2020 osoitteesta Aitoa työnantajaviestintää: <https://viestijat.fi/aitoa-tyonantajaviestintaa/#e0720511>
- Anttila, P. (17. Toukokuu 2014). *Tutkimisen taito ja tiedon hankinta*. Haettu 11. Marraskuu 2019 osoitteesta Metodix.fi: <https://metodix.fi/2014/05/17/anttila-pirkko-tutkimisen-taito-ja-tiedon-hankinta/#8.2.2.4%20Laadullisen%20aineiston%20kokoaminen>
- Aula, P. ja Heinonen, J. (2002). *Maine menestystekijänä*. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Emine: Susanna Rantanen. (2. Lokakuu 2017). *Mikä on työnantajalupaus ja pitääkö sellainen olla?* Haettu Joulukuu. 5 2019 osoitteesta Podcast: www.enime.fi
- Emine; SusannaRantanen. (26. Huhtikuu 2019). *Blogi työnantajabrändi*. Haettu Joulukuu 5. 2019 osoitteesta Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan: <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrandi-eroavat-toisistaan/>
- Instagram. (4. Maaliskuu 2020). *Instagram 2020*. Haettu 5. Maaliskuu 2020 osoitteesta Instagram Business: <https://business.instagram.com/getting-started/#why-instagram>
- Kananen, J. (2013). *Case-tutkimus opinnäytetyönä*. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Hämeenlinna: Helsingin seudun kauppakamari.
- Korpi, T.;Laine, T.;ja Soljasalo, J. (2012). *Suhteellinen rekrytointiteoria*. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.
- Kortetjärvi-Nurmi, S.;ja Murtola, K. (2015). *Areena yritysviestinnän käsikirja*. Keuruu: Otavan kirjapaino Oy.
- Koulutuskuntayhtymä Tavastia. (12. Joulukuu 2017). *Koulutuskuntayhtymä Tavastian strategia*. Haettu 17. Joulukuu 2019 osoitteesta Henkilöstöohjelma: <https://www.kktavastia.fi/strategia/>
- Koulutuskuntayhtymä Tavastian markkinointi. (5. Marraskuu 2019). *Kuntayhtymä*. Haettu 24. Tammikuu 2020 osoitteesta Koulutuskuntayhtymä Tavastian sivusto: <https://www.kktavastia.fi/kuntayhtyma/>
- Koulutuskuntayhtymä Tavastia. (2020). Organisaatiokaavio. www.kktavastia.fi. Koulutuskuntayhtymä Tavastia, Hämeenlinna. Haettu 24. Tammikuu 2020 osoitteesta <https://www.kktavastia.fi/johto-ja-henkilosto/>

- Kykkänen, N. (27. Kesäkuu 2011). *www.viestijat.fi*. Haettu 1. Helmikuu 2020 osoitteesta Rekrytointiviestintää henkilöstön voimalla: <https://viestijat.fi/rekrytointiviestintaa-henkiloston-voimalla/#e0720511>
- Luukkainen, O. (8. Toukokuu 2019). Blogi. *Onko opettajantyön vetovoima katoamassa*. Helsinki: OAJ. Haettu 24. Tammikuu 2020 osoitteesta <https://www.oaj.fi/ajankohtaista/blogiartikkelit/ollin-blogi/2019/onko-opettajan-tyon-vetovoima-katoamassa/>
- Manninen, J. (27. Tammikuu 2020). Koulutuskuntayhtymän somenäkyvyys- haastattelu. (T. Luukas, Haastattelija)
- Mosley, R. (2014). *Employer Brand Management : Practical Lessons from the World's Leading Employers*. N.D: John Wiley ja Sons, Incorporated.
- Pitkänen, K. (2001). *Yrityskuva ja maine menestystekijöinä*. Helsinki: Edita.
- Rantanen, S. (27. Huhtikuu 2017). *rantanensusanna.com*. Haettu 1. Helmikuu 2020 osoitteesta WHAT'S THE DIFFERENCE BETWEEN AN EMPLOYER BRAND AND AN EMPLOYER IMAGE?: <http://www.rantanensusanna.com/whats-different-employer-brand-employer-image/>
- Rauramo, P. (2013). *Työhyvinvointi muutostilanteissa*. Helsinki: Työturvallisuuskeskus TTK, Palveluryhmä.
- Routio, P. (25. Tammikuu 2006). *Tutkimus tuotekehityksen tukena*. Haettu 3. Tammikuu 2020 osoitteesta www2.uiah.fi/projects/metodi/002.htm
- Saaranen-Kauppinen, A.; ja Puusniekka, A. (2006). *KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto*. Haettu 11. Marraskuu 2019 osoitteesta Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto: https://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L5_5.html
- Saksi, J. (2016). *Johtaja on media*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Salli, M.; ja Takatalo, S. (2014). *Loista rekrytoijana*. Helsinki: Helsingin seudun kauppakamari.
- Tuominen, P. (2013). *Virtulaalimaine*. Helsinki: Talentum.
- Työterveyslaitos. (2015-2019). *tvl.fi*. Haettu 4. Tammikuu 2020 osoitteesta Työterveyshuolto: <https://www.tvl.fi/tyontekija/tyoterveyshuolto/>
- Valkeapää, L. (3. Lokakuu 2019). Työnantajamielikuva Koulutuskuntayhtymä Tavastiassa. (T. Luukas, Haastattelija)
- Valvisto, E. (2005). *Oikeat ihmiset oikeille paikoille*. Helsinki: Gummerus kirjapaino.

Vesanen, M.; ja Varis, E. (2018). *Mitä tapahtuu huomenna työnantajuudelle?* Helsinki: Strateginen viestintätoimisto Ellunkanat-ajatushautomo 2014.

Åberg, L. (2006). *JOHTAMISVIESTINTÄÄ! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja.* Jyväskylä: Gummerus kirjapaino Oy.

KYSELYLOMAKE

Työnantajamielikuva

Kerro mielipiteesi! Millainen työpaikka Koulutuskuntayhtymä Tavastia on?

Koulutuskuntayhtymä Tavastian oppilaitoksia on viestinnällisesti tuotu esille hyvänä opiskelupaikkana ja hyvänä yhteistyökumppanina yrityksille. Näin viestimme jatkossakin.

Nyt haluamme lisäksi tuoda Tavastiaa esille myös työpaikkana/työnantajana. Kertoa sen monista mahdollisuuksista ja nostaa Tavastian imagoa isona toimijana alueella. Kuuluuhan Tavastia alueen 10 suurimman työnantajan joukkoon.

Kerro meille mielipiteesi! Vastaa nimettömästi kyselyyn 31.10 mennessä.

Valitsen Tavastian työpaikaksi, koska

Tavastia työpaikkana on

Kiitos vastauksistasi.

Lähetä vastaukset

0%