

# **TYÖNANTAJABRÄNDI**

Case: Yritys X:n sisäinen työnantajabrändi

## Tiivistelmä

Tekijä Kovanen, Henna	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 50 sivua, 1 liitesivu	Valmistumisaika Syksy 2020
Työn nimi <b>Työnantajabrändi</b> Case: Yritys X:n sisäinen työnantajabrändi		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön toimeksiantajayritys oli suomalainen henkilöstöpalvelualan yritys Yritys X. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda toimeksiantajayrityksen Employer Branding -työryhmälle teoreettista tietopohjaa työnantajabrändistä sekä -brändäyksestä ja tutkia toimeksiantajayrityksen omaa sisäistä työnantajabrändiä. Tutkimuksessa etsittiin niitä konkreettisia asioita ja työntekijöiden ajatuksia siitä, mikä toimeksiantajayrityksestä tekee erityisen työnantajan. Tutkimuksen pohjalla käytettiin apuna aiemmin keväällä 2020 toimeksiantajayrityksessä toteutettua Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimusta, josta nostettiin opinnäytetyön tutkimukseen toimeksiantajayrityksen vahvuuksia vastuullisena työnantajana ja tutkittiin niitä tarkemmin.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimusmenetelmänä käytettiin laadullista haastattelututkimusta, sillä tutkimuksessa haluttiin saada tietoa työntekijöiden ajatuksista, näkemyksistä ja kokemuksista työnantajastaan. Haastattelut muodostuivat keskustelunomaisiksi, mutta niitä kuitenkin ohjasi etukäteen muodostetut kysymykset aihealueittain. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty työnantajabrändiä sekä työnantajabrändäystä käsitteinä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksesta saadut tulokset osoittavat toimeksiantajayrityksen sisäisen työnantajabrändin olevan melko vahva sekä positiivinen. Toimeksiantajayrityksen vahvuudet olivat haastatteluista saatujen tietojen perusteella työyhteisö, joustaminen ja esimiestyö. Kehitettävää esiintyi haastattelujen perusteella koronan takia tiedonkullussa ja työilmapiirissä. Haastattelujen pohjalta selvisi, että yleisesti kehitettävää on kehitysmahdollisuuksien tarjoamisessa.</p>		
Asiasanat työnantajabrändi, työnantajabrändäys, työnantajalupaus, esimiestyö, organisaatiokulttuuri		

## Abstract

Author Kovanen, Henna	Type of publication Bachelor's thesis	Published Autumn 2020
	Number of pages 50 pages, 1 appendix	
Title of publication <b>Employer Brand</b> Yritys X's Internal Employer Brand		
Name of Degree Bachelor of Business Administration		
Abstract <p>The case organization in this bachelor's thesis is a Finnish personnel services organization called Yritys X. The purpose of this thesis was to create theoretic content about Employer Brand and Employer Branding for case organization's Employer Brand workgroup and also to research case organization's internal Employer Brand. In the study the concrete things and employee's thoughts about what makes their employer a special one, were looked for. A study about case organization's strengths as a responsible employee was made earlier this year by Yritys B and that study was used in this thesis to research employer's noticed strengths further.</p> <p>The method used in the thesis was qualitative research and interviews, because employee's thoughts, point of views and experiences about their employee were wanted. The interviews were guided in a questionnaire about researched subjects. In the theoretical part of the thesis the concept of Employer Brand and Employer Branding were examined.</p> <p>The results of the thesis indicate that the internal Employer Brand of case organization is quite strong and positive. The strengths of the employer were work community, flexibility, and supervisory work. The development points were found in information flow and work atmosphere due to covid-19. Generally, there were things to be developed in offering opportunities for development.</p>		
Keywords Employer Brand, Employer Branding, Employee Value Proposition, supervisory work, organizational culture		

## SISÄLLYS

1	JOHDANTO .....	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja tavoite .....	1
1.2	Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset .....	2
1.3	Opinnäytetyön rakenne .....	3
2	EMPLOYER BRAND .....	5
2.1	Työnantajabrändi .....	5
2.1.1	Ulkoinen työnantajabrändi .....	6
2.1.2	Sisäinen työnantajabrändi .....	7
2.1.3	Työnantajalupaus eli Employee Value Proposition .....	8
2.2	Employer Branding eli työnantajabrändäys .....	11
2.3	Esimiestyö .....	14
2.4	Sitoutuminen .....	17
2.4.1	Työn merkitys ja sisältö .....	17
2.4.2	Joustaminen ja työelämän tasapaino .....	19
2.5	Organisaatiokulttuuri .....	20
3	YRITYS X:N SISÄINEN TYÖNANTAJABRÄNDI -TUTKIMUS .....	23
3.1	Yritys X/ Case yritys .....	23
3.2	Tutkimusmenetelmä .....	23
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET .....	28
4.1	Johdattelevat kysymykset .....	28
4.2	Joustaminen ja työelämän tasapaino .....	32
4.3	Esimiestyö .....	34
4.4	Työn merkitys ja sisältö sekä työssä kehittyminen .....	36
4.5	Ihmiset ja sitoutuminen .....	40
4.6	Tiedonkulku .....	42
5	JOHTOPÄÄTÖKSET .....	45
5.1	Johtopäätökset tutkimuksesta .....	45
5.2	Validiteetti ja reliaabelius .....	48
6	YHTEENVETO .....	50
	LÄHTEET .....	51
	LIITTEET .....	56

# 1 JOHDANTO

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja tavoite

Henkilöstöpalvelualan yritykset tekevät työtä henkilöstöpalveluiden, kuten rekrytointien sekä henkilöstövuokrauksen, parissa. Alan organisaatioissa työskentelee henkilöitä useista eri ammattiryhmistä aina taloushallinnosta henkilöstöalan asiantuntijoihin. Henkilöstöpalvelualan yrityksessä on hyvä olla moninaista osaamista, sillä työtehtäviä on paljon erilaisia ja eri tietämystä ja eri alojen asiantuntijuutta tarvitaan, jotta asiakkaita voidaan palvella laadukkaasti. Lisäksi asiakaspalvelu- ja vuorovaikutustaidot ovat isossa roolissa henkilöstöpalvelualalla. (KEHA-keskus 2020.) Tilastokeskuksen mukaan Suomessa toimii tällä hetkellä jopa tuhat henkilöstöpalvelualan yritystä, joista vakiintuneita on noin 500–600. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020a).

Henkilöstöpalveluala on Suomessa melko suuri työllistäjä, vuonna 2017 henkilöstöpalveluala työllisti yli 100 000 henkilöä useilla toimialoilla, joista yleisimpiä olivat tilastokeskuksen mukaan muun muassa teollisuuden-, kaupan- sekä majoitus- ja ravitsemustoiminnan alat. Vuonna 2019 henkilöstöpalvelualan liikevaihto oli 132,2, miljoonaa euroa. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020b; Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2020c.)

Työharjoittelussani Yritys X:lla opin, että henkilöstöpalvelualan yritykset tarjoavat muille organisaatioille apua henkilöstöön liittyvissä asioissa, kuten esimerkiksi tarjoamalla työvoimaa väliaikaisesti sesonkihuippuihin tai vakituisesti henkilöstövuokrauksen kautta, auttamalla jossain rekrytoinnin osassa tai suorittamalla sen kokonaan, auttamalla yt-neuvotteluissa tai tekemällä henkilöarviointeja. Toki palvelut vaihtelevat yrityksen mukaan, eli kaikilla henkilöstöpalvelualan yrityksillä ei ole samaa tarjontaa. Lisäksi henkilöstöpalvelualan yritykset ovat saattaneet erikoistua johonkin tiettyyn toimialaan, kuten rakennusalalle tai toimistotyöntekijöihin. Tämän profiloitumisen myötä eri toimialojen organisaatiot löytävät mahdollisesti helpommin itselleen otollisimman yhteistyökumppanin henkilöstöasioihin.

Opinnäytetyö on tehty toimeksiantona suomalaiselle henkilöstöpalvelualan yritykselle, Yritys X:lle. Opinnäytetyö käsittelee Employer Brandia, eli työnantajabrändiä sekä toimeksiantajayrityksen sisäistä työnantajabrändiä. Aihe opinnäytetyölle syntyi työharjoitteluni aikana Yritys X:lla, kun eräs Yritys X:n työntekijä sai ajatuksen lähteä tutkimaan työnantajabrändiä teoreettisemmin ja näin auttaa Yritys X:n uuden Employer Branding -työryhmän alkanutta työskentelyä.

Yritys X:lla on alettu vuonna 2020 kiinnittämään huomiota enemmän Employer Branding -työhön ja perustettu oma työryhmä kehittämään organisaation toimintoja

työnantajabrändäyksen osalta. Työryhmä on uusi ja he toivoivat saavansa teoreettista tietopohjaa työlleen sekä hieman kartoittaa, millainen sisäinen työnantajabrändi heillä Yritys X:lla tällä hetkellä on.

Opinnäytetyö on rajattu koskemaan Yritys X:n sisäistä työnantajabrändiä, eli Yritys X:n työntekijöiden mielikuvaa Yritys X:sta työnantajana. Tutkimukseen otettiin mukaan Yritys X:n sisäiset työntekijät, joita opinnäytetyön tutkimusosuuteen valittiin viisi eri puolilta organisaatiota. Tutkimuksen ulkopuolelle jätettiin Yritys X:lla työskentelevät vuokratyöntekijät, sillä vaikka Yritys X on heidän työnantajansa, niin työn he suorittavat asiakasyrityksessä. Tämä rajaus auttaa pääsemään tutkimuksessa haluttuun tietoon Yritys X:n sisäisten työntekijöiden kokemuksista Yritys X:sta työnantajana.

Opinnäytetyön teoriaosuus käsittelee työnantajabrändiä käsitteenä, sen rakentumista ja kehittämistä, eli työnantajabrändäystä sekä empiirisessä osassa oleellisia aiheita, eli esimiestyötä, työntekijöiden sitoutumista sekä organisaatiokulttuuria. Teoriaosuus toimii pohjana opinnäytetyön empiiriselle osuudelle, jossa tutkitaan Yritys X:n työntekijöiden näkemyksiä Yritys X:sta työnantajana.

Opinnäytetyön ja tutkimuksen tavoite on luoda Yritys X:n Employer Branding -työryhmälle teoriapohjaa työnantajabrändistä ja sen rakentamisesta sekä tuoda esiin tämän hetkinen mielikuva Yritys X:sta työnantajana. Lisäksi tutkimustulosten yhteydessä esitellään tutkimuksen pohjalta saadusta tiedosta työntekijöiden kehitysehdotuksia ja ideoita, joita Employer Branding -työryhmä voi hyödyntää työssään.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät ja tutkimuskysymykset

Tutkimusmenetelmiä on kvalitatiivisia eli laadullisia ja kvantitatiivisia eli määrällisiä. Kvalitatiivinen tutkimus antaa tutkijalle yksityiskohtaisia ja laajempia tietoja tutkittavasta kohteesta, kun taas kvantitatiivinen tutkimus tuo esille matemaattisia tietoja. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa ideana on saada selville tutkittavan kohteen ominaisuuksia, laatua ja merkitystä. Kvalitatiivinen tutkimus voidaan toteuttaa usealla menetelmällä, joille kaikille ominaista on tutkia näkökulmia muun muassa tutkittavan kohteen esiintymisympäristöstä, merkityksestä sekä ilmaisusta. Kvantitatiivinen tutkimus taas kuvaa tutkittavaa kohdetta matemaattisin menetelmin, eli esimerkiksi tilastojen avulla. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimusmenetelmät ovat laskennallisia ja analyyttisiä, joiden avulla pyritään selvittämään muun muassa tutkittavasta kohteesta syy-seuraussuhteita ja luokittelua. (Jyväskylän yliopisto 2015a; Jyväskylän yliopisto 2015b.)

Tässä opinnäytetyössä tutkimus suunniteltiin yhteistyössä Yritys X:n Employer Branding -työryhmän vetäjän, eli toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa ja toteutettiin

kvalitatiivisena haastattelututkimuksena, haastatellen viittä Yritys X:n työntekijää Yritys X:n sisäisestä työnantajabrändistä tarkemmin (Liite 1). Lisäksi johtopäätöksissä olen tuonut esiin omia havaintojani ja kokemuksiani Yritys X:n sisäisestä työnantajabrändistä siltä ajalta, kun olen ollut työharjoittelussa Yritys X:lla keväällä 2020.

Opinnäytetyön päätutkimuskysymys on

- Mitä konkreettisia asioita Yritys X:n työntekijät nostavat esiin Yritys X:n väitetyistä vahvuuksista ja valituista työnantajabrändin osa-alueista?

Apututkimuskysymykset ovat

- Millaiseksi työnantajaksi Yritys X koetaan?
- Onko haastatelluilla kehitysideoita toiminnan eri alueisiin, mitä?

### 1.3 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyö koostuu kuudesta luvusta, joiden jakautuminen ilmenee alla olevasta kuvio-osta (Kuvio 1).



Kuvio 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön ensimmäinen luku on johdanto, jossa kerrotaan opinnäytetyön tausta ja tavoitteet, aiheen ja tutkimuksen rajaus sekä tutkimusmenetelmät. Lisäksi johdannossa esitellään henkilöstöpalveluala, jolle opinnäytetyön tutkimus kohdistuu. Kuviossa 1 mainittuihin kohtiin perehdytään tarkemmin teoria- sekä tutkimusosioissa (Kuvio 1).

Opinnäytetyön teoriaosuus on jaettu kahteen osaan; ensimmäisessä käsitellään Employer Brandia, eli työnantajabrändiä ja toisessa Employer Brandingia, eli työnantajabrändäystä. Molemmat aiheet liittyvät empiiriseen osuuteen oleellisesti ja luovat sille sekä Yritys X:n Employer Branding -työryhmälle teoreettista viitekehystä aiheesta. Opinnäytetyön tutkimuksessa pyritään kirkastamaan Yritys X:n sisäistä työnantajabrändiä sekä löytämään niitä asioita Yritys X:sta, joita siitä halutaan työnantajana markkinoida ja tuoda ilmi potentiaalisille työnhakijoille. (Kuvio 1)

Tutkimusosa on jaettu neljään osaan. Aluksi esitellään opinnäytetyön case yritys, Yritys X, tarkemmin ja kuvataan käytettyä tutkimusmenetelmää, laadullinen haastattelututkimus, sekä tutkimuksen taustoja tarkemmin. Lisäksi tutkimusosuuden alussa paneudutaan tutkimuksen suunnitteluun ja toteuttamiseen. (Kuvio 1)

Tutkimusosuuden viimeiset luvut esittävät tutkimuksen tulokset, joiden yhteydessä on esitelty myös työntekijöiden esille nostamia kehitysehdotuksia toiminnan eri osa-alueisiin. Tämän jälkeen käydään läpi tutkimuksen johtopäätökset ja opinnäytetyön viimeisessä luvussa on yhteenveto, jossa on kerrottu tiivistetysti koko opinnäytetyöstä.



## 2 EMPLOYER BRAND

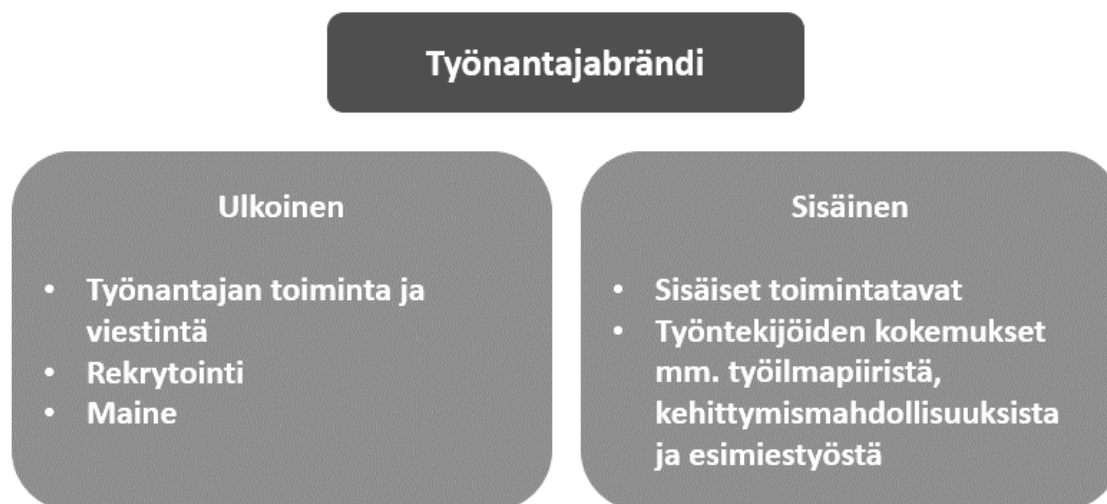
### 2.1 Työnantajabrändi

Työnantajabrändi (*Employer Brand*), työnantajamielikuva, työnantajakuva. Kaikki nämä käsitteet pitävät sisällään saman punaisen langan, *ajatuksen työnantajasta*. Kuitenkin jokainen käsite tarkoittaa eri asiaa ja syventää tätä ajatusta työnantajasta. Työnantajakuva tarkoittaa käsitystä yrityksestä ja sen olemassaolosta, kun taas työnantajamielikuva käsittelee mielikuvaa yrityksestä organisaationa ja työnantajana. Työnantajabrändi taas on lujittunut vaikutelma yrityksestä sen haluaman kohderyhmän ajatuksissa ja sisältää aina jonkinlaisen tunnesiteen. (Rantanen 2019.)

Työnantajabrändi muodostuu muun muassa työntekijäkokemuksista, työnteolle luoduista puitteista, eli fyysisestä työnteonpaikasta, työilmapiiristä ja muiden ihmisten kohtelusta sekä strategisesta yrityskulttuurista, eli tavasta, jolla organisaatiossa työt tehdään ja palvelulupaukset täytetään (Rantanen 2018a). Työnantajabrändi alkaa rakentua organisaation ensimmäisistä päivistä lähtien ja mukautuu sekä lujittuu ajan myötä. Sen muovautumiseen vaikuttaa kaikki työnantajan toiminta sekä viestintä, aina organisaation logosta organisaatiokulttuuriin. Työnantajabrändiin vaikuttaa suuresti organisaation sisäiset toimintatavat ja työntekijöiden kokemukset organisaatiosta työpaikkana. (Erkkilä & Pohls 2019.)

Käsite nousi esille 1990-luvulla, kun organisaation brändin kehittämisen ja hallinnan keinoja alettiin hyödyntämään organisaation henkilöstöpuolella, eli alettiin pohtia organisaation mainetta työnantajana ja tämän merkitystä työmarkkinoilla. Tämän pohdinnan pohjalta työnantajabrändin kehittämistä lähdettiin työstämään henkilöstön näkökulmasta. Vuonna 2001 jo useat organisaatiot harjoittivat työnantajabrändäystä jollain tasolla. (Long 2017.) Ensimmäinen työnantajabrändikäsitteestä kertova teos (*The Employer Brand*) on julkaistu vuonna 2005. (Vuorinen 2013.)

Työnantajabrändin tehtävä on houkutellessa organisaatioon siihen sopivimpia ja oikeaa osaamista omaavia työntekijöitä, mutta se ei saa kaunistella organisaatiota tai antaa siitä virheellistä kuvaa, sillä tämä käy työntekijöille ilmi nopeasti. Nykyään työnantajabrändin kehittämisen tulisi olla osa organisaatioiden strategiaa, jotta organisaatiossa voitaisiin parantaa työntekijöiden pysyvyyttä sekä lujittaa heidän sitoutuneisuuttansa ja motivaatiota. Vahva työnantajabrändi auttaa organisaatiota myös tarvittavan ja halutun osaamisen rekrytoinnissa, houkuttellen oikeita osaajia luokseen. (Łączka-Badura 2015, 2–3; Barrow & Mosley 20015, 35–36.)



Kuvio 2. Työnantajabrändi (mukaillen Erkkilä & Pohls 2019; Viitala 2014, luku 3; Heinonen 2018; Martti 2016)

### 2.1.1 Ulkoinen työnantajabrändi

Työnantajat rakentavat omaa brändiään ja työnantajamielikuvaansa sekä ulkoisesti että sisäisesti. Ulkopuolisen silmissä työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat muun muassa organisaation maine, se millaisia töitä organisaatiossa tehdään, työn laatu sekä yksilölliset syyt, kuten työpaikan sijainti tai mahdolliset etuudet (Martti 2016). Ulkoinen työnantajabrändi tai -mielikuva muodostuu organisaation ulkopuolisille henkilöille muun muassa työnantajan viestinnästä, työnantajaan liittyvistä uutisista, organisaation tuotteista ja palveluista sekä rekrytointitavasta. (Wilden, Gudergan & Lings 2007; Viitala 2014, luku 3.)

Työnantajan viestinnän yhteneväisyys on tärkeää organisaation brändin kannalta. Tähän vaikuttaa viestinnän kielellinen ilmaisu ja ulkoasu. Käytetäänkö viestinnässä esimerkiksi aina samaa fonttia, logoa ja värejä? Onko kieli ja jaetut viestit helposti yhdistettävissä organisaatioon? Nämä pienet yksityiskohdat rakentavat ja lujittavat työnantajaorganisaation brändiä sekä vaikuttavat organisaation ulkopuolisten henkilöiden saamaan työnantajamielikuvaan. Kun organisaation viestinnän ilme on yhtenäinen lujittaa se omaa brändiänsä muiden joukossa. Tärkeää on myös oman henkilöstön kokemukset, jotka välittyvät niin sanotun puskaradion kautta organisaation ulkopuolisille henkilöille. Näillä puheilla ja työntekijöiden mielipiteillä on suuresti merkitystä organisaation maineelle. (Barrow & Mosley 2005, 129–130.)

Mainetta on tutkittu maailmanlaajuisesti paljon ja hyvän maineen on koettu esimerkiksi organisaatioille olevan positiivinen vaikuttaja niiden tunnettuuteen, arvostukseen sekä houkuttelevuuteen. Tämän takia organisaation maineeseen kannattaa kiinnittää huomiota ja kehittää sitä strategisesti, sillä organisaation maineen kärsiessä organisaation

liiketoimintakin kärsii. Maine voi siis vaikuttaa organisaation ulkopuolisten henkilöiden ja työnhakijoiden mielikuvaan organisaatiosta ja vaikuttaa näin osaltaan organisaation työnantajabrändiin. (Heinonen 2018.)

Myös hakijakokemukset vaikuttavat työnantajabrändin kehittymiseen; mikäli hakijakokemus on ollut negatiivinen, on epätodennäköistä, että hakija organisaatioon päätyy työskentelemään tai käyttää jatkossa tämän tarjoamia palveluita tai tuotteita. Hakijakokemuksessa kannattaa myös muistaa nykyisten työntekijöiden mielipiteen painoarvo uusien hakijoiden mielessä. On todettu, että muiden mielipiteillä työpaikasta sekä työkokemuksista on merkitystä hakijakokemukseen. Näin ollen työnantajabrändillä, ja myös työnantajan maineella, on merkitystä rekrytoinnissa ja siihen kannattaa panostaa. (Admin 2019.)

### 2.1.2 Sisäinen työnantajabrändi

Sisäinen mielikuva työnantajasta ja sisäinen työnantajabrändi koostuu organisaation työntekijöiden mielikuvista sekä ajatuksista heidän omasta työnantajastaan sekä työstään. Työnantajabrändi koostuu työntekijöiden omista kokemuksista organisaatiossa sekä organisaation kanssa jaetuista arvoista. Organisaation työntekijät kokevat organisaation toimintatavat arjessaan, jolloin heidän mielipiteitään työnantajan brändistä voidaan pitää luotettavina. (Toivola 2019.) Sisäiseen työnantajabrändiin vaikuttavat muun muassa henkilöstölle tarjotut mahdollisuudet uralla etenemiseen sekä oman osaamisen kehittämiseen (esimerkiksi tarjoamalla uusia haasteita), työilmapiiri ja yhteishenki sekä esimiestyön toimivuus (Martti 2016).

Kehitetty ja ylläpidetty työnantajabrändi vahvistaa organisaation työntekijöiden sitoutuneisuutta työnantajaansa (Barrow & Mosley 2005, 57). Juho Toivola, rekrytointikouluttaja ja työpsykologi, listasi blogissaan (2019) neljä eri tapaa, joilla organisaatiossa voidaan vahvistaa sen sisäistä työnantajamielikuvaa ja näin kehittää työnantajabrändiä. Ensimmäinen tapa on säännöllisesti viestiä organisaation vahvuuksista työntekijöille, jotta he muistaisivat, miksi kyseiseen organisaatioon alun perin töihin tulivat, eivätkä nämä seikat unohtuisi tai muuttuisi työntekijöille itsestäänselvyyksiksi. (Toivola 2019.)

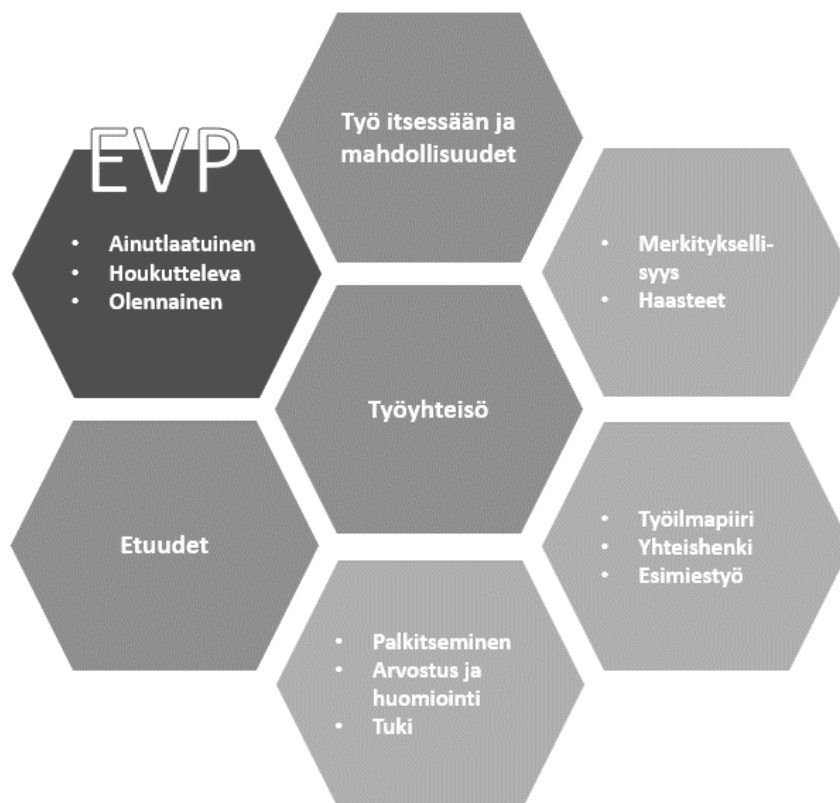
Toinen tapa on kuunnella työntekijöitä ja parantaa heille tärkeitä asioita toimivimmiksi, samalla työntekijöitä muutokseen osallistaen ja kolmantena organisaatiossa voitaisiin Toivolan mukaan toteuttaa tietyin väliajoin niin sanotusti siivoustyötä, eli poistaa turhat, hukkaa tuottavat toimintamallit ja yksinkertaistaa ja selkiyttää organisaation toimintaa ja tehdä työstä näin työntekijöille merkityksellisempää. Viimeisimpänä Toivola nostaa esiin moninaisuuden ymmärtämisen. Kaikilla työntekijöillä on omia näkemyksiä ja kokemuksia työssä, eikä tällöin samat toimintatavat toimi kaikille. Oikeanlaisten toimenpiteiden ja

viestinnän kohdentaminen kohderyhmälle voi joskus olla haastavaa, mutta kun kohdentamisessa onnistuu, ovat työntekijät todennäköisimmin tyytyväisiä, tuottavia ja tuntevat itsensä arvostetuiksi. (Toivola 2019.)

Sisäinen työnantajabrändi koostuu organisaatiokulttuurista sekä työntekijöiden kokemuk-  
sista ja näkemyksistä työnantajasta. Työnantajan on mahdollista vaikuttaa työnanta-  
jabrändin ja työntekijöiden mielikuvien muodostumiseen kiinnittämällä huomiota tiedonku-  
lun toimivuuteen ja sujuvuuteen, työntekijöiden kohteluun, mahdollisuuksien tarjoamiseen,  
esimiestyön laatuun sekä työhyvinvointiin, eli koko organisaation toimintaan. Luomalla  
vahvan perustan työhyvinvoinnille, liiketoiminnan toimivuudelle sekä viestinnälle, työnan-  
taja luo samalla hyvää työnantajabrändiään. (Toivola 2019; Viitala 2014, luku 1; Työturvallisuusk-  
keskus 2016.)

### 2.1.3 Työnantajalupaus eli Employee Value Proposition

Employee Value Proposition (EVP), eli työnantajalupaus tarkoittaa työnantajan työnteki-  
jölleen antamaa vastiketta tehdystä työstä, jonka tarkoitus on saada työnantaja erottu-  
maan kilpailijoistaan. Työnantajalupaus tiivistää sisäänsä organisaation työntekijöilleen  
tarjoamat mahdollisuudet, etuudet sekä työyhteisön. Näillä tekijöillä pyritään vaikuttamaan  
työntekijän valintaan tulla töihin kyseiselle työnantajalle. Tämän lisäksi työnantajalupauk-  
sen tarkoitus on saada työntekijät tekemään töitä täydellä potentiaalillaan. Tämä onnistuu  
työnantajalupauksen avulla työnantajan palkiten, arvostaen ja tukien työntekijöitään.  
Työnantajalupausta muodostaessa tulee organisaatiossa miettiä, mitä ulkopuolisille halu-  
taan organisaatiosta kertoa tai näyttää, miten puhutellaan haluttua kohderyhmää ja miten  
erotutaan muista työnantajista, eli tässä tapauksessa kilpailijoista. (Rantanen 2018b;  
Banerjea 2019; Kuvio 3.)



Kuvio 3. Employee Value Proposition eli työnantajalupaus (mukaillen Rantanen 2018b; Banerjea 2019)

Työnantajabrändin rakentamisessa työnantajalupauksen huomioiminen on olennaista, sillä sen avulla pyritään houkuttelemaan tarvittua ja haluttua osaamista organisaatioon, aivan kuten Employer Branding työssäkin. Aiheet liippaavat erittäin läheltä ja toisiaan ja päällekkäisyyksiäkin löytyy. Työnantajalupaus auttaa mahdollisia työntekijöitä rakentamaan mielikuvaa työnantajasta sekä huomaamaan saamansa edut sekä muut positiiviset asiat työllistyessään tälle työnantajalle. (Barrow & Mosley 2005, 126; Rantanen 2018b; Banerjea 2019.)

Mahdollisuuksien tarjoaminen esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseksi sekä uralla etenemiselle on työntekijöille tärkeää. Työnantaja voi vaikuttaa työn mielekkyyteen antamalla työntekijöilleen mahdollisuuksia vaikuttaa omaan työhönsä. Omaan työhön vaikuttaminen koostuu mahdollisuudesta kehittyä omassa työssään sekä päättää esimerkiksi omasta työskentelytyylistä ja työn rytmittämisestä. (Joensuu 2019.)

Osaamisen kehittäminen on organisaatiolle kannattavaa, sillä ajan tasalla oleva sekä tulevaisuuden osaamisen tarpeita ennakoiva osaaminen antaa organisaatiolle kilpailuetua. Osaamisen kehittäminen myös mahdollistaa työntekijälle uusia työtehtäviä ja haasteita, mikä saattaa monelle olla mieluista. Osaamisen kehittämistä voidaan organisaatiossa toteuttaa muun muassa päivittämällä työntekijöiden ammattiosaamista koulutusten ja

seminaarien avulla, mahdollistaen työnkiertoa tai tarjoamalla työntekijöille mentorointia. Työntekijä voi kehittää omaa osaamistaan myös työpaikan ulkopuolella esimerkiksi osallistumalla erilaisiin webinaareihin, lukemalla oman alan kirjallisuutta, kuuntelemalla podcasteja ja kouluttautumalla. (Viitala 2014, luku 1; Ekonomit 2020a.)

Oman osaamisen kehittäminen saattaa tarjota työntekijälle mahdollisuuksia edetä omalla uralla organisaation sisällä, tai jopa antaa valmiuksia uuteen työpaikkaan muualla. Organisaation sisällä uralla etenemismahdollisuuksien tarjoaminen työntekijöille on positiivista, sillä näin organisaatio voi mahdollistaa pitkäaikaisten työntekijöiden pysyvyyden ja sitouttaa heitä itseensä työnantajana. Työssä kehittyminen ja uusien haasteiden saaminen myös vaikuttaa positiivisesti työntekijän työhyvinvointiin. (Joensuu 2019.)

Työstä voi saada enemmänkin irti, kuin vain palkkaa ja tämä aineeton hyvä nähdään työn merkityksellisyytenä. Työn merkityksellisyys on työntekijän motivaation kannalta oleellista. Mikäli työntekijä kokee omat työtehtävänsä merkityksettömiksi, voi työntekokin hänestä tuntua turhauttavalta. Työ on iso osa ihmisten elämää ja siihen uppoaa paljon aikaa. Merkityksellinen työ tuo mukanaan onnistumisen ja arvostuksen tunteita, kun työntekijä pääsee tekemään asioita, jotka hän kokee tärkeiksi. Työnantajakin hyötyy tästä, sillä näin syntynyt sisäinen motivaatio tekee työntekijästä muun muassa sitoutuneemman, tehokkaamman sekä luovemman. Merkityksellisyyden tunteet ovat toki yksilöllisiä, mutta organisaation tehokkuuden puolesta kannattaa merkityksellisyyttä etsiä myös tiimi- ja organisaatiotasolla. Yhteiset tavoitteet ja päämäärät ohjaavat työntekijöitä toimimaan yhteisen hyvän puolesta. (Mäkelä 2020; Rönqvist 2019.)

Työn merkityksellisyyden lisäksi työn mielekkyyteen vaikuttaa työyhteisö sekä -työilmapiiri. Työkavereiden kanssa tulee vietettyä paljon aikaa, jolloin kannustava ja tukea antava ilmapiiri tekee arjesta työpaikalla mielekkäämpää. Hyvän työilmapiirin merkkejä ovat muun muassa työntekijöiden kannustaminen avoimeen keskusteluun, eteen tulevista ongelmista keskusteleminen ja niiden ratkaiseminen yhdessä, työtehtävät ja organisaation tavoitteet ovat kaikille selkeät, työhyvinvoinnista huolehtiminen sekä esimiestyön, palautteenannon ja tiedonkulun toimiminen. Myös tunne yhteisöllisyydestä sekä avun saaminen, jopa pyydettyä, voivat vaikuttaa positiivisesti työntekijän kokemukseen työilmapiiristä. (Sarkkinen 2019.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu luoda tarvittavat ja sopivat puitteet työnteolle, johtaa muutoksia, huolehtia työntekijöistä ja johtaa heitä, mutta johtaa myös itseään ja huolehtia omasta jaksamisestaan (Työturvallisuuskeskus 2020). Tämän takia esimiestyö vaikuttaa osaltaan organisaation työilmapiiriin ja tiedonkulun toimivuuteen. Omalla esimerkillään johtaminen voi vaikuttaa positiivisesti organisaatiokulttuuriin ja sitä kautta koko organisaation

toiminnan toimivuuteen. Esimerkiksi työntekijöiden oikeudenmukainen ja tasapuolinen kohtelu sekä kiinnostuksen osoitus heidän tekemäänsä työtä kohtaan vaikuttaa työntekijöiden mielikuvaan esimiehestään sekä näin myös työilmapiiriin positiivisesti. (Hautamäki 2017.)

Työntekijöiden palkitseminen on yleisesti tapahtunut suoritusten tai tulosten perusteella ja kohdistunut koko henkilöstöön, mutta vain parhaiten työssään suoriutuneet ovat saaneet palkinnoista nauttia. Palkitsemiskäytännöt ovat kuitenkin alkaneet muuttua ja nykyään esimerkiksi työntekijöiden yksilöllisyyttä huomioidaan palkitsemisessa enemmän. Lisäksi palkitsemista voi tapahtua jatkuvasti vuosittaisten palkankorotuksien sijasta ja se voi liittyä muuhunkin kuin vain palkkaan. (Rantanen 2018c; Elinkeinoelämän keskusliitto 2020.)

## 2.2 Employer Branding eli työnantajabrändäys

*Employer Branding, eli työnantajabrändäys on rekrytoinnille se, mitä markkinointi on myynnille. (Rantanen 2018a)*

Employer Branding tarkoittaa suomeksi työnantajabrändäystä eli työnantajabrändin kehittämistä ja rakentamista. Työnantajabrändin kehittämistyö on oleellista, jotta organisaatioon saadaan houkuteltua tarvittua osaamista omaavaa henkilöstöä. Tarvittavan osaamisen *rekrytoinnin* lisäksi Employer Branding työhön kuuluu työntekijöiden *pitäminen* organisaation palveluksessa sekä heidän *sitouttaminen* organisaatioon. (Barrow & Mosley 2005, 69, 129–130).

Jotta nämä kaikki toteutuisivat, tulee organisaation kehittää omaa työnantajabrändiään, eli panostaa sen henkilöstöön ja imagoon. Työnantajan brändäys ei tarkoita vain rekrytointimateriaalien, viestinnän ja organisaation ulkoasun freesaamista, vaan sen lisäksi myös muun muassa organisaation viestinnän selkiyttämistä ja organisaation hyvien puolien ja asioiden esille tuomista, jotta ihmiset ovat perillä organisaation tarjonnasta, etuuksista, arvoista ja kulttuurista. (Barrow & Mosley 2005, 69, 129–130).

Työnantajabrändin kehittäminen ja ylläpitäminen on strategista ja aikaa vaativaa työtä, joka voidaan toteuttaa osissa. Työnantajabrändin strateginen kehittäminen vaatii jatkuvasti toiminnan tarkkailua, jotta tiedetään, mitä kehittää ja mikä toimii jo. Kehitys- ja ylläpitotyö voidaan toteuttaa esimerkiksi kartoittamalla nykytilanne, määrittelemällä tavoitetilanne, muodostamalla työnantajalupaus (EVP) ja suunnittelemalla työnantajabrändin

kehittämistoimintaa ja jalkauttamalla tämä toimintasuunnitelma koko organisaatioon.  
(Mosley & Schmidt 2017, 9–10.)



Kuvio 4. Employer Branding työn osa-alueita (mukaillen Barrow & Mosley 2005, 69, 129–130; Valtiovarainministeriö, 2020; Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2016)

Employer Branding työ pitää sisällään paljon, mutta kaikkien sen toimien tarkoituksena on saada organisaatioon haluttua ja tarvittua osaamista sekä pitää kiinni ja sitouttaa jo töissä olevia työntekijöitä. Toisin sanoen Employer Branding työ lähtee organisaation sisältä; mitä ovat ne hyvät asiat työnantajassa ja työssä, jotka halutaan tuoda muille ilmi? (Barrow & Mosley 2005, 69, 129–130.) Employer Branding työn osa-alueita on esitelty lähteitä mukaillen kuviossa 4 (Kuvio 4).

Organisaatiossa tulee olla tieto siitä, millaista osaamista töiden tekemiseen tarvitaan ja milloin, eli tulee tehdä henkilöstösuunnittelua. Henkilöstösuunnittelun tavoite on varmistaa, että organisaatiossa työskentelee tarvittavaa osaamista omaavia henkilöitä oikeaan aikaan ja vähentää henkilöstön vaihtuvuutta ja poissaoloja. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Henkilöstösuunnittelu alkaa henkilöstötarpeiden määrittelystä, eli organisaatiossa tutkitaan, millaista osaamista tullaan tarvitsemaan, kuinka paljon ja milloin. Henkilöstösuunnittelussa tulee ottaa huomioon myös työntekijöiden osaamisen taso sekä mahdolliset poistumat. Näin ollen henkilöstösuunnittelu on myös tulevaisuuden ennakkoinnin työkalu, kun pohditaan työntekijöiden osaamisen kehittämistä sekä siitä tulevia kustannuksia. (Valtiovarainministeriö 2020.)

Kun rekrytointitarve tulee, kannattaa organisaatiossa miettiä voidaanko sen nykyisistä työntekijöistä löytää henkilö avoimeen paikkaan vai tulee rekrytoida organisaation ulkopuolelta. Uusien haastavampien tehtävien tarjoaminen organisaation sisällä voi kasvattaa työntekijän sitoutuneisuutta ja motivaatiota. Rekrytoinnissa kannattaa erityisesti panostaa



osaajaprofiilin rakentamiseen, jotta speksit oikealle osaamiselle on tiedostettu ja rekrytoinnissa niihin kiinnitetään huomiota. Rekrytointi on monivaiheinen prosessi, joka laadukkaasti toteutettaessa tuo organisaatiolle tarvittua osaamista sekä työyhteisöön sopivan henkilön mahdollisesti pitkäksi aikaa. (Viitala 2014, luku 3.)

Hakijaviestintä vaikuttaa työnantajan brändin rakentumiseen, sillä se antaa kuvan siitä, kuinka organisaatiossa on tapana viestiä ja kuinka työntekijöitä kohdellaan. Toisin sanoen aktiivinen ja henkilökohtainen, hyvin hoidettu viestintä vahvistaa organisaation ulkopuolisten henkilöiden positiivista mielikuvaa organisaatiosta. Hakijaviestintä on pitkä prosessi, jonka tulisi alkaa jo siitä, kun työhakemus on lähetetty. Työnantajaorganisaation kannattaa viestiä työnhakijoiden suuntaan aktiivisesti ja esimerkiksi jo haun alkaessa kiittää hakemuksesta. Kohteliasta on myös ilmoittaa hakuprosessin etenemisestä sekä mahdollisesta kieltävästä vastauksesta asiallisesti ja hyvissä ajoin. (Henkilöstöpalveluyritysten liitto 2016.)

Hakijakokemus tarkoittaa hakijalle syntyneitä kokemuksia rekrytoinnin aikana, aina työpaikkailmoituksen löytämisestä ja hakemuksen laittamisesta viimeiseen yhteydenpitoon tai työllistymiseen. Hakijakokemuksen muodostumiseen vaikuttavat muun muassa työnantajan suunnasta tuleva viestintä sekä rekrytointiprosessin sujuvuus ja eteneminen. Rekrytointia aloittaessa kannattaa suunnata työpaikkailmoitus oikealle kohderyhmälle, esimerkiksi avainsanojen tai ilmoituskanavan avulla, jotta se löytää potentiaaliset hakijat. Lisäksi työpaikkailmoituksessa kannattaa avata työnkuvaa sekä työpaikkaa selkeästi ja rehellisesti. Lisäksi hakijoille kannattaa kertoa muustakin, mitä muuta yritys voi hakijalle tarjota, kuten työyhteisöstä. (Laaksonen 2017; Yritys X 2020d.)

Työpaikkailmoituksen ja markkinoinnin lisäksi rekrytointiprosessin hoitaminen laadukkaasti vaikuttaa hakijakokemukseen positiivisesti. Ehkä suurimmassa osassa rekrytointiprosessin toimivuutta on selkeä, henkilökohtainen ja säännöllinen viestintä, joka pitää hakijan ajan tasalla häntä koskevista asioista. Viestinnän tärkeys näkyy myös haastattelussa ja rekrytointiprosessin lopussa. Haastattelussa tulisi näkyä aito kiinnostus hakijaa kohtaan ja pyrkiä haastattelukysymysten avulla selvittämään sopiiko hakija työyhteisöön ja tarjottuun tehtävään. Mikäli hakija ei tule valituksi, on tästäkin kohteliasta ilmoittaa hyvissä ajoin ja mahdollisuuksien mukaan perusteluineen. Näin hakijalle jää kieltävästä vastauksesta huolimatta hyvässä tapauksessa positiivinen kuva organisaatiosta. (Laaksonen 2017.)

David Williams ja Mary Scott (2012) luettelevat Business Harvard Review'n artikkelissaan 5 asiaa, joiden avulla työnantaja pystyy parantamaan työntekijöidensä pysyvyyttä organisaatiossa. Nämä asiat ovat vastuullisuus, arvostus, tulojen jakaminen, palkitseminen sekä

aika rentoutumiselle. Työntekijät arvostavat sitä, kun he tuntevat itsensä arvostetuiksi ja tulevat organisaatiossa kuulluiksi. Työntekijöille tulee antaa mahdollisuuksia kehittyä työssään ja edetä urallaan sekä saada uusia haasteita, jotta työ pysyy mielenkiintoisena. (Williams & Scott 2012.)

Myös työntekijöiden palkitseminen ja palautteenanto, niin hyvästä suorituksesta kuin rakentava palaute, auttavat työntekijöitä kasvamaan ja kehittymään työssään. Lisäksi vaikuttamismahdollisuudet omaan työhön vähentävät työntekijöiden poissaoloja esimerkiksi työterveydellisistä syistä ja vahvistaa työntekijän yhteyttä omaan työhön sekä organisaatioon. Vaikutusmahdollisuuksien antaminen omaan työhön osoittaa myös luottamusta työnantajan ja työntekijän välillä. (Työterveyslaitos 2017.)

Työntekijöiden sitouttaminen näkyy aitona välittämisenä organisaatiota kohtaan. Sitoutunut työntekijä tutkimuksien mukaan yleensä tukee organisaation tavoitteita ja arvoja, uskoo sen toimintaan ja kokee ylpeyttä työstään. Lisäksi sitoutuminen voi osoittautua muun muassa työntekijän halukkuudella tehdä enemmän, näyttämällä haluavansa pysyä työssä ja puhumalla työnantajasta hyvää muille. Sitoutuneena työntekijä kokee olevansa arvostettu työyhteisön jäsen, jonka työllä on merkitystä. Sitoutuminen voi liittyä joko työhön itessään tai olla tunneperäistä, jolloin työntekijälle merkityksellistä ei ole vain palkka tai asema. Sitoutuminen työnantajaan ei kuitenkaan tule vain työntekijästä itsestään, vaan siihen vaikuttaa myös työnantajan toiminta, kuten luottamuksen osoittaminen sekä vastuu- nanto. Työntekijälle tärkeää on myös pystyä luottamaan työpaikkansa pysyvyyteen. (Viitala 2014, luku 1; Barrow & Mosley 2005, 88–89)

Työntekijän sitouttaminen organisaatioon on monialaista, eikä johdu vain yhdestä asiasta. Työntekijät ovat yksilöitä, jotka arvostavat kukin eri asioita ja tärkeää olisikin, että työntekijän arvot kohtaisivat työnantajan arvojen kanssa. Arvojen lisäksi työilmapiiri, esimiestyö ja työnantajan tarjoamat mahdollisuudet vaikuttavat siihen, kuinka sitoutunut työntekijästä tulee. (Viitala 2014, luku 1.)

### 2.3 Esimiestyö

Esimies, eli työnantajan edustaja, on organisaatiossa henkilö, jolla on muihin työntekijöihin verrattuna erilaisia vastuualueita sekä johtajan asema. Juridisesti esimies on vastuussa työntekijöiden oikeuksien ja velvollisuuksien toteutumisesta ja noudattamisesta sekä työnjohdosta. Esimies myös ohjaa ja ottaa vastuuta liiketoiminnan sujuvuudesta, eli työn toteutumisesta. Esimiestyöhön kuuluu olennaisesti organisaation strategian jalkauttaminen työntekijöille, työn organisointi, resurssien käytön suunnittelu, tavoitteiden

asettaminen sekä työntekijöiden palkitseminen ja heidän ohjaamisensa sekä tukeminen erilaisissa tilanteissa. (Johtajuus info 2020a; Johtajuus info 2020b.)

Esimiehen tehtäviin kuuluu työntekijöiden työnteon mahdollistamisen helpottaminen, muutosten johtaminen sekä työntekijöiden päivittäisjohtaminen ja näin heistä huolehtiminen. Esimiehen tulee kuitenkin ymmärtää myös oma roolinsa työyhteisössä ja pohtia omaa työskentelyään; kuinka paljon työaika käytetään itse johtamiseen ja kuinka paljon muuhun tekemiseen. Oman työn ja työntekijöiden tekemisen merkityksen ymmärtäminen on tärkeää, jotta esimies voi työskennellä työyhteisöä kehittäväällä otteella. (Työturvallisuuskeskus 2020; Järvinen 2001, luku 1.)

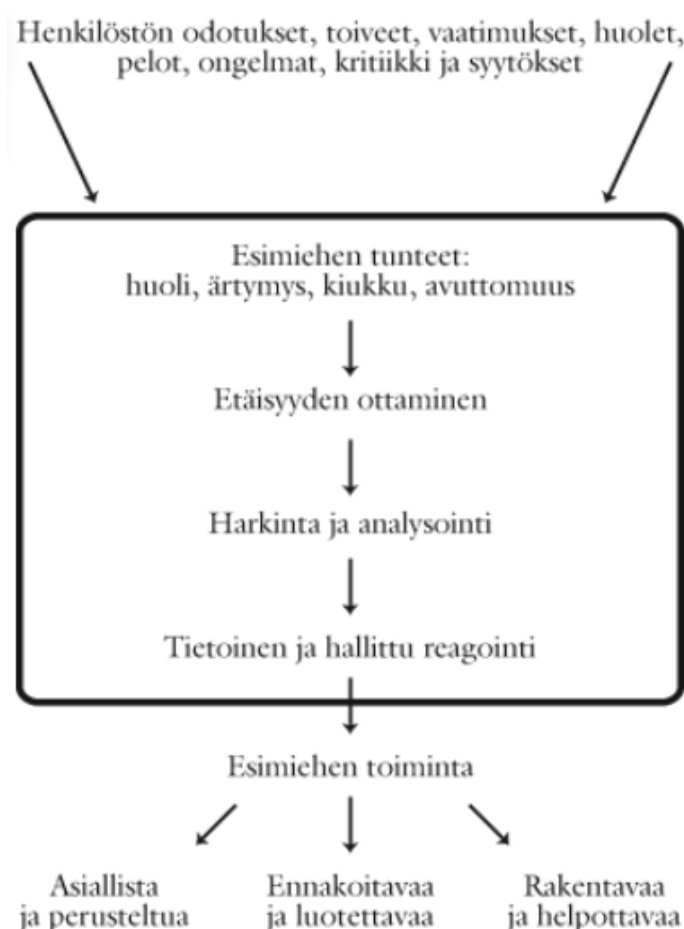
Esimiehen rooli organisaatiossa on olla mukana toiminnan kehittämis- ja rakennustyössä auttaen määrittelemään sekä kehittämään liiketoiminnan prosesseja sekä siihen kuuluvia tehtävänkuvia. Myös henkilöstösuunnittelu ja -toteutus, kuten rekrytointi, perehdytys ja muutokset henkilöstössä, kuuluvat esimiehen vastuualueisiin. Tämän lisäksi työn toteutuminen on esimiehen vastuulla. Esimies organisoii työtä, eli ohjaa työntekijöitä toteuttamaan tehtäviä sekä tukee tavoitteiden asettamisessa jalkauttamalla organisaation strategian henkilöstölle. Strategian jalkauttaminen tarkoittaa organisaation tavoitteiden ja kehityssuunnan jakamista työntekijöille selkeästi ja työntekijöiden ohjaamista suunnitelmien mukaisesti. (Viitala 2014, luku 7; Johtajuus info 2020b.)

Esimiehen vastuualueisiin kuuluu myös työntekijöiden päivittäisjohtaminen sekä tavoitteiden asettaminen ja näiden toteutumisen seuranta. Tähän liittyy myös palautteenanto sekä erilaisten palkitsemiskeinojen huomiointi ja niiden toteuttaminen. Työntekijöiden tavoitteiden saavuttamista voidaan edesauttaa myös osallistamalla työntekijöitä organisaation muutosprojekteihin, jolloin työntekijäkin pääsee vaikuttamaan toiminnan kehitykseen ja uusien ratkaisujen löytymiseen ja on näin motivoituneempi tavoitteet saavuttamaan. (Viitala 2014, luku 7; Pirinen 2015, luku 1.)

Myös osaamisen kehittäminen ja uudistaminen, kuten kehityskeskustelujen pitäminen säännöllisesti sekä osaamisen kehittämisen tukeminen liittyvät esimiehen työhön. Työntekijöiden osallistaminen esimerkiksi juuri tavoitteiden asetannassa sekä seurannassa osaltaan auttaa toiminnan kehittämisessä sekä henkilöstöä kokemaan merkityksellisyyden tunteita työssään. Osallistaminen muutoksiin voi tapahtua ennakoiden kysellen työntekijöiltä mielipiteitä muutokseen sekä osoittaa samalla ottavansa heidän tuntemuksensa muutosta kohtaan huomioon. (Viitala 2014, luku 7; Pirinen 2015, luku 1.)

Esimies valikoituu yleensä tehtävään oman kokemuksen sekä osaamisen perusteella. Esimiehet todennäköisimmin onnistuvatkin tehtävässään, jos heillä on asiantuntemusta ja kokemusta tiiminsä työstä, sillä tällöin esimies osaa tulla lähemmäksi alaisiaan työarjessa

ja auttaa heitä helpommin. Asiantuntemus alaisten työstä ei kuitenkaan riitä täyttämään hyvän esimiehen edellytyksiä, vaan lisäksi tarvitaan aitoa halukkuutta toimia esimiesasemassa. (Järvinen 2001, luku 1.)



Kuvio 5. Esimiehen säiliötoiminta (Järvinen 2001, luku 1)

Kuviossa 5 on avattu yleisesti esimieheltä toivottua, niin kutsuttua säiliötoimintaa, jossa päätökset ja asioihin reagoiminen ei pohjaudu täysin tämän tunteisiin tai persoonaan. Esimiestyössä saa olla oma itsensä ja käyttää omaa persoonallisuuttaan, mutta erilaisissa tilanteissa, kuten reagoimassa työntekijöiden mielipiteisiin, asiallinen, tasapuolinen ja hillitty käytös on toivottua. Näin tilanteen molemmat osapuolet tulevat kuulluiksi ja työntekijät uskaltavat tuoda mielipiteitään esiin esimiehelleen, vaikka ne eroaisivatkin tämän näkemyksistä. Esimies voi siis tuntea ärtyneisyyttä ja olla eri mieltä työntekijöidensä kanssa asioista, mutta tulisi tämän silti pyrkiä rakentavaan keskusteluun ja luottamussuhteen rakentamiseen työntekijöidensä kanssa. Tällöin tiimin työskentelykulttuuri muodostuu avoimeksi, matala hierarkkiseksi ja keskustelevalaksi. (Järvinen 2001, luku 1; Kuvio 5.)

Onnistuneen esimiestyön vaikutukset organisaatiossa ovat laajat. Ehkä tärkein esimiehelle kuuluva tehtävä on huolehtia, että tämän alaiset tietävät organisaation mission ja

vision sekä oman roolinsa näiden toteutumisessa. Lisäksi esimiehen tehtävä on huolehtia työnteon onnistumiselle edellytetyistä puitteista ja työyhteisön toimivuudesta. Yleensä työhönsä sitoutunut ja innostunut esimies, joka osaltaan luo keskustelevaa ja avointa organisaatiokulttuuria, motivoi alaisiaankin toimimaan paremmin ja näin vaikutukset työn tehokkuuteen sekä organisaation liiketoimintaan ovat positiiviset. (Järvinen 2001, luku 2; Järvinen 2001, luku 1.)

## 2.4 Sitoutuminen

Työntekijän sitoutuminen työnantajaansa merkitsee sitä, että työntekijä kokee työssään muutakin merkityksellisyyttä kuin palkkion. Tämä merkityksellisyys voi syntyä esimerkiksi, kun työnantajan ja työntekijän arvot kohtaavat, työnantajaorganisaation missio ja visio sekä tavoitteet puhuttelevat työntekijää tai koetaan yhteenkuuluvuutta työyhteisön kanssa. (Viitala 2014, luku 1; Leppänen 2015.)

Sitoutuneisuus työnantajaan näkyy esimerkiksi työntekijän työpanoksesta sekä motivaatiosta työtään kohtaan. Työntekijän sitouttamiseen työnantajaansa voidaan vaikuttaa työn merkityksellisyyden ja sisällön, työilmapiirin ja -yhteisön sekä esimiestyön avulla. Organisaation kehittämiseen osallistettu työntekijä kokee olevansa merkityksellinen osa työyhteisöä ja näin myös sitoutuneempi. Myös työnantajan kiinnostus työntekijän tavoitteita kohtaan, luottamuksen osoittaminen, työtehtävien selkiyttäminen ja osaamisen kehittämisen tukeminen vahvistavat työntekijän sitoutuneisuutta. (Viitala 2014, luku 1; Järvinen 2001, luku 2; Leppänen 2015.)

Työntekijän sitoutuminen työnantajaansa hyödyttää työnantajaa, sillä sitoutunut työntekijä suhtautuu työntekoon tehokkaammin ja on näin yleensä myös tuottavampi. Työnantajaansa sitoutunut työntekijä kokee organisaation arvot sekä tavoitteet, mission ja vision, yleensä omikseen ja uskoo niihin. Työhönsä sitoutunut työntekijä taas kokee työnsä mielekkääksi ja mielenkiintoiseksi. Usko tekemiseen ja merkityksen kokeminen työssä vaikuttavat positiivisesti organisaation liiketoimintaan, sillä tällainen työntekijä on todennäköisemmin kiinnostunut ja halukas kehittämään organisaation toimintaa, joustamaan työssään sekä kehittämään myös omaa ammatillista osaamistaan. (Leppänen 2015; Viitala 2014, luku 3.)

### 2.4.1 Työn merkitys ja sisältö

Työn kokeminen merkitykselliseksi tarkoittaa sitä, että työstä saadaan irti muutakin kuin palkkaa ja muuta materiaa. Merkityksellisyys näkyy työn mielekkyytenä ja onnistumisena omissa tehtävissä sekä tunteena siitä, että on arvostettu, tarpeellinen työyhteisön jäsen.

Työstä merkityksellistä tekee muun muassa sen haasteellisuus, työtehtävän tarkoituksellisuus ja tarpeellisuus, vuorovaikutus työyhteisössä ihmisten välillä sekä yhteiset tavoitteet. (Mäkelä 2020.)

Työn merkityksellisyys vaikuttaa positiivisesti työntekijän arkeen. Työ vie elämästä paljon aikaa, työnkuvan mukaisesti vaihdellen useita kymmeniä tunteja viikosta, ja jos tämä aika kuluu epämieluiseseen tekemiseen, palkan ei välttämättä koeta korvaavan menetettyä aikaa. Ihminen kaipaa merkityksellisyyden tunteita elämästä sekä työstään. Palkka voi houkututtaa työntekijöitä joillain työnantajalla, mutta työn merkityksellisyyden puuttuessa voi syntyä ongelmia, kuten motivaation puutetta työtä kohtaan. (Mäkelä 2020; Rönqvist 2019.)

Työnantajalle työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä tuo hyötyä, sillä tällöin työntekijä on tutkimusten mukaan sitoutuneempi työhönsä/työnantajaansa, hän tekee työtä tehokkaammin ja luovemmin ja on yleisesti tyytyväisempi ja terveempi. Työn merkityksellisyyttä voi myös johtaa selkeyttämällä tiedonkulkua, työtehtäviä sekä toiminnan tavoitteita. Myös työntekijöiden yksilöllisten motivaatiotekijöiden selvittäminen ja niiden hyödyntäminen organisaation tavoitteiden saavuttamisessa lisää motivaatiota sekä työn merkityksellisyyttä. (Mäkelä 2020; Rönqvist 2019.)

Työn merkitys ja sisältö vaikuttavat ihmisen elämään osaltaan paljonkin; mikäli työ koetaan tarpeettomaksi, ei ihminen todennäköisemmin koe onnistumisen tunteita tai onnellisuutta työssään. Työn ollessa merkityksellistä ja mielekästä ihminen on todennäköisemmin motivoituneempi ja onnellisempi sekä joidenkin tutkimusten mukaan voi paremmin myös työelämän ulkopuolella. (Rönqvist 2019.)

Motivaatio, eli tahto esimerkiksi työn tekemiselle, on se voima, joka muuttaa työn työntekijälleen mieluisaksi. Motivaation lähde voi olla ulkoinen asia, kuten palkka tai muut työnantajan tarjoamat etuudet, tai motivaatio voi olla sisäistä, jolloin toimintaa ohjaa jokin merkittävämpi asia, kuten tunne onnistumisesta. Työmotivaatio näkyy, kun työntekijä kokee työnsä mielekkääksi ja tyytyväisyyttä muun muassa työympäristöönsä, työtehtäviin sekä työn haasteellisuuteen. (Viitala 2014, luku 1.)

Kehityskeskustelut tulisi joka organisaatiossa käydä työntekijän kanssa vähintään kerran vuodessa. Kehityskeskusteluissa työntekijä ja esimies saavat kahden kesken keskustella työhön ja tavoitteisiin liittyvistä kysymyksistä, joita työntekijällä saattaa olla. Kehityskeskustelut ovat hyvän esimiestyön toteutumiselle oleellisia, mutta niiden toteutustapa vaihtelee eri organisaatioissa. (Järvinen 2001, luku 2.)

## Kehityskeskustelu

Sosiaalisena kanssakäymisenä	Johtamisen välineenä
Vapaaehtoinen	Osa johtamisjärjestelmää
Satunnainen	Säännöllinen
Henkilökeskeistä	Työ- ja tavoitekeskeistä
Spontaania	Suunnitelmallista
Muistinvaraista	Dokumentoitua
Tarkoitus epäselvä	Selkeä tarkoitus
Vaarana turhautuminen	Koetaan yleensä mielekkääksi

Kuvio 6. Kehityskeskustelu sosiaalisen kanssakäymisen tai johtamisen välineenä (Järvinen 2001, luku 2 )

Kehityskeskustelut voidaan toteuttaa joko sosiaalisena kanssakäymisenä tai johtamisen välineenä, kuten kuviossa 6 on esitetty (Kuvio 6). Sosiaalisena kanssakäymisenä kehityskeskustelut nähdään vapaamuotoisena keskusteluna työntekijän ja esimiehen välillä.

Tämä ei kuitenkaan välttämättä johda syvempiin keskusteluihin työntekijää askarruttavista asioista eikä kehityskeskustelujen toteuttaminen ole järjestelmällistä. Kuten kuvio 6 nähdään, tällä tavalla toteutettuna kehityskeskustelulle ominaisia piirteitä ovat muun muassa satunnaisuus, muistinvaraisuus sekä spontaanisuus. (Järvinen 2001, luku 2; Kuvio 6.)

Kehityskeskusteluja käytetään johtamisen välineenä, kun ne toteutetaan kiinteänä osana esimiestyötä organisaatiossa. Tällöin kehityskeskusteluja käydään työntekijöiden kanssa säännöllisesti, vähintään kerran vuodessa, ja niissä käydään organisaation strategiaa läpi ja käydään sekä organisaation ja työntekijän tavoitteet läpi ja yhteensovitetään niitä. Kehityskeskusteluissa on uusien tavoitteiden lisäksi kerrata ja käydä läpi aiempia tavoitteita sekä niiden saavuttamisen onnistumista tai epäonnistumista. Johtamisen välineenä kehityskeskusteluille ominaista ovat muun muassa säännöllisyys, dokumentointi, tarkoituksellisuus sekä työ- ja tavoitekeskeisyys, kuten kuvio 6 huomataan. (Järvinen 2001, luku 2; Kuvio 6.)

### 2.4.2 Joustaminen ja työelämän tasapaino

Joustaminen työelämässä voi koskea sekä työntekijöiden eri elämäntilanteisiin reagoimista päivittäisessä toiminnassa että työntekemiseen liittyviä joustoja, eli joustamista työn toteutustavoissa. Esimiehiltä edellytetään toiminnassaan joustavuutta, neuvottelutaitoja sekä avarakatseisuutta. Esimerkillisessä tilanteessa joustaminen on

työyhteisössämolemmipuolista, esimerkiksi työnantaja joustaa tarvittaessa työntekijöiden etätöiden mahdollistamisen suhteen ja työntekijä taas tarvittaessa joustaa esimerkiksi tehtävissään ja tekee hänelle virallisesti kuulumattomia tehtäviä. (Ekonomit 2020b; Järvinen 2001, luku 2.)

Työn ja vapaa-ajan yhteen sopiminen on tärkeää henkilöstön voimavaroille. Ihminen tarvitsee vastapainoa työelämälle, samoin kuin vapaa-ajalleen. Työn ja muun elämän yhteen sovittamiselle eduksi on organisaation positiivinen suhtautuminen sen henkilöstön hyvinvointiin sekä tukeminen ja joustaminen työelämän tasapainon luomisessa. Työelämän tasapainoon tukeminen tuo työntekijälle sekä työnantajalle hyötyjä, sillä yleensä hyvä tasapaino työn ja muun elämän välillä parantaa työntekijän motivaatiota, sitoutuneisuutta sekä työkykyä, mikä taas vaikuttaa positiivisesti työntekoon ja sitä kautta työnantajaan. (Työterveyslaitos 2019.)

Eri elämäntilanteiden ymmärtäminen ja tällaisissa tilanteissa työntekijän tukeminen ja auttaminen osoittaa työntekijän joustavuutta. Erilaisia työelämään vaikuttavia elämäntilanteita voivat olla esimerkiksi perheen perustaminen, työkyvyn muutokset sekä muutokset organisaatiossa tai työssä. Työnantajan edustajien, kuten esimiesten, valmentaminen sekä organisaatiokulttuurista joustamista tukevan rakentaminen auttaa työnantajaa toimimaan edullisesti tällaisissa tilanteissa. Keinoja joustamiselle ovat muun muassa liukuva työaika, etätöiden mahdollistaminen, tasapuolinen toiminta ja selkeät toimintaohjeet sekä sijaisjärjestelyjen toimivuus. (Työterveyslaitos 2019; Työterveyslaitos 2020.)

Esimies voi omalla toiminnallaan vaikuttaa suhtautumiseen työelämän ja vapaa-ajan yhteensovittamisesta organisaatiossa muun muassa osoittamalla tukensa työntekijöille elämän muutoskohdissa ja muissa erilaisissa tilanteissa. Esimerkiksi liiallinen työkuorma voi vaikuttaa negatiivisesti työntekijään, kun tällä on muussa elämässäänkin pohdittavaa. (Työterveyslaitos 2019; Järvinen 2001, luku 7.)

Esimies osoittaa toimintatapoja alaisilleen omalla esimerkillään ja tämän takia esimiehen tulisi puuttua liian suuriin työkuormiin, niin itsellään kuin työntekijöillään. Hyvinvoinnista huolehtiminen työelämässä on tärkeää, jotta ei pala loppuun. Organisaatioissa tulisi nostaa selkeästi esiin arvostus hyvinvoinnista huolehtimista ja työn ja vapaa-ajan tasapainoisesta yhdistämisestä. (Pirinen 2015, luku 5; Järvinen 2001, luku 7.)

## 2.5 Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri tarkoittaa yrityksen sisäistä toimintaa, kulttuuria, joka luo käyttäytymismalleja yrityksen työntekijöille. Se määrittelee esimerkiksi, kuinka työntekijät voivat käyttäytyä sekä organisaation sisä- että ulkopuolella ja mitkä toimet ovat sallittuja ja mitkä



eivät. Organisaatiokulttuuri myös säilyttää ja siirtää organisaatiolle yleisiä tapoja eteenpäin aina uusille työntekijöille. Organisaatiokulttuuri muovautuu ajan saatossa omanlaisekseen, eikä ole olemassa yhtä ja oikeaa organisaatiokulttuuria. Jokaisella organisaatiolla on omat toimintatapansa ja arvonsa. Tärkeää organisaatiokulttuurissa on pohjata toimintaa organisaation arvojen mukaiseksi ja näin saada työntekijätkin tunnustamaan samoja arvoja (Viitala 2014, luku 1).

Organisaatiokulttuuri koostuu monista tekijöistä, kuten esimiestyöstä sekä esimerkiksi tiedonkulun sujuvuudesta. Tiedonkulku voi hyvin sujessaan kehittää työntekijöiden hyvinvointia sekä jopa työturvallisuutta, kun tärkeät työhön liittyvät asiat ovat kaikkien asiaosaisten tiedossa. Tiedonkulun on tärkeää virrata organisaatiossa sujuvasti eri tiimien sekä myös osastojen välillä, eikä vain yksisuuntaisesti johdolta muulle henkilöstölle, jotta organisaatiokulttuuri kannustaa avoimeen vuorovaikutukseen sekä työntekijöiden osallistamiseen. Sujuva tiedonkulku tukee myös osaltaan työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksia työssään, kun keskustelua työhön liittyvistä asioista käydään avoimesti. (Työturvallisuuskeskus 2016.)

Työilmapiiri on tärkeä osa viihtyvyyttä työssä ja vaikuttaa työntekijöiden kokemaan tyytyväisyyteen sekä motivaatioon työssään. Työilmapiiri on osa organisaatiokulttuuria ja se muodostuu työntekijöiden kokemuksista työskennellä työskentelystä työnantajaorganisaatiossa. Työyhteisön ollessa avoin ja keskusteleva sekä toimiessa tavoitteellisesti ja selkeästi, työilmapiirikin on todennäköisesti parempi. (Sarkkinen 2019; Viitala 2014, luku 1.)

Marja Sarkkinen (2019) listaa Työterveyslaitoksen verkkolehden julkaisussaan kymmenen asiaa, jotka tekevät työyhteisöstä mielekkään työntekijöille. Näihin kymmeneen asiaan kuuluu liiketoiminnan puolelta työyhteisön tavoitteellisuus, tulevaisuusorientoituneisuus, toiminnan säännöllinen arviointi ja kehittäminen sekä työroolien selkeyttäminen. Lisäksi tähän listaan kuuluu työntekijöiden toiminnan osalta työrauhan edistäminen, keskustelu ja avunanto, esimiestyön laadukkuus, yhteisten sääntöjen selkiyttäminen sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen. Näiden tunnusmerkkien toteutuessa voidaan ajatella työyhteisön toimivan hyvin, vaikkakaan mikään työyhteisö ei ole täydellinen. (Sarkkinen 2019.)

Organisaatiokulttuurin tukiessa hyvää työilmapiiriä, myös palautteenantoon tulee kiinnittää huomiota. Palautteenannon ei tarvitse olla kummoinenkaan tilaisuus; jopa ohimennen tuleva positiivinen huikkaus viestii työntekijälle tämän onnistumisesta ja arvostuksesta. Tällaiset pienetkin palautteet voivat tuntua saajastaan suurilta tai vaikuttaa heidän kokeensa työmotivaatioon merkittävästikin. Palautteenannon tärkein tehtävä onkin pyrkiä kehittämään työntekijän toimintaa sekä osaamista, oli palaute sitten positiivista tai rakentavaa; rakentavakin palaute voidaan ottaa vastaan positiivisesti ja kokea hyvänä asiana.

Tärkeää työnantajan on huomioida, kuinka palautetta annetaan sekä valmistautua esimerkiksi vastaamaan rakentavasta palautteesta kumpuaviin kysymyksiin ja parhaansa mukaan pyrkiä auttamaan toimintatapojen kehittämisessä. (Sarkkinen 2017.) Erityisesti kritiikin antaminen voi tuntua välillä haastavalta, mutta avoin keskustelukulttuuri organisaatiossa auttaa madaltamaan kynnystä ja puhumaan vaikeammistakin asioista, kunhan viestintä on asiallista sekä rakentavaa (Duunitori 2018).

### 3 YRITYS X:N SISÄINEN TYÖNANTAJABRÄNDI -TUTKIMUS

#### 3.1 Yritys X/ Case yritys

Case yritys palvelee valtakunnallisesti. Yritys X:n arvot ovat laatu, asiakaskeskeisyys, yrittäjäyys, taloudellisuus ja jatkuva kehittyminen. Näiden arvojen puitteissa kaikki Yritys X:n työntekijät työskentelevät päivittäin, pyrkien luomaan laadukasta työnjälkeä sekä palvelemaan asiakkaitaan, sekä työnhakijoita että työnantajia, parhaalla mahdollisella tavalla. Yrityksen tavoitteena on parhaan palvelukokemuksen luominen (Yritys X 2020a.)

Yritys X:lle myönnettiin avainlippu vuonna 0000. Avainlippumerkki osoittaa Yritys X:n toimivan vastuullisuuden periaatteiden mukaisesti ja tuovan työtä Suomeen. (Suomalaisen Työn Liitto 2020.) Lisäksi Yritys X on mukana Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -kampanjassa, jossa Yritys X on sitoutunut kehittämään syrjimättömyyttä ja tasa-arvoa, joustavuutta ja työelämän tasapainoa, esimiestyötä, työn sisältöä ja merkityksellisyyttä, palkkausta työtehtävän vaatimusten mukaisesti sekä hyvää hakijakokemusta. Näitä kehittämällä Vastuullinen työnantaja -kampanja pyrkii parantamaan työelämän laatua ja vastuullisuutta. (Yritys X 2020d; Yritys B Työpaikat 2020.)

Yritys X:n perusti vuonna 0000, Yritys X:n sivuilla uudistukselliseksi kuvattu, Henkilö. Hän halusi tarjota henkilöstöpalveluita lakien mukaisesti ja viedä liiketoimintaa jatkuvasti eteenpäin. Hänet tunnettiin vahvana liikehenkilönä, mutta myös ihmisten kanssa hyvin toimeentulevana ja heitä ymmärtävänä johtajana. Henkilön jälkeen Yritys X:lla on ollut kaksi toimitusjohtajaa, Henkilön poika vuodesta 0000 eteenpäin ja hänen jälkeensä vuonna 0000 toimitusjohtajaksi tullut Henkilö B. (Yritys X 2020b.)

Yritys X tarjoaa asiakkailleen laajasti erilaisia palveluita, joihin kuuluu rekrytointi-, HR- ja henkilöstöpalvelut sekä henkilöarvioinnit, toimisto- ja aulapalvelut, konsultointi sekä uudelleensijoittumisvalmennukset. Yritys X:lla on osaamista useilta toimialoilta, kuten IT-, asiakaspalvelu-, taloushallinto- ja teollisuusaloilla, joten osaajia autetaan löytämään moneen tarpeeseen eri toimialoille. (Yritys X 2020c.)

#### 3.2 Tutkimusmenetelmä

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin laadullisena, eli kvalitatiivisena, haastattelututkimuksena, jossa haastateltiin viittä Yritys X:n työntekijää. Haastattelututkimusta käytetään yleensä, kun tutkimuksen tavoitteena on tuoda esiin esimerkiksi käsityksiä, kokemuksia tai mielipiteitä (Jyväskylän yliopisto 2015c), minkä takia tässä tutkimuksessa päädyttiin haastatteluihin tutkimusmenetelmänä. Haastatteluihin valittiin viisi haastateltavaa, sillä haluttiin saada näkemyksiä valittuihin aihealueisiin eri toimipisteistä ja eri työtehtävistä olevilta

henkilöiltä. Haastattelijoita oli kuitenkin vain yksi, joten viisi haastattelua tuntui työmäärältään opinnäytetyöhön sopivalta ja haastatteluista saadun tiedon määrä antoi toimeksiantajalle tarpeeksi tietoa valituista aihealueista näin alkuun.

Yritys X:lla on keväällä 2020 tutkittu työnantajan vastuullisuutta sekä työnantajakuva Yritys B:n Vastuullinen Työnantaja -tutkimuksella ja tässä opinnäytetyön tutkimuksessa lähdimme osittain syventämään tuosta aiemmin toteutetusta tutkimuksesta saatuja tietoja. Yritys B:n toteuttaman tutkimuksen lähtökohtana oli tutkia työnantajan vastuullisuutta, joten aihe ei ollut täysin sama kuin mitä Employer Branding työryhmä toivoi tässä opinnäytetyössä tutkittavan. Kuitenkin tutkimus antoi paljon määrällistä tietoa Yritys X:n työntekijöiden ajatuksista työnantajastaan. Yritys B:n tutkimusta hyödynnettiin, jotta näiden määrällisten tietojen ympärille saataisiin työntekijöiden konkreettisia ajatuksia, miksi jotkin vahvimista aiheista ovat Yritys X:lla vahvoja. Tiivis yhteistyö toimeksiantajan kanssa loi vahvan perustan sille, mitä haastatteluista haluttiin saada irti ja auttoi muotoilemaan kysymykset toimeksiantajaa hyödyttävimpään muotoon.

Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimus on toteutettu vuoden 2020 alkupuolella ja siihen osallistui useita suomalaisia organisaatioita sekä lisäksi tutkimukseen otettiin otannalla mukaan 18–65-vuotiaita työssäkäyviä henkilöitä. Tutkimuksen tiedonkeruu toteutettiin keväällä korona-aikana, mutta tutkimuksen johdannossa todettiin koronan vaikuttaneen vastauksiin vähäisesti. Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimuksen Yritys X:n osuuden tutkimustulokset eivät ole julkisesti saatavilla.

Opinnäytetyön tutkimus alkoi perehtymällä Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimuksen tuloksiin, joissa käytiin läpi kuusi aihealuetta; syrjimättömyys, joustaminen ja työelämän tasapaino, vastuullinen esimiestyö, työn sisältö ja merkitys, tehtävän vaatimusten mukainen palkkaus ja palkitseminen sekä hakijakokemus. Tutkimustuloksista nähtiin, että Yritys X:lla vahvimmat osa-alueet olivat joustaminen ja työelämän tasapaino, vastuullinen esimiestyö, työn sisältö ja merkitys sekä hakijakokemus. Aihealueet oli tutkimuksessa pisteytetty asteikolla 1–5 (1= heikoin, 5=vahvin) ja kaikki edellä mainitut aiheet olivat nousseet keskiarvoltaan Yritys X:lla yli neljään pisteeseen.

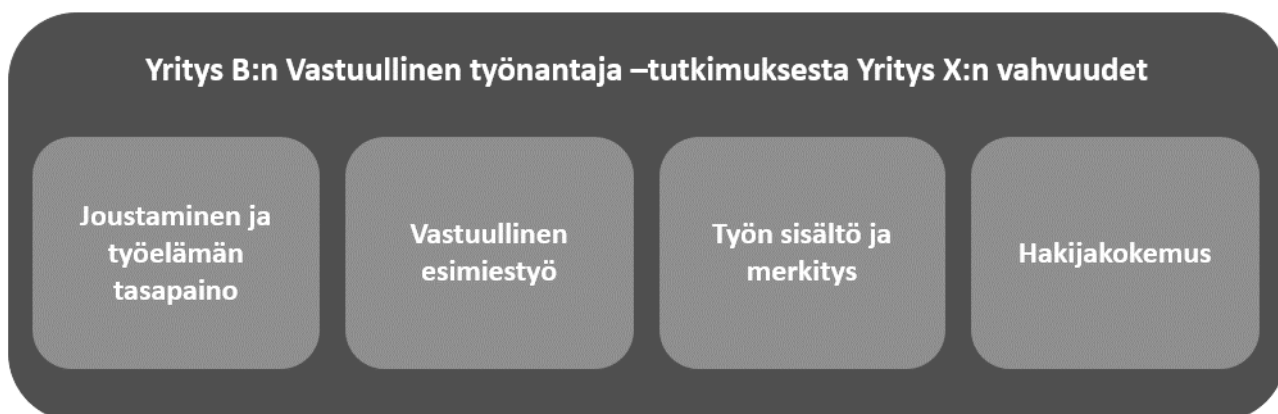
Yritys B:n tutkimuksessa on käsitelty lisäksi palautteenantoa, palkitsemista ja osaamisen kehittämistä. Näistä saadut tulokset eivät olleet niin vahvat, eikä niihin tämän takia opinnäytetyön tutkimuksessa ole paljoa perehdytty, sillä ongelmat ovat jo selvillä ja otettu toimeksiantajalla tarkasteluun. Ainoastaan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksista tutkimuksessa haastateltavilta kysyttiin, sillä haluttiin saada selville työntekijöiden ajatuksia kehittämiskohteista kyseisen aiheen saralta.

Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimuksessa joustamiseen ja työelämän tasapainoon kuuluivat kannustaminen työn ja vapaa-ajan tasapainoon, työn ja yksityiselämän joustavan yhdistämisen mahdollistaminen, mahdollisuus avoimeen keskusteluun työn ja yksityiselämän yhteensovittamiseen liittyvistä kysymyksistä, pitkien vapaiden jälkeen töihin palattujen perehdyttäminen sekä mahdollisuus hoitaa perhe- tai omia asioita työpäivän aikana. Joustaminen ja työelämän tasapaino kuvattiin työntekijän mahdollisuutena vaikuttaa siihen, miten ja milloin työtään tekee sekä työnantajan ymmärryksenä erilaisia elämäntilanteita kohtaan. (Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimus; Kuvio 7.)

Vastuullinen esimiestyö kohdassa perehdyttiin esimiesten työ- ja toimintatapoihin. Siihen kuuluivat Yritys B:n tutkimuksessa edellytys vastuullisesta johtamisesta ja hyvästä esimiestyöstä esimiesasemassa olevia kohtaan johdolta, henkilöstön kohtelemisen oikeudenmukaisesti ja tasapuolisesti, tiimin jäsenten yksilöllinen johtaminen erilaisuudet huomioiden, palautteen antamisen vuorovaikutteisesti ja rakentavasti sekä esimiehien puuttuminen huomaamiinsa epäkohtiin. Vastuullinen esimiestyö kohdassa hyvä esimies kuvattiin sellaiseksi, joka on työntekijöiden työarjessa läsnä ja kiinnostunut työpaikan asioista. (Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimus; Kuvio 7.)

Työn sisältö ja merkitys kohdassa nostettiin tärkeäksi se, että työntekijä kokee oman työpanoksensa merkitykselliseksi. Lisäksi tässä kohtaa nostettiin tärkeäksi työnantajan tehtävä auttaa työntekijöitä löytämään oma roolinsa organisaatiossa sekä antaa, sekä rohkaista antamaan, rakentavaa palautetta. Tässä kohdassa tutkittiin työnantajan myönteistä vaikutusta yhteiskuntaan, työnantajan arvojen jakamista ja tunnustamista, työntekijän oman roolin tietämistä organisaatiossa, kokeeko työntekijä saavansa työllään aikaiseksi hyödyllisiä asioita ja mahdollistaako työnantaja työntekijän ammatillisen kehittymisen. (Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimus; Kuvio 7.)

Hakijakokemuksen kohdalla Yritys B:n tutkimuksessa nostettiin esille hakijoiden arvokkuus ja se, että vastuullinen työnantaja välittää työnhakijoista koko rekrytointiprosessin ajan. Tähän kuuluu erityisesti laadukas hakijaviestintä, työllistyy hakija organisaatioon tai ei. Tässä kohdassa tutkittiin hakuprosessin sujuvuutta ja hakijaviestinnän laadukkuutta sekä hakuprosessin aikana syntynyttä mielikuvaa työnantajasta. (Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimus; Kuvio 7.)



Kuvio 7. Yritys X:n vahvuudet vastuullisena työnantajana Yritys B:n tutkimuksen mukaan

Toimeksiantajan yhteyshenkilön pyynnöstä tässä tutkimuksessa on paneuduttu syvemmin vahvimpiin osa-alueisiin, sillä ne oleellisesti liittyvät Yritys X:n sisäiseen työnantajabrändiin. Näistä vahvuuksista opinnäytetyön tutkimukseen otettiin mukaan joustaminen ja työelämän tasapaino, esimiestyö sekä työn sisältö ja merkitys. Näiden aihealueiden lisäksi haastatteluissa kysyttiin myös osaamisen kehittämisestä, työilmapiiristä, sitoutumisesta ja tiedonkulusta, sillä ne oleellisesti kuuluvat Employer Branding -työhön ja niistäkin haluttiin saada enemmän konkreettisia ajatuksia esille.

Tutkimusta tehdessä elettiin vielä poikkeusaikaa koronan takia, mikä osaltaan vaikeutti haastatteluiden aikataulutusta ja vaikutti osittain myös haastateltujen vastausten sisältöön. Useat haastateltavat mainitsivat koronan vaikuttaneen työarkeensa huomattavasti ja osittain pohtivatkin vastauksiaan myös poikkeustilaa edeltävältä ajalta. Tutkimustuloksien voidaan olettaa olleen erilaiset, mikäli tutkimus olisi toteutettu ennen koronaa.

Haastattelukysymykset muodostettiin osittain Vastuullinen Työnantaja -tutkimuksessa ilmenneiden vahvuuksien sekä sisäisen työnantajabrändin osa-alueiden pohjalta yhteistyössä toimeksiantajan yhteyshenkilön kanssa. Haastattelu jaettiin kuuteen osioon. Aluksi kysyttiin aiheeseen johdattelevia kysymyksiä, jonka jälkeen käytiin läpi Yritys B:n tutkimuksesta nousseista vahvuuksista kolme sekä Employer Brandingiin oleellisesti liittyvät sitoutuminen työnantajaan, työilmapiiri sekä tiedonkulku. Haastattelukysymykset muotoiltiin niin, että saataisiin laadullista tietoa Yritys B:n tutkimuksen määrällisten tulosten lisäksi, eli haluttiin tietää, mitä työntekijät konkreettisesti ajattelivat Yritys X:n vahvuuksista, mikä Yritys X:lla tekee esimerkiksi esimiestyöstä niin hyvää tai miten joustavuus näkyy työntekijöiden arjessa? Kysymyksiä haastatteluun tuli yhteensä 17, joista osaan voitiin vastata lyhyemmin ja osa haastoi vastaajaansa pohtimaan kokemuksiaan hieman enemmän (Liite 1).

Haastatteluihin valittiin haastateltavia Yritys X:n tiimeistä eri puolilta Suomea erilaisista työkuvista. Haastattelut toteutettiin joko puhelimella tai Microsoft Teamsin välityksellä viikoilla 35–36. Microsoft Teams valittiin pääasialliseksi haastattelukanavaksi, sillä se on käytössä Yritys X:n sisäisessä viestinnässä ja näin pääosin tuttu kaikille työntekijöille. Lisäksi Microsoft Teams mahdollisti haastatteluiden nauhoittamisen. Vain yksi haastattelu toteutettiin puheluna haastateltavan toiveesta.

Kutsut haastatteluihin lähetettiin 21.8–26.8.2020 välisenä aikana. Yritys X:n työntekijöiden kiireitten takia osa ensimmäisistä valituista haastateltavista ei tutkimukseen ehtinyt osallistumaan. Tämän takia viikolla 36 haastatteluihin kutsuttiin seuraavat valitut henkilöt. Muistutuksia haastatteluista jouduttiin lähettämään vain kerran kahdelle henkilölle maanantaina 24.8.2020.

### Haastatteluajataulu

Haastateltava	Kutsu lähetetty	Haastattelu	Haastattelun kesto
Myynti	21.8.2020	26.8.2020	35 min
Esimies	21.8.2020	28.8.2020	30 min
Henkilöstökonsultti	26.8.2020	31.8.2020	47 min
IT	26.8.2020	2.9.2020	1h 12 min
Markkinointi	21.8.2020	4.9.2020	27 min

Aikaa haastatteluihin varattiin tunti henkilöä kohden ja haastattelut kestivät 20 minuutista reilu tuntiin. Haastattelut nauhoitettiin tilanteen niin salliessa ja lisäksi vastauksia kirjoitettiin ylös haastattelun aikana. Haastattelut litteroitiin ja tuotetusta materiaalista nostettiin esiin haastateltujen yhteneväisiä ja eroavia mielipiteitä sekä työntekijöiden näkemyksiä avaavia sitaatteja, joita tutkimustuloksissa on hyödynnetty. Vastauksista muodostettiin myös taulukoita, joiden avulla pyrittiin löytämään ne konkreettiset asiat, jotka tekevät Yritys B:n tutkimuksessa nostetuista Yritys X:n vahvuuksista vahvuuksia sekä asiat, jotka koetaan positiivisina vaikuttajina eri Employer Branding työn osa-alueisiin, kuten sitoutumiseen ja työilmapiiriin.

Tutkimustuloksissa on pyritty myös visuaalisiin keinoihin tuomaan esille haastateltujen kertomat konkreettiset asiat, jotta tulokset ovat helposti luettavissa ja ymmärrettävissä. Konkreettisten asioiden korostamisen lisäksi kuvioita on käytetty selventämään tuloksia jokaisesta käsitellystä aihealueesta. Lisäksi kuvioiden avulla on tuotu esille työntekijöiden kehitysehdotuksia.

## 4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

### 4.1 Johdattelevat kysymykset

Haastattelu alkoi kysymyksellä siitä, kauan haastateltava on ollut Yritys X:lla töissä. Vastaajien työura Yritys X:lla oli kestänyt reilu vuodesta yli kahteenkymmeneen vuoteen. Näin vastauksissa saatiin kattavasti kuvaa Yritys X:n toiminnasta ja ajatuksista Yritys X:sta työnantajana useasta näkökulmasta.

Tämän jälkeen haastateltavilta kysyttiin mitä he arvostavat työnantajassa sekä heidän mielikuviaan Yritys X:sta ennen ja jälkeen heidän työllistymisensä. Työnantajassa haastatellut arvostivat useita erilaisia asioita. Joustavuus, kuten erilaisten elämäntilanteiden ymmärtäminen ja etätömahdollisuus, tuli esille useammasta vastauksesta. Lisäksi organisaation uudistumiskyky ja halukkuus uudistua, asiakaslähtöisyys, taloudellinen kestävyys sekä keskusteleva- ja osallistava organisaatiokulttuuri nousivat vastauksista esille. Eräs haastatelluista koki myös lakien ja säädösten mukaan toimimisen itselleen aina tärkeäksi; erityisesti henkilöstöpalvelualalla on joskus ollut vääristyneitä mielikuvia toiminnasta ja hän arvostikin esimerkiksi Yritys X:lla sitä, että lait ja säädökset ovat toiminnassa minimi.

Työnantajassa arvostettiin myös taloudellista kestävyyttä ja kehitystä; eräs haastatelluista nosti esiin sen, että palkka ei ole kertaakaan hänen työuransa aikana Yritys X:lla myöhästynyt ja tätä hän sanoi arvostavansa. Myös palveluiden laadukkuus nousi eräästä vastauksesta esiin; haastateltu koki arvostettavaksi sen, että organisaatio mukautuu ja reagoi asiakkaiden tarpeisiin ja joustaa suurasiakkaiden puoleen. Palvellaan siis asiakkaita yksilöllisesti, vaikka heitä olisi paljon. Alla haastateltujen sitaatteja siitä, mitä he arvostavat työntekijässään.

*Organisaation on uudistumiskykyinen ja haluinen, on keskusteleva ja osallistava toimintatapa.*

*Ymmärretään erilaisia elämäntilanteita ja se, että ymmärtää maksaa kohtuullisen korvauksen menetetyistä vapaa-ajasta, palkka tulee myös ajallaan.*

*Työnantaja on joustava.*

*Tärkeää on aina se, että pyritään tekemään kaikki lakien ja säädösten mukaisesti, ei lähdetä harmaille poluille tietoisesti.*



Mielikuva Yritys X:sta oli jokaisella vastanneesta muuttunut organisaatioon työllistymisen jälkeen ja syy tälle pääsääntöisesti oli se, kun on päässyt organisaatioon sisälle ja näkee toiminnan sieltä käsin. Mielikuva Yritys X:sta ei kaikilla haastatelluista ollut kovin tuoreessa muistissa, kuitenkin jokaisella oli jotain muistikuvia ajasta ennen työllistymistään Yritys X:lle.

Ennen työllistymistä Yritys X:lle mielikuva siitä oli yleisesti hieman vanhahtava ja ei kauhean moderni. Yritys X:n ajateltiin olevan erityisesti toimistopuolentöitä ja aulapalveluja välittävä sekä rekrytointeja hoitava yritys. Erään haastatellun sanoin hieman vanhahtavan oloinen logo nousi muutaman haastatellun mieleen ensimmäisenä mieleen pohtiessa mielikuvaansa Yritys X:sta. Mielikuvat Yritys X:sta ennen hakua olivat osalla haastatelluista myös heidän mukaansa melko olemattomat, sillä he eivät olleet yritykseen perehtyneet paljoakaan ennen hakemista.

*Kaverilta kuulin Yritys X:n olevan vähän niin kuin pölyttynyt.*

*Vähän vanhahtava, nuhjuinen mielikuva. Ei kauhean fressi.*

*Aika oli eri; mielikuva perustui pääosin printtimainontaan – metrossa näin Yritys X:n tarroja, joissa luki, että määräaikaista työtä tarjolla.*

*Ei oikeastaan ollut mielikuvaa, laitoin hakemuksen niin se oli eka kerta, kun koko yritys tuli vastaan.*

Työllistymisen jälkeen mielikuva Yritys X:sta on vastaajilla muuttunut pääosin positiivisempaan suuntaan; henkilöstöpalvelualan palveluita tarjotaan asiakkaille ajateltua monipuolisemmin ja toimintatavat eivät olleet niin vanhentuneet kuin oli ajateltu. Yritys X oli myös kooltaan ajateltua isompi, mutta se sisältää pienen yrityksen edut kuten sen, että kaikki tietävät toisensa ja hierarkia on erittäin matala, jollei olematon. Yksi asia, jota kolme haastateltua nostivat esiin, oli Yritys X:n pysyminen ajan hermolla ja uudistumishalukkuus; toiminta oli ajateltua modernimpaa, tiimeissä oli monipuolisesti kokeneita pitkän linjan ammattilaisia sekä uudempia tekijöitä ja reagoidaan asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Eräs haastatelluista huomautti myös organisaation toiminnan olevan vahvasti ihmisistä kiinni ja arvostavansa sitä, että työn laadukkuudesta pyritään pitämään kiinni.

Myös ihmiskeskeisyys välittyi haastatelluiden vastauksista; haastatellut kokivat Yritys X:n matala hierarkkiseksi organisaatioksi, jossa kaikki tietävät toisensa ja kelle vaan voi soittaa tai laittaa viestiä, mikäli jotain asiaa on. Toki haastateltujen näkemykset perustuvat

heidän omiin kokemuksiinsa omista tunteistaan, mutta näiden paikkojen osalta, jotka tutkimuksessa olivat mukana, välittyi sama ajatus ihmiskeskeisyydestä ja helposta lähestyttävyydestä. Eräs haastatelluista nosti tässä kohtaa esiin sen, että tämän hetkinen kuva Yritys X:stä sekä sen työntekijöistä on hänellä hyvä ja hänen tiimissään on aina ollut hyvä työskennellä.

*Yritys on ajan hermolla ja pyrkii reagoimaan siihen, mitä asiakkaat haluaa.*

*Mielikuva on muuttunut, kun on päässyt näkemään toiminnan sisään, mitä tekeminen on. Ulkoapäinhän ne on vaan mielikuvia huhuista ja omista käsityksistä ja työpaikkailmoitusten ilmeestä.*

*Lattiatasosta kulmahuoneeseen haetaan ihmisiä.*

*Perhekeskeisyys näkyy; kaikki tuntevat toisensa.*

Työpaikkana Yritys X:ää kuvattiin ihmiskeskeiseksi ja -läheiseksi, keskusteleväksi, turvalliseksi ja joustavaksi. Myös työkaverit ja työporukan mukavuus nousi vastauksista esille; haastatellut olivat vastauksiensa perusteella tyytyväisiä omiin tunteihinsa. Yritys X:n myös sanottiin kehittyneen ja uudistuneen erityisesti viimeisen vuoden aikana parempaan suuntaan; esimerkiksi toimintaa on uudistettu, eikä enää ajatella niin jyrkästi, että ”kun on ennenkin näin tehty, niin tehdään edelleen”. Toimintaa ja työskentelytapoja on uudistettu.



Kuvio 8. Yritys X työpaikkana

*Työpaikkana on omasta kokemuksesta ihmisläheinen.*

*Ei ole kahta samanlaista päivää, aina tulee jotain uutta ja erilaista.*

*Perheomisteisen toimitusjohtajan aikana ollut aika kankea, nyt kun johtoryhmä on muuttunut ja freesattu niin kehitys ja draivi mennyt eteenpäin.*

*Ei ole paljoa urapolkuja, enemmän sivuliikuntaa. Ei ole oikea paikka urakiitäjälle, mutta tarjoaa erilaisia projekteja.*

*On mukavia tyyppejä paljon töissä, yhteistyö on hyvää ihmisten ja tiimien välillä.*

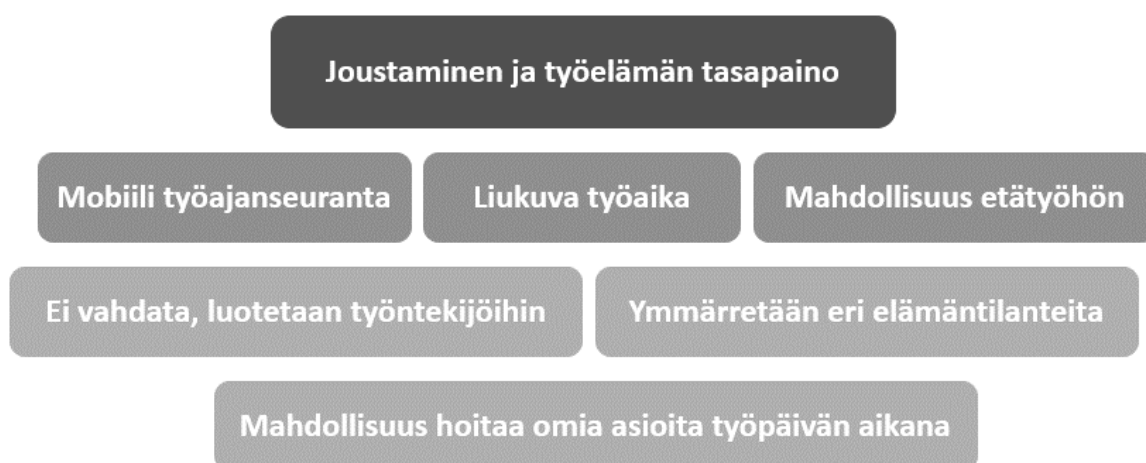
Tässä kysymyksessä haastateltavat useasti nostivat esiin myös keskustelevan organisaatiokulttuurin, jossa henkilöstöä osallistetaan melko hyvin päätöksentekoon ja kuunnellaan. Vastauksista kävi yleisesti ilmi myös se, että henkilöstöstä pidetään Yritys X:lla huolta. Yritys X:n kuvattiin myös olevan työpaikkana projekteja ihan hyvin tarjoava, mutta

urakiitäjälle Yritys X:ää ei koettu oikeaksi paikaksi kahden haastatellun mielestä, sillä etenemismahdollisuudet ovat melko rajalliset. (Kuvio 8.)

#### 4.2 Joustaminen ja työelämän tasapaino

Yritys B:n tutkimuksen mukaan Yritys X on työnantajana joustava. Haastattelussa kysyttiin, mitä joustaminen työntekijöille tarkoittaa ja miten se näkyy heidän työarjessaan Yritys X:lla. Joustaminen koettiin yhteneväisesti vapautena vaikuttaa omiin työaikoihin esimerkiksi liukuvan työajan avulla. Myös työajanseurannan siirtyminen mobiiliversioon kellokorttien sijasta koettiin positiiviseksi muutokseksi ja jokainen vastaaja mainitsi mobiili työajanseurannan vastauksessaan. Myös mahdollisuus etätyöskentelyyn sekä sähköiset työvälit koettiin osaksi joustavuutta, sillä ne edistävät oman vapaa-ajan sekä työelämän yhteensovittamista, eikä työ ole paikkaan sidottua. Myös opiskelujen ja työn sovittaminen oli erään vastaajan kokemuksista onnistunut erittäin hyvin ja työnantaja on tällaisissa tilanteissa osoittanut joustavuutta. (Kuvio 9.)

Työajan joustavuus koettiin positiivisena myös sen takia, että kiireisimpinä aikoina työtä voi tehdä pidempään ja hiljaisempina aikoina omia saldoja voi tasaila tekemällä lyhyempiä työpäiviä. Muutama haastateltu nosti esiin myös loma-ajat ja lomista sopimiset ja sen, että ne ovat vastaajien mielestä olleet helposti sovittavissa ennen koronaa ja ovat tätä arvostaneet. Korona vaikutti tähän negatiivisesti tänä keväänä, mikä koettiin turhauttavaksi. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Joustaminen ja työelämän tasapaino Yritys X:lla

*Joustavuutta on oman elämäntilanteen huomioiminen työajassa, voi hoitaa omia asioita kunhan tekee työnsä loppuun ja ajallaan.*

*Joustava työaika, sitä arvostan suunnattomasti.*

*Työnantaja on mahdollistanut sen, että töitä voi tehdä kotoa käsin.*

*Työtä on mahdollista tehdä kun pystyy, ei ole tarkkaan paikkaan tai aikaan sidottua.*

*Työnantaja on ollut valmis joustamaan ja tekemään ratkaisuja, mikä on helpottanut työn ja perheen yhteensovittamista.*

Haastatelluilta kysyttiin myös, millä tavalla he kokevat työnantajan kannustavan työn ja vapaa-ajan tasapainoon ja olisiko siinä kehitettävää heidän mielestään. Kannustaminen työn ja vapaa-ajan tasapainoon ei haastateltujen mukaan näy konkreettisena hurraamisena tai huomiointina, vaan on ennemminkin lujittunut Yritys X:n toimintatapoihin. Kaikille työntekijöille on annettu selkeät yhteiset ohjeet, joiden mukaan toimitaan, työntekijöitä ei vahdita jatkuvasti, vaan heihin ja heidän työpanokseensa luotetaan.

Haastatellut kokivat myös pystyvänsä keskustelemaan avoimesti esimiehensä kanssa omista menoistaan tai hoidettavista asioistaan ja tällaisiin tilanteisiin on yhdessä sovittu toimivat etenemistavat. Suurimmaksi osaksi ajasta juoksevista menoista ei kuitenkaan koettu pakkoa ilmoittaa esimiehelle, sillä työntekijöiden tekemiseen luotetaan, eikä esimiehiä haastateltujen mukaan haittaa, vaikka kesken työpäivän tarvitsisi jotain omia asioita hoitaa.

Mitään suurta kehitettävää haastatellut eivät työn ja vapaa-ajan tasapainoon kannustamiseen keksineet tai osanneet mainita; kannustaminen koettiin yleisesti hyväksi. Eräs haastatelluista mainitsi avoimen keskustelun töistä ja meneillään olevista projekteista olevan iso tekijä tässä, sillä näin jokainen tietää mitä on meneillään milloinkin ja voidaan suunnitella aikataulua yhdessä.

*On aikuismaista toimintaa, ei vahdata. Pelisäännöt tehdään kaikille selviksi.*

*Saldoja voi tasaila omaan tahtiin.*

*Työkuormat ei aina jakaudu tasaisesti, mutta joskus kun on tasaisempaa, voi loilla.*

*Jos nyt on jotain omia menoja työajalla, saa hyvin liukumien puitteissa ja muutenkin ne tehtyä. Saa sovitettua omat menot työpäivälle.*

Tässä kohtaa haastattelussa kysyttiin myös, jos työntekijöillä olisi konkreettisia esimerkkejä joustamisesta Yritys X:lla, joita he olisivat halunneet jakaa. Suurin osa vastaajista viittasi tässä liukuvaan työaikaan ja sen puitteissa omien menojen ja työn yhteensovittamisen helppouteen. Lisäksi vapaus ja luottamus työntekijöiden tekemiseen nostettiin esille positiivisena asiana, sillä jatkuva vahtiminen osoittaisi luottamuspulaa ja veisi työstä mielekkyyttä. Työnantajan myös koetaan olevan reilu ja joustava, esimerkiksi äkillisissä tilanteissa, joissa työnteko vaikeutuu tai on mahdotonta. Tällöin on keksitty yhdessä ratkaisu.

*Erilaiset elämäntilanteet otetaan huomioon, kuullaan ja kuunnellaan.*

*Oma esimies luottaa, että kaikki hoitaa oman tontin.*

*Tieto, että voit tehdä joustavasti, ei vahdata.*

#### 4.3 Esimiestyö

Esimiestyön laatu Yritys X:lla korostui Yritys B:n tutkimustuloksista, minkä takia työntekijöiltä kysyttiin, mitä hyvä esimiestyö heille merkitsee ja onko heillä millaisia kokemuksia esimiestyöstä Yritys X:lla. Lisäksi kysyttiin, mikäli haastateltava voi yhtyä Yritys B:n tutkimuksen osoittamaan tulokseen Yritys X:n esimiestyön ollessa erityisen hyvää ja kertoa, miksi hän kokee näin, jos kokee.

Hyvä esimiestyö merkitsi vastaajille ennen kaikkea luottamusta, tavoitettavuutta, tasapuolista ja avointa toimintaa sekä päivittäisjohtamista. Haastatelluista kolme nosti esiin jatkuvan, avoimen keskustelun sekä molemminpuolisen palautteenannon, eli juuri päivittäin tapahtuvan johtamisen tärkeyden. Näissä päivittäin tapahtuvissa keskusteluissa käydään läpi muun muassa tavoitteita, saavutuksia, kehitettäviä asioita sekä aikatauluja. Kahden haastatellun vastauksista ilmeni myös se, että esimiehen apua ja tavoitettavuutta nopeastikin arvostetaan.

Eräs haastatelluista nosti esiin myös työntekijöiden erilaisuuden ymmärtämisen tärkeyden; ymmärretään, että jokaisella on omat motivaation lähteet työn tekemiselle ja omat vahvuudet ja osataan näitä asioita hyödyntää oikein ja toimintaa välillä soveltaa. Kaikille ei myöskään sovi samanlainen johtaminen, vaan välillä asioita tulee miettiä yksilöllisesti.

*Hyvä esimiestyö merkitsee, että esimies ymmärtää työntekijöiden motivaation lähteet ja osaa hyödyntää niitä ja käyttää sitä hyödyksi omassa työssään.*

Esimiestyö Yritys X:lla nosti haastatelluille useita ajatuksia; osan mielestä esimiestyö on ollut ainakin omassa tiimissä onnistunutta, kokemuksia on sekä hyviä että huonoja eri ajoilta, eikä valitettavaa erityisesti keksitty. Eräs haastateltu kuitenkin huomautti, että esimiehet ovat vaihtuneet melko usein. Tällöin esimiesten työskentelyä ei ole koettu kovinkaan pitkäjänteiseksi, eikä tällainen vaihtelevuus välttämättä näytä hyvältä asiakkaillekaan päin haastatellun mukaan.

Kuitenkin yleisesti vastaajat kokivat esimiestyön Yritys X:lla onnistuneeksi ja haastatelluista neljä totesikin olevansa nykyiseen esimieheensä erittäin tyytyväinen. Kysyttäessä kokemuksista esimiestyöstä Yritys X:lla haastatellut nostivat esiin vahvasti jo edellä mainitun päivittäisjohtamisen, sen koettiin onnistuvan hyvin. Lisäksi esimiestyön koettiin olevan Yritys X:lla pääosin tasapuolista, keskustelevaa sekä luottamusta työntekijöitä kohtaan osoittavaa. Ainoat negatiiviset kommentit tulivat ainoastaan vaihtuvuudesta ja erään haastatellun mielestä tasapuolisuutta voisi joissain tilanteissa kehittää.

*Esimiehet on kyllä aina seissyt oman tiimin takana.*

*Tällä hetkellä esimies antaa vapaat kädet päivittäiseen työhön, on tavoitettavissa ja vastaa aika nopeasti Teamsilla tai puhelimella.*

*Esimiestyössä hyvää yhdessä tekeminen ja pähkäily, ollaan samalla aaltopituudella ja ymmärretään toisiamme. Ei väännetä pienistä asioista. Pidetään päivittäin one to one keskusteluja, jolloin asiat voi hoitaa heti.*

*Lähiesimieheessä tapahtunut huomattava parannus, on päässyt tekemään töitä omilla vahvuuksilla, eikä tavallaan pakoteta muottiin.*

Yritys B:n tutkimuksessa nostettiin esiin, että Yritys X:lla esimiestyö on todella hyvää ja haastattelussa kysyttiin, ovatko haastatellut tästä samaa mieltä ja jos ovat, niin mikä esimiestyöstä tekee niin hyvää. Miltei jokainen haastatelluista allekirjoitti tämän väitteen; osa ajatteli omaa tiimiään ja lähiesimiestään, osa laajemmin esimiehiä Yritys X:lla yleisesti. Vastauksista nousi kuitenkin yhteinen ajatus siitä, että esimiehet ovat yhtäläillä kiinni

työarjessa tiiminsä kanssa, niin sanotusti myös kädet savessa. Kun esimiehet tuntevat ja ymmärtävät työn luonteen, koki eräs haastateltu heidän osaavan tukea ja auttaa helpommin. (Kuvio 9.)

Lisäksi esimiehien rekrytointien koettiin olleen onnistuneita ja esimiehiä valittaessa on tehty hyviä päätöksiä. Esimiehiä on muun muassa nostettu tiimeihin tiimeistä itsestään ilman aiempaa esimieskokemusta, mikä koettiin positiiviseksi, sillä näin esimiehellä on hyvä käsitys tiimin työskentelystä. Eräs haastatelluista nosti esiin myös esimieskoulutukset ja -valmennukset, jotka ovat auttaneet esimiestyön kehittämisessä. Lisäksi eräs haastateltu sanoi kokevansa esimiesten olevan tehtäviinsä sitoutuneita sekä innostuneita. (Kuvio 10.)



Kuvio 10. Esimiestyö Yritys X:lla

*Pääsääntöisesti esimiehet ovat rooliinsa tosi sitoutuneita ja innostuneita.*

*Ilmapiiri, jonka hän (esimies) loi, oli tosi hyvä.*

*Tällä hetkellä hyvää on, että esimiehiä on koulutettu -- kaikki ei välttämättä ole aiemmin saaneet valmennusta.*

*Allekirjoitan sen, että monelta osin organisaatiossa on hyviä esimiehiä. Moni esimies tekee itse myös duunia, eli ymmärtää mitä tehdään, eivät ole vain johtajia.*

#### 4.4 Työn merkitys ja sisältö sekä työssä kehittyminen

Seuraavaksi haastatelluilta kysyttiin työn merkityksellisyydestä sekä ajatuksia kehittymismahdollisuuksista. Ensimmäinen kysymys koski työn merkityksellisyyttä, toinen työskentelyä Yritys X:lla ja viimeiset kaksi tämän aihealueen kysymystä keskittyivät



kehittymismahdollisuuksiin sekä kehitysajatuksiin sen osalta. Pääosin haastatellut kokivat oman työnsä merkitykselliseksi toisten auttamisen ja Suomen työelämän kehittämisen kautta.

*Parasta on saada ihmisille töitä.*

*Pääsee auttamaan yrityksiä ja auttaa heitä kehittymään paremmiksi.*

*Pääsee vaikuttamaan Suomen työmarkkinoihin tosi vahvasti.*

*Joka päivä ratkon asioita, jotka auttavat työnhakijoita, asiakkaita tai Yritys X:n sisäisiä henkilöitä eteenpäin.*

Toisten auttamisen lisäksi vastauksista nousi esiin onnistumisen kokemukset, esimerkiksi kun saa kaupan maaliin tai kun löytää asiakkaalle täydellisen työntekijän. Myös hyvän mielen ja merkityksellisyyden tunteet siitä, kun onnistuu ja kokee olevansa arvostettu osa työyhteisöä, vaikuttavat työn merkityksellisyyteen. Eräs haastatelluista sanoikin työn olevan iso osa elämää, minkä takia työn tulee olla itselle mielekästä ja sellaista, mistä saa onnistumisen tunteita ja missä tietää olevansa hyvä.

Seuraavaksi haastatelluilta kysyttiin, mikä saa heidät tulemaan töihin Yritys X:lle joka päivä. Suurin osa vastauksista viittasi työkavereihin ja omaan tiimiin; työkavereiden kanssa ollaan enemmänkin kuin vain työkavereita, heidän kanssaan jaetaan yhteinen arki ja monia muitakin kuin työasioita, kuten eräs haastateltu totesi. Varsinkin nyt etätyötä tehdessä neljä haastateltua sanoivat kaipaavansa toimistoa ja sitä, kun saa nähdä työkavereita kasvoitusten.

Työkavereiden lisäksi töihin päivittäin tuo vahva vastuuntunto ja omien tehtävien hoitaminen kunnolla ja oman työpanoksen tulosten näkeminen. Myös palkka oli yksi vastaus, mutta jokainen haastatelluista sanoi tämän eräänlaisena vitsinä tai totesi sen itsestäänselvytenä; palkka ei ollut ainoa motivaation lähde työssä kellekään haastatelluista.

*Haluan olla käytettävissä, tavoitettavissa ja apuna.*

*Työkaverit on tärkeitä ja ihania.*

*Organisaatiolla on yhteiskunnallinen tehtävä; joka päivä meidän organisaatiomme pystyy auttamaan jotain työnhakijaa saamaan työpaikan ja asiakasta saamaan teki-  
jöitä.*

*Suurimpana asiana nyt harmittaa, ettei ole nähnyt ihmisiä koronan takia.*

Osaamisen kehittämisen mahdollisuudet koettiin pääosin suppeina. Neljä viidestä haastatellusta koki mahdollisuudet melko suppeiksi ja työtehtävät niin sanotusti supiloituneiksi, eli työtehtävien sisältö ei muutu paljoakaan tai ole muokattavissa. Eräs haastatelluista sanoikin suoraan osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien olevan itselleen erittäin tärkeitä ja mikäli kehittymismahdollisuuksia ei ole, on hän valmis etsimään uutta työtäkin. Etene-  
mismahdollisuudet uralla ovat haastateltujen mukaan melko vähäiset, eräs haastatelluista sanoikin niin sanotun sivuliikkumisen työssä olevan todennäköisempää, eli voi oman työn ohella hoitaa muitakin projekteja tai toimeksiantoja mahdollisuuksien mukaan.

*Jo vuodessa olen monesti alkanut miettiä, että mitä sitten? Siinä vaiheessa on oman perustyön jo oppinut ja alkaa kaipaamaan lisäksi uutta oppia.*

*Vapaa-ajalla käyn erilaisia järjestön tarjoamia kursseja, eli opiskelen vapaa-ajalla.*

Haastatelluista neljä ei kokenut työnantajan tarjoamia osaamisen kehittämisen mahdollisuuksia riittävinä, vain yksi haastatelluista oli omaan tilanteeseensa osaamisen kehittämisen osalta täysin tyytyväinen. Kolme haastatelluista koki tilanteensa ihan hyväksi, vaikka mahdollisuudet kehittymiselle ovat suppeat. Yksi vastaajista vaikutti vastaustensa perusteella melko tyytymättömältä tilanteeseensa ja toivoisi lisää mahdollisuuksia oman osaamisen kehittämiseksi ja haasteita työhön.

Tämä ongelmakohta oli Yritys X:lla jo entuudestaan tiedossa yhteyshenkilön puheiden mukaan ja nyt haluttiinkin löytää kehitysideoita tähän. Haastatellut nostivat esiin ajatuksen resurssien mahdollisesta riittämättömydestä; he eivät usko resurssien riittävän osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien parantamiselle, varsinkaan tällä hetkellä. Mikäli mahdollisuuksia voitaisiin parantaa, esille nostettiin erilaiset koulutukset, niin sisäiset kuin ulkoisetkin. Eräs haastatelluista sanoi koulutuksien pyörivän paljon oman organisaation sisällä ja ulkopuoliset kouluttajat olisivat tervetulleita. Säännölliset koulutukset eri aiheista koettaisiin siis hyviksi. Koulutukset auttaisivat ennakoiden hankkimaan tulevaisuudessa tarvittavaa osaamista. Eräs haastateltu esimerkiksi nosti esiin, että esimiehen kanssa

voitaisiin säännöllisin väliajoin käydä organisaation tavoitteita läpi ja tällaisissa tilanteissa samalla pohtia, millaista osaamista tavoitteiden saavuttaminen vaatii ja voisiko työntekijöitä kouluttaa tämän tiimoilta. Työnantajan tukema osaamisen kehittäminen voisi olla joko yksilöllistä tai kollektiivista, jolloin tieto saataisiin laajemmalle organisaatioon. (Kuvio 11.)

Eräs haastatelluista nosti esiin myös koronakevään aikana tavaksi otetut Teams kahvitte-  
lut, joista joihinkin oli valittu aiemmin jokin tietty teema. Tällaiset kollegoiden väliset rennot  
keskustelutilaisuudet ja sparrailut voisivat olla helppo toteuttaa ja lisätä tietoisuutta eri ai-  
healueista. Tällaisissa keskusteluissa voitaisiin kuulemma juuri keskustella jostain tietystä  
aiheesta, johon voisi etukäteen perehtyä ja joku asiasta paljon tietävä voisi myös jakaa  
tietoaan kollegoilleen. (Kuvio 11.)



Kuvio 11. Kehitysehdotuksia osaamisen kehittämisen mahdollistamiseksi.

*Keväällä oli kahvisessioita Teamsissa ja joillekin laitettiin teema - - olisi vapaamuotoista keskustelua ja alustusta aiheeseen, ei tarvitsisi olla pitkiä sessioita.*

*Ehkä voitaisiin kehityskeskusteluissa katsoa puoli vuotta tai vuosi tavoitteita eteenpäin, mitä on tulossa ja ennakoitaisiin mitä osaamista tarvitaan.*

*Nykyään tosi hyviä on webinaarit, niitä voi kuunnella työn ohessa.*

*Jotain koulutuksia voisi olla, jotka kehittää ja jäisi itselle käteen jotain; opeteltaisiin tekemällä.*

Myös webinaarit koettiin hyväksi tavaksi kehittää omaa osaamista sekä työ- että vapaa-ajalla. Haastatteluista kuitenkin ilmeni, että välillä on tuurista kiinni löytääkö jonkun itseä hyödyttävän webinaarin. Tämän takia työnantajalta toivottiin esimerkiksi jonkinlaisen tietopankin luomista, jonne voitaisiin kerätä työntekijöitä eri asioissa hyödyttäviä webinaareja ja lisäksi muutakin hyödyllistä dataa, kuten podcasteja ja artikkeleita. Lisäksi esimerkiksi Yritys X:lla käytössä olevassa Microsoft Teamsissa voisi olla oma kanavansa, jossa voitaisiin muistuttaa tai tuoda ilmi hyödyllisiä webinaareja ynnä muita. (Kuvio 11.)

#### 4.5 Ihmiset ja sitoutuminen

Toimeksiantajan yhteyshenkilön toiveesta haastatteluissa kysyttiin yllä olleiden aiheiden lisäksi myös Yritys X:n työilmapiiristä sekä haastateltujen näkemyksiä sitoutumisesta työnantajaan. Valitettavasti tutkimuksen toteutus osui korona-ajalle, mikä näkyi haastateltujen vastauksissa. Korona on yleisesti vaikuttanut työilmapiiriin Yritys X:lla melko paljon ja haastatellut pohtivatkin työilmapiiriä sekä korona-aikana että ennen sitä.

Yleisesti ajateltiin, että työilmapiiri oli erityisesti alkuvuodesta 2020 todella positiivinen ja hyvä, mutta koronan takia työilmapiiri koki laskun alaspäin. Näin vastasi kolme haastateltua. Alkuvuodesta meininki oli erään haastatellun mukaan innostunut ja tulevaisuuden näkymät olivat hyvät. Koronan takia ihmisiä on lähtenyt vapaaehtoisesti tai YT-neuvotte- luiden takia, ja tämä on vaikuttanut negatiivisesti työilmapiiriin eri puolilla organisaatiota.

Korona-aika on tuonut valitettavia muutoksia työilmapiiriin, mutta haastatellut kaikki halusivat kuitenkin nostaa esiin lisäksi sitä edeltäviä ajatuksiaan ja kokemuksiaan työilmapiiristä Yritys X:lla. Työkavereita ja omaa tiimiä korostettiin vastauksissa.

*Onneksi on hyvät työkaverit ja tiimi.*

*Omassa tiimissä on ihan ok työilmapiiri, uskoisin, että kaikilla on hyvä olla ja työt sujuvat.*

*Helsingin toimiston osalta työilmapiiri on tosi hyvä, nauravainen, huumorintajuinen, keskusteleva ja sinne on tosi helppo päästä mukaan.*

*Omassa tiimissä ilmapiiri on aina ollut tosi hyvä, on oltu samalla aaltopituudella ja hommat hoituneet hyvin.*

*Työilmapiiri on kokonaisuudessaan hyvä, toki yksilöllisiä poikkeuksiakin löytyy.*

*Eletään poikkeuksellista aikaa, ilmapiiri ennen koronaa ja korona-aikana on erilainen. Ennen oli hirveän hyvä pöhinä ja menttiin eteenpäin, korona on tuonut epävarmuuden.*

Eräs haastatelluista nosti esiin epäonnistuneen tiedottamisen lomautuksista, mikä oli hänen mielestään iso negatiivinen vaikuttaja työilmapiiriin korona-aikana keväällä. Tuntui kuin asioita olisi salailtu, vaikka toiminnassa pyritään läpinäkyvyyteen. Tiedottomuus lomautuksista vaikeutti osaltaan työn tekemistä, kun ei tiennyt kuka kollegoista oli mitenkään töissä ja asia piti itse selvittää.

Koronasta huolimatta työilmapiiri, erityisesti omassa tiimissä, koettiin kaikkien haastateltujen puolesta hyväksi. Haastatellut eivät osanneet koko organisaatiotasolla työilmapiiriä tarkemmin kuvata, sillä he ovat loppupeleissä melko vähän tekemisissä muiden kanssa päivittäin tai jatkuvasti. Eräs haastatelluista totesi tämän olevan jopa valitettavaa, että muiden toimistojen työntekijöitä näkee kasvokkain vain noin kaksi kertaa vuodessa.

Sitoutuminen työnantajaan merkitsi haastatelluille muun muassa kehityskeskustelujen pitämistä, systemaattista panostusta omaan työhön, hyvää palkkausta ja palkkakehitystä sekä keskustelevaa toimintaa. Kolme haastatelluista sanoi tässä vaiheessa myös työntekijänä olevansa sitoutunut Yritys X:ään. Muuten yleisesti annettiin sitoutuneisuudesta positiivista kuvaa, mutta esimerkiksi palkkakeskustelujen läpinäkyvyys sekä muut kuviossa 10 esille tulevat asiat voisivat kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Kuvio 12.)

*Olen edelleen ylpeä tästä yrityksestä ja toimialasta, allekirjoitan yrityksen mission ja vision täysin. On myös paljon toimintaa, mikä sopii omiin arvoihin.*

*Jos haluaa paikan, niin siihen sitoutuu mielellään muutamiksi vuosiksi, mutta haluan saada selville jo alussa, mitä yritys voi minulle tarjota.*

*Koen olevani sitoutunut ja koen sen tärkeäksi.*

Kysyttäessä työnantajaan sitoutumisen edesauttamisesta, haastatellut nostivat esiin muun muassa kehitysmahdollisuudet sekä urapolut, palkan sekä muut korvaukset ja edut sekä joustavuuden ja eri elämäntilanteiden ymmärtämisen. Lisäksi jatkuvan henkilöstön kanssa käytävän vuoropuhelun sekä henkilöstöstä huolehtimisen uskottiin edesauttavan sitoutuneisuutta. (Kuvio 12.)



Kuvio 12. Työntekijöiden sitoutuneisuuden edesauttaminen.

*Säännöllinen vuoropuhelu, ollaan henkilöstön pulssilla, tiedetään missä mennään, eikä tule yllätyksiä.*

*Kehittymismahdollisuudet, kaikki tuollainen oheisasia, esimerkiksi palkkaus ja luontaisedut pysyisivät sillä tasolla millä on, eikä ole ensimmäinen asia, mistä säästettäisiin.*

*Ei pystytä sanomaan mihin tämä kaikki johtaa (koronan takia tehdyt toiminnot, kuten irtisanomiset). Aika näyttää, mutta syö organisaatiosta sitoutumista.*

*Työnantaja keskustelisi koko ajan henkilöstön kanssa kaikesta, ei tehdä päätöksiä ylhäällä - - otetaan johtamisen ja päätöksenteon tueksi henkilöstö ja osallistetaan tekemiseen.*

*Työnantajan pitäisi myös sitoutua työntekijään - - ihminen on investointi ja joka vuosi tulisi puhua kipukohtat, odotukset ynnä muut läpi.*

#### 4.6 Tiedonkulku

Viimeisimpänä haastattelussa keskityttiin tiedonkulkuun Yritys X:lla ja haastatelluilta kysyttiin, miten he kuvailisivat sitä ja onko siinä heidän mielestään jotain kehitettävää. Kuten kuvio 13 huomataan, Yritys X:n sisäinen tiedonkulku tapahtuu pääosin Microsoft Teamsissä, sähköpostissa sekä säännöllisesti järjestettävissä palavereissa. (Kuvio 13.)

Yritys X:lla on muutama vuosi sitten siirrytty aiemmin käytössä olleesta intrasta Microsoft Teamsin käyttöön sisäisessä viestinnässä. Teams koettiin kaikkien vastaajien keskuudessa pääosin hyvänä kanavana viestinnälle. Jokainen haastatelluista nosti kuitenkin esiin sen heikkoutena informaation helpon hukuttamisen useisiin kanaviin. Haastatelluista tuntuu välillä haastavalta löytää tärkeää tai itseä koskevaa informaatiota Teamsin kanavista, sillä tietoa tulee välillä paljon, eikä kaikkea aina huomaa; jos on esimerkiksi ollut poissa ja viestejä on kertynyt useisiin kanaviin paljon. Tähän toivottiinkin haastateltujen puolesta kehitystä, kuten asioiden läpikäymistä läpinäkyvästi, eikä yksityisissä keskusteluissa, tarvittaessa henkilökohtaisemman viestinnän käyttämistä sekä henkilöstön Teams taitojen kehittämistä. (Kuvio 13.)

Nyt korona-aikana eräs haastatelluista koki epäonnistumista johdon viestinnässä, kuten jo aiemminkin ilmeni (4.5. Ihmiset ja sitoutuminen). Korona-aikana haastateltu ei kokenut viestinnän lomautuksista olevan läpinäkyvää tai kovinkaan toimivaa; lomautukset vaikuttivat kaikkien työntekoon ja lomautuksista tietäminen olisi osaltaan helpottanut töiden hoitamista, kun tietäisi kuka on milloinkin töissä. Haastateltu halusi tässä korostaa, ettei kokenut uteliaisuutta lomautuksia kohtaan, vaan olisi toivonut avoimempaa tiedotusta täysin työn puolesta. Toinen haastateltu kommentoi korona-ajan tiedonkulkua myös hieman negatiivisesti ja sanoikin toivovansa erityisesti johtoryhmältä säännöllisemmin arkipäiväisempää viestintää (kuvio 13).

*Ennen koronaa tiedonkulku oli hyvää.*

*Näin epävarmoina aikoina toivoisin enemmän johdolta arkipäiväisempää viestintää, esimerkiksi toimitusjohtajan tai henkilöstöpäällikön terveiset viikoittain voisi olla aika kiva. Juuri säännöllisyys viestinnässä olisi tärkeää, varsinkin nyt etätöissä.*



Kuvio 13. Tiedonkulku Yritys X:lla

*Tiedonkulku on merkittävästi parantunut Teamsin myötä - - aiemmin muiden toimistojen kanssa viestintä oli pientä, nykyään puhutaan enemmän arkipäiväisiäkin juttuja ja porukka on tutumpaa.*

*Jos jostain aloitetaan keskustelua ryhmissä, niin ne pitäisi saada julkiselle puolelle, jotta muutkin näkisi kehitetyt ratkaisut - - keskustelusta tulisi läpinäkyvää.*

*Itse seuraan vain määrättyjä paikkoja, niin info voi hukkua, jos keskustelua käydäänkin muualla.*

Pääosin haastateltujen vastauksista kuitenkin korostui tyytyväisyyttä tiedonkulun toimivuuteen Yritys X:lla. Teams koettiin toimivaksi ja hyväksi viestinnän kanavaksi, vaikkakin tieto sinne saattaa välillä hukkua. Eräs haastatelluista kommentoi Teamsin parantaneen sisäistä viestintää huomattavasti ja sen avulla työkaverit eri puolilta Suomea ovat tulleet tutummiksi. Erilaiset palaverit koettiin myös positiivisiksi tiedonkulun kannalta; esimerkiksi jo HR-päällikkö kertoo säännöllisesti tärkeimmät asiat kaikille ja viikoittaisissa tiimipalaverissa käydään oman yksikön osalta kaikki asiat läpi, jolloin kukaan ei jää paitsi mistään.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

### 5.1 Johtopäätökset tutkimuksesta

Opinnäytetyön tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa Yritys X:n Employer Branding työryhmälle konkreettista tietoa siitä, mitä työntekijät Yritys X:sta ajattelevat työnantajana, millaisia asioita he arvostavat ja mitä he kehittäisivät työn eri osa-alueilla. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena haastatellen viittä Yritys X:n työntekijää eri puolilta Suomea eri työtehtävistä.

Haastattelukysymykset (Liite 1) muodostettiin yhteistyössä Yritys X:n Employer Branding -työryhmän vetäjän kanssa, jotta toimeksiantaja saisi juuri sitä tietoa, mitä he tarvitsevat kehittääkseen organisaation Employer Branding työtä. Haastattelukysymykset pohjautuvat Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimuksen pohjalta nousseisiin kolmeen Yritys X:n vahvuuteen työnantajana (joustaminen ja työelämän tasapaino, vastuullinen esimiestyö ja työn merkitys ja sisältö) sekä neljään muuhun Employer Brandingiin kuuluvaan osa-alueeseen (osaamisen kehittämisen mahdollisuudet, ihmiset ja sitoutuminen sekä tiedonkulku).

Yleiskäsitys Yritys X:sta työnantaja haastatteluiden pohjalta on positiivinen. Erityisesti työyhteisö ja työntekijöiden omat tiimit korostuivat vastauksista. Esimerkiksi yksi parhaimpia asioita työskentelyssä Yritys X:lla olivat työkaverit ja oma tiimi, joiden kanssa tehdä töitä yhdessä. Yritys X koetaan myös työnantajana joustavaksi ja hyvin työntekijöiden eri elämäntilanteita huomioivaksi. Kuten Työterveyslaitoksen artikkelissakin tuotiin ilmi, työnantajan joustaminen näkyy muun muassa liukuvana työaikana, etätyön mahdollistamisena sekä selkeinä toimintaohjeina (Työterveyslaitos 2020). Nämä edellä mainitut joustamisen keinot nousivat haastatteluistakin esiin ja jokainen haastatelluista sanoi näitä Yritys X:lla arvostavansa.

Myös esimiehien taidokkuutta olla läsnä ja mukana ”kädet savessa” työarjessa tiiminsä kanssa nostettiin esiin haastatteluissa. Esimiehiä rekrytoidessa on haastattelujen mukaan tehty hyvää työtä ja oikeita valintoja ja miltei jokainen haastatelluista nosti esiin tyytyväisyyden tämän hetkiseen esimieheensä. Kuten opinnäytetyön teoriaosuudessa todettiin, esimiehet todennäköisemmin onnistuvat tehtävässään, mikäli heillä on sekä asiantuntemusta tiimin työtehtävistä että halukkuutta toimia esimiehenä ja haastattelujen pohjalta voisi todeta Yritys X:n esimiehien pääosin istuvan tähän kuvaukseen.

Negatiivisempaa kommenttia Yritys X:n toiminnasta tuli osaamisen kehittämisen mahdollistamisesta muutamalta haastatellulta; mahdollisuuksien koettiin olevan suppeita, vähäisiä tai melko olemattomia. Kuitenkin arvostettiin erilaisia työnantajan mahdollistamia projekteja tai toimeksiantoja asiakkailta. Toimeksiantajan yhteyshenkilön mukaan tämä on

Yritys X:lla noteerattu ja seuraavat askeleet osaamisen kehittämisen mahdollistamisen suhteen ovat jo tiedossa.

Toinen negatiivisempaa kommentointia kerännyt aihe oli tiedonkulku, erityisesti lomautuksista, nyt koronakevään aikana. Koronan aikainen viestintä koettiin kahden haastatellun puolesta vähäiseksi ja toinen kutsui sitä epäonnistuneeksikin. Näin epävarmoina aikoina toivottaisiin läpinäkyvyyttä toiminnassa entistä enemmän ja esimerkiksi lomautustietojen ”salailu” vaikeutti joidenkin työntekoa merkittävästi. Lisäksi säännöllinen viestintä johdon suunnalta olisi voinut osaltaan vaikuttaa positiivisemmin työilmapiirin säilyvyyteen normaalitasolla kevään aikana.

Työilmapiiri koettiin pääosin positiiviseksi, mutta juuri koronan koettiin vaikuttaneen siihen huomattavasti; korona on luonut epävarmuutta organisaation tilanteesta niin taloudellisesti kuin yleisestikin, tiedonkulku tuntuu osittain ontuvan ja työilmapiiri vaikuttaa nykyään paljon sulkeutuneemmalta ja hiljaisemmalta erään haastatellun sanoin.

Haastatellut myös kokivat sitoutuneisuutta Yritys X:ään ja toivat esiin kattavasti keinoja, joilla työnantaja voi työntekijöiden sitoutuneisuutta edesauttaa. Nämä kehitysehdotukset on esitelty aiemmin kuviossa 11. Sitoutuneisuus koettiin kahden kauppana, eli työnantajaan sitoutumisen lisäksi, tulee työnantajan sitoutua työntekijöihinsä ja osoittaa se heille muun muassa tasapuolisella, oikeudenmukaisella sekä reilulla kohtelulla.

Yritys X:n työnantajabrändin voi sanoa olevan sisäisesti melko vahva, erityisesti työilmapiirin ja esimiestyön osalta. Myös työn merkityksellisyys, kuten koetut mahdollisuudet vaikuttaa Suomen työllisyystilanteeseen (työn yhteiskunnallinen merkitys) sekä työnhakijoiden ja työnantajien yhdistämiseen, nousivat positiivisesti haastatteluista. Haastatellut kokivat yleisesti työnsä olevan merkityksellistä; työstä saa tyydytystä, kun kokee olevansa arvostettu osa työyhteisöä ja kokee onnistumisen tunteita, mutta lisäksi voi myös vaikuttaa muiden ihmisten elämään työelämän kautta. Kuviossa 14 on tuotu esiin haastattelujen pohjalta Yritys X:n positiivisia puolia työnantajana (Kuvio 14).



Kuvio 14. Ajatuspilvi Yritys X:stä haastattelujen pohjalta

Mielikuva Yritys X:stä oli kaikille haastatelluille melko vähäinen, erilainen tai jopa olematon ennen työllistymistä organisaatioon. Tässä onkin varmaan ison kehityskohta ja jatkotutkimuksen aihe Employer Branding -työryhmälle; miksi näin on ja miten voitaisiin tuoda Yritys X:n sisäistä työnantajabrändiä ulospäin ja näyttää organisaation ulkopuolisille henkilöille toiminnan olevan modernimpaa ja kehittyvää sekä tarjotun palveluvalikoiman olevan kattavampi kuin voidaan luulla.

Jokainen haastatelluista osoitti tyytyväisyyttä omaan tiimiin, esimieheen sekä työilmapiiriin, joten sitä kannattaa ylläpitää sekä kehittää ja tuoda ilmi potentiaalisille työnhakijoillekin. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa osaltaan työnantajabrändiin ja -brändäykseen, kuten opinnäytetyön teoriassakin ilmeni. Työntekijöiden tunnustaessa organisaation arvoja ja pitäessä organisaatiokulttuuria muun muassa kannustavana ja rakentavana, välittyy tämä tunne myös organisaation ulkopuolisille henkilöille.

Opinnäytetyön tutkimuksessa ei perehdytty neljänteen Yritys B:n Vastuullinen työnantaja -tutkimuksesta nousseeseen Yritys X:n vahvuuteen, *hakijakokemukseen*. Tämän ei ajateltu olevan oleellinen osa opinnäytetyön tutkimusta. Kuitenkin ajattelen, että laadukkaasti toteutettu rekrytointi varmistaa laadukasta ja oikeaa osaamista organisaatioon. Rekrytoinnin toteuttamisen ja hakijoiden kontaktoinnin tyyli antaa hakijoille ensivaikutelman siitä, kuinka asiat organisaatiossa hoidetaan ja näin vaikuttaa heidän mielikuvaansa työnantajasta.

Olen itse tehnyt Yritys X:llä työharjoitteluni HR harjoittelijan nimikkeellä. Työharjoittelu sijoittui keväälle 2020 ja kesti noin viisi kuukautta. Tuona aikana pystyin havainnoimaan Yritys X:n toimintatapoja ja näin pohtimaan omia kokemuksiani haastattelujen kysymyksiin

itsekin. Olen haastateltujen kanssa samaa mieltä Yritys X:n esimiestyön laadukkuudesta sekä tiimien ja työkavereiden, eli työilmapiirin, hyvyydestä. Yritys X:lla tuntui, että työyhteisöön otettiin heti ensimmäisenä päivänä mukaan ja kokotyöharjoitteluni ajan koin olevani arvostettu osa omaa tiimiäni, eli minuun luotettiin, sain haasteita ja vastuuta sekä apua aina tarvittaessa. Esimiesten kanssa oltiin päivittäin tai vähintään viikoittain tekemisissä ja yhteistyötä tehtiin tiiviisti sekä oman- että muidenkin tiimien kanssa.

Sisäinen tiedonkulku toimi mielestäni työharjoittelujaksoni aikana hyvin. Toki hankaluuksia esimerkiksi tiedon löytämisessä välillä oli, kuten haastatellutkin nostivat esiin. Pääosin kaikki olivat kuitenkin perillä itseään koskevista asioista ja itse arvostin Yritys X:n matala-hierarkkisuutta, sillä kaikki tiesivät toisensa ja kelle vain pystyi soittamaan, mikäli asiaa oli.

Koen omien havaintojeni pohjalta yhteneväisyyttä haastateltujen vastauksiin ja näkemyksiin Yritys X:sta työnantajana. Yritys X:n sisäisen työnantajabrändin sanoisin olevan vahva, tärkeää olisi nyt saada organisaation ulkopuolisetkin henkilöt huomaamaan tämä. Tästä Employer Branding -työryhmän on hyvä jatkaa työtään.

## 5.2 Validiteetti ja reliabelius

Tutkimuksen validius osoittaa, onko tutkimuksessa käytetty juuri sille sopivaa tutkimusmenetelmää, joka mittaa tarkoituksenmukaista ominaisuutta. Tutkimuksen validiteetti on hyvä, kun siihen on valittu oikea kohderyhmä sekä kysymykset. Validiteettia voidaan arvioida miettien onko jokin tietty menetelmä oikea halutun asian tutkimiseen. Tutkimuksen tulee olla validi, muuten se ei tutki tarkoituksenmukaisesti valittua asiaa tai ilmiötä ja on arvoton. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen luotettavuutta; kuinka luotettavasti käytetty tutkimusmenetelmä mittaa valittua asiaa tai ilmiötä ja kuinka toistettavia tutkimuksesta saadut tulokset ovat. (Hiltunen 2009.)

Tässä tutkimuksessa tutkimusmenetelmänä käytettiin kvalitatiivista haastattelututkimusta, sillä haluttiin selvittää vastaajien mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia. Tutkimus on validi, sillä tutkimusmenetelmä auttoi saamaan haluttua tietoa tutkimuskohteesta, Yritys X:n sisäisestä työnantajabrändistä.

Johdannossa esiteltäisiin tutkimuskysymyksiin saatiin opinnäytetyön tutkimuksessa vastaukset. Haastatellut Yritys X:n työntekijät nostivat vastauksissaan hyvin konkreettisia asioita työnantajansa vahvuuksista sekä työnantajabrändin osa-alueista, kuten esimiesten läsnäolon työntekijöiden arjessa, työnantajan joustamisen oman elämän ja työelämän yhteensovittamisessa, liukuvan työajan sekä työkaverit. Lisäksi haastatteluista saatiin mielestäni hyvä kuva siitä, millaiseksi Yritys X koetaan työnantajana; kehityskohtia löytyy alueittain, mutta pääosin ollaan tyytyväisiä työnantajan toimintaan sekä omaan työhön.

Kehitysideoitakin tuli kahteen pyydettyyn osa-alueeseen (tiedonkulku ja osaamisen kehittäminen). Kannustamisesta työelämän tasapainoon kysyttiin myös kehitettäviä asioita, mutta jokainen haastatelluista koki tyytyväisyyttä työnantajan toimintaan tämän aiheen osalta; liukuva työaika, etätyömahdollisuus sekä mobiili työajanseuranta mahdollistavat jokaiselle omien menojen yhteensovittamisen työn kanssa ja tätä arvostetaan.

Tutkimuksen reliabelius saavutettiin osin. Toimeksiantajayrityksessä on työntekijöitä yli n kpl ja tässä tutkimuksessa haastateltiin vain viittä heistä. Tutkimus olisi reliabelimpi, jos haastateltuja olisi ollut enemmän ja kokemuksia työnantajasta olisi saatu laajemmin. Lisäksi tutkimuksen reliabeliutta heikensi korona vaikuttaen vastausten laatuun. Mikäli tutkimus olisi tehty esimerkiksi vuosi sitten, olisivat vastaukset olleet erilaiset, sillä tilanne työnantajalla ei ollut taloudellisesti ja tuotannollisesti näin epävarma. Korona on muuttanut vuonna 2020 organisaation tilannetta ja tuonut osaltaan haasteita. Koronan voidaan myös olettaa olevan pysyvämpi ilmiö, mitä aiemmin on oletettu, jolloin organisaation tulisi sopeutua tähän uuteen normiin toiminnassaan ja huomioida se.

## 6 YHTEENVETO

Tämä opinnäytetyö on toteutettu yhteistyössä toimeksiantajayrityksen, Yritys X:n, kanssa loppukesästä 2020. Opinnäytetyön tavoitteena oli luoda Yritys X:n Employer Branding -työryhmälle teoriapohjaa työnantajabrändistä sekä työnantajabrändäyksestä ja tutkia Yritys X:n tämän hetkistä sisäistä työnantajabrändiä.

Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty käsitteinä sekä työnantajabrändiä ja työnantajabrändäystä että empiiriselle osuudelle olennaisia esimiestyötä, työntekijöiden sitoutumista sekä organisaatiokulttuuria. Teoriaosuus tuki opinnäytetyön empiiristä osuutta avaten tutkittuja aihealueita sekä niiden merkityksiä työntekijöiden kokemuksille työnantajallaan.

Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena haastattelututkimuksena. Haastatteluihin valittiin yhteistyössä Employer Branding -työryhmän vetäjän kanssa viisi Yritys X:n työntekijää eri puolilta Suomea eri työtehtävistä. Tutkimusmenetelmänä haastattelututkimus toi haluttua tietoa Yritys X:n sisäisestä työnantajabrändistä eli työntekijöiden mielipiteitä, kokemuksia ja havaintoja. Valittaessa henkilöitä haastatteluihin, haluttiin saada laajasti erilaisia näkökulmia eri työtehtävistä ja eri tiimeistä, joten haastatellut henkilöt ovat olleet Yritys X:ssä töissä reilu vuodesta yli kahteen kymmeneen vuoteen ja toimineet erilaisissa tehtävissä keskenään.

Tutkimus antoi Yritys X:n sisäisestä työnantajabrändistä vahvan kuvan; Yritys X koetaan työnantajana hyvin joustavaksi ja erilaisia elämäntilanteita ymmärtäväksi ja erityisesti esimiestyö, työkaverit ja tiimit toimivat haastattelujen mukaan hyvin. Työnantajan ainoat heikkoudet haastattelujen pohjalta nousivat osaamisen kehittämisen mahdollistamisessa, mutta toimeksiantajan yhteyshenkilön mukaan tähän on puututtu ja seuraavat toimet tämän saralta ovat jo tiedossa. Myös korona on tuonut osaltaan vaikeuksia organisaation tiedonkulkuun sekä heikentänyt työpiiriä jonkin verran muun muassa ihmisten vaihtuessa.

Opinnäytetyö täytti tavoitteensa, eli se antoi Yritys X:n Employer Branding -työryhmälle hyvät työkalut tulevaan ja ideanalkuja siihen, mitä seuraavaksi voitaisiin tehdä Yritys X:n työnantajabrändin kehittämisen osalta. Erityisesti näiden työntekijöiden kokemusten ja ajatuksien jakaminen Yritys X:sta organisaation ulkopuolisille olisi tarpeen, sillä haastattelujen mukaan mielikuva Yritys X:sta ennen sinne työllistymistä oli vastaajilla vääristynyt tai jopa olematon.

## LÄHTEET

### Kirjalliset lähteet

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. Employer Brand. West Sussex, England: John Wiley & Sons, Ltd.

Järvinen, P. 2001. Onnistu esimiehenä. LUT primo e-kirja. Helsinki: Talentum Media.

Łacka-Badura, J. 2015. Recruitment Advertising as an Instrument of Employer Branding: A Linguistic Perspective. LUT Primo e-kirja. Cambridge Scholars Publisher.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for dummies. New Jersey: John Wiley & Sons.

Pirinen, H. 2015. Esimies muutoksen johtajana. LUT Primo e-kirja. Helsinki: Alma Talent.

Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen – Strateginen kilpailutekijä. LUT Primo e-kirja. Helsinki: Edita.

### Sähköiset lähteet

Admin. 2019. Hakijakokemus on avain hyvän työnantajamielikuvan rakentumiselle. Studentwork. [Viitattu: 15.6.2020]. Saatavissa: [https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/hakijakokemus-on-avain-hyvan-tyonantajamielikuvan-rakentumiselle/?gclid=CjwKCAjw34n5BRA9EiwA2u9k3yyPJ3CbyYNAHPQoT1H8EQRPPrskW0jwx-KfQ8wx8TUCKMjkCNf62UoRoCEi4QAvD\\_BwE](https://www.studentwork.com/fi-fi/blogi/hakijakokemus-on-avain-hyvan-tyonantajamielikuvan-rakentumiselle/?gclid=CjwKCAjw34n5BRA9EiwA2u9k3yyPJ3CbyYNAHPQoT1H8EQRPPrskW0jwx-KfQ8wx8TUCKMjkCNf62UoRoCEi4QAvD_BwE)

Banerjea, P. 2019. Who Is Responsible for Defining the Employee Value Proposition (EVP) in the Workplace?. Smarp.fi. [Viitattu: 1.8.2020]. Saatavissa: <https://blog.smarp.com/who-is-responsible-for-defining-the-employee-value-proposition-evp-in-the-workplace>

Duunitori. 2018. Rakentava palaute on arvokas lahja. Duunitori.fi. [Viitattu: 1.8.2020]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/rakentava-palaute-arvokas-lahja>

Yritys X. 2020a. Yritys X. Yritys X.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: X

Yritys X. 2020b. Yrityksen tarina. Yritys X.fi. [Viitattu: 31.7.2002]. Saatavissa: X

Yritys X. 2020c. Henkilöstöpalvelut. Yritys X.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: X

Yritys X. 2020d. Vastuullisuus. Yritys X.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: X

Ekonomit. 2020a. Osaamisen kehittämisellä syvennetään ammattitaitoa. Ekonomit.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/osaamisen-kehittaminen/>

Ekonomit. 2020b. Joustavuus työelämässä – mistä on kyse?. Ekonomit.fi. [Viitattu: 11.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ekonomit.fi/tyoelaman-tietopankki/hyvinvointi/joustavuus/>

Elinkeinoelämän keskusliitto. 2020. Palkitseminen. Ek.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: <https://ek.fi/mita-teemme/palkat/palkitseminen/>

Erkkilä, P. & Pohls, S. 2019. Mikä ihmeen työnantajamielikuva?. Finders seekers. [Viitattu: 15.6.2020]. Saatavissa: <https://findersseekers.io/mika-ihmeen-tyonantajamielikuva/>

Hautamäki, M. 2017. Miten parantaa tulehtunutta työilmapiiriä – näitä lääkkeitä työpaikalla voi kokeilla. Yle.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: <https://yle.fi/uutiset/3-9444174>

Heinonen, J. 2018. Maineen mittaaminen somedialisaation aikakaudella. Viestijät.fi. [Viitattu: 2.8.2020]. Saatavissa: <https://viestijat.fi/maineen-mittaaminen-somedialisaation-aikakaudella/#d1da3a9c>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2016. Rekrytoi paremmin kuin muut. hpl.fi. [Viitattu: 2.8.2020]. Saatavissa: <https://hpl.fi/uutiset/rekrytoi-paremmi-kuin-muut/>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020a. Henkilöstöpalveluala. hpl.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020b. Merkittävä työllistäjä. hpl.fi. [Viitattu: 1.8.2020]. Saatavissa: <https://hpl.fi/henkilostopalveluala/merkittava-tyollistaja/>

Henkilöstöpalveluyritysten liitto. 2020c. Henkilöstöpalveluala on työmarkkinoiden leikkauspisteessä. ePressi. [Viitattu: 1.8.2020]. Saatavissa: <https://www.epressi.com/tiedotteet/tyoelama/henkilostopalveluala-on-tyomarkkinoiden-leikkauspisteessa.html>

Hiltunen. 2009. Validiteetti ja reliabiliteetti. mit.jyu.fi. [Viitattu: 11.9.2020]. Saatavissa: [http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius\\_ja\\_reliabiliteetti.pdf](http://www.mit.jyu.fi/OPE/kurssit/Graduryhma/PDFt/validius_ja_reliabiliteetti.pdf)

Joensuu, M. 2019. ”Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön” – mitä ne tarkoittavat?. ttl.fi. [Viitattu: 2.8.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/hyvat-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-mita-ne-tarchoittavat/>

Johtajuus info. 2020a. Esimiehen virallinen rooli. johtajuus.info. [Viitattu: 10.9.2020]. Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/esimiehen-virallinen-rooli/>



Johtajuus info. 2020b. Esimiehen rooli ja tehtävät. Johtajuus.info. [Viitattu: 10.9.2020].

Saatavissa: <https://johtajuus.info/johtajuus-ilmiona/esimiehen-rooli-ja-tehtavat/>

Jyväskylän yliopisto. 2015a. Laadullinen tutkimus. Koppa.jyu.fi. [Viitattu: 16.6.2020]. Saa-

tavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/laadullinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2015b. Määrällinen tutkimus. Koppa.jyu.fi. [Viitattu: 16.6.2020]. Saa-

tavissa: <https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>

Jyväskylän yliopisto. 2015c. Haastattelut. Koppa.jyu.fi. [Viitattu: 2.8.2020]. Saatavissa:

<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/menetelmapolkuja/menetelmapolku/aineistonhankintamenetelmat/haastattelut>

KEHA-keskus. 2020. Henkilöstöpalveluala. Ammattinetti. [Viitattu:31.7.2020]. Saatavissa:

<http://www.ammattinetti.fi/ammattialat/detail/e014e7860a65344601d023738eb3666c>

Laaksonen, S. 2017. Rekrytoijan muistilista – Mitä hyvä hakijakokemus tarkoittaa?.

Emine.fi. [Viitattu: 1.8.2020]. Saatavissa: <https://emine.fi/mita-hakijakokemus-tarκοittaa/>

Leppänen, S. 2015. Sitoutuminen työhön ja miten työnantaja voi vaikuttaa sitoutumiseen.

Linkedin.com. [Viitattu: 10.9.2020]. Saatavissa: <https://www.linkedin.com/pulse/sitoutuminen-ty%C3%B6h%C3%B6n-ja-miten-ty%C3%B6nantaja-voi-vaikuttaa-sami-m-lepp%C3%A4nen/>

Long, S. 2017. Employer Branding: Do you Know the Origins?.Slideshare.net. [Viitattu:

20.6.2020]. Saatavissa: <https://www.slideshare.net/sandralong35/employer-branding-do-you-know-the-origins>

Martti, F. 2016. Sisäinen työnantajamielikuva ja houkuttelevuus organisaation strategi-

senä menestystekijänä. Pro Gradu – tutkielma. Tampereen yliopisto, Hallintotieteiden tutkinto-ohjelma. Tampere. [Viitattu: 26.6.2020]. Saatavissa: <http://urn.fi/URN:NBN:fi:uta-201611102552>

Mäkelä, A. 2020. Johtaja, näin johdat merkitystä – Nämä 4 asiaa lisäävät merkitykselli-

syyttä työssä. Duunitori.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: <https://duunitori.fi/tyoelama/merkityksellinen-tyo>

Yritys B Työpaikat. 2020. Vastuullisempaa työelämää nyt ja tulevaisuudessa. Työpaikat.Yritys B.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa:

<https://tyopaikat.Yritys B.fi/vastuullinen-tyonantaja>

- Rantanen, S. 2018a. Podcast jakso 31 – Mitä Employer Branding oikeastaan on?. Emine.fi. [Viitattu: 25.6.2020]. Saatavissa: <https://emine.fi/podcast31/>
- Rantanen, S. 2018b. Podcast jakso 69 – Mikä on Employee Value Proposition, EVP ja mihin niitä tarvitaan?. Emine.fi [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: <https://emine.fi/employee-value-proposition/>
- Rantanen, S. 2018c. Palkitseminen on nyt yksilöllistä ja ketterää (10 johtamisen trendiä). Emine.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: <https://emine.fi/palkitseminen-johtamisen-trendit/>
- Rantanen, S. 2019. Näin työnantajakuva ja työnantajabrändi eroavat toisistaan. Emine.fi. [Viitattu: 20.6.2020]. Saatavissa: <https://emine.fi/nain-tyonantajakuva-ja-tyonantajabrändi-eroavat-toisistaan/>
- Rönnqvist, K. 2019. Merkityksellisempää työtä. Lehti.tek.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: <https://lehti.tek.fi/tyoelama/merkityksellisempaa-tyota>
- Sarkkinen, M. 2017. Palaute on työelämän pienin suuri asia. Ttl.fi. [Viitattu: 4.8.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/palaute-on-tyoelaman-pienin-suuri-asia/>
- Sarkkinen, M. 2019. Tällaiseen työyhteisöön on mukava tulla aamulla – kymmenen tunnusmerkkiä. Ttl.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyopiste/tallaiseen-tyoyhteisoon-on-mukava-tulla-aamulla-kymmenen-tunnusmerkkia/>
- Suomalaisen Työn Liitto. 2020. Sinivalkoinen valinta – Yritys X. Suomalaintyö.fi. [Viitattu: 31.7.2020]. Saatavissa: <https://sinivalkoinenvalinta.suomalaintyo.fi/tuotteet/YritysX/>
- Toivola, J. 2019. Mitä ihmettä on sisäinen työnantajamielikuvatyo?. Juho Toivola. [Viitattu: 16.6.2020]. Saatavissa: <https://www.juho.toivola.fi/mita-ihmetta-on-sisainen-tyonantajamielikuvatyo/>
- Työterveyslaitos. 2017. Hyvät vaikutusmahdollisuudet työhön vähentävät työkyvyttömyyseläkkeitä. Ttl.fi. [Viitattu: 17..6.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/hyvät-vaikutusmahdollisuudet-tyohon-vahentavat-tyokyvyttömyyselakkeita/>
- Työterveyslaitos. 2019. Työn ja muun elämän tasapaino tekee arkipäivästä hyvän. Ttl.fi. [Viitattu: 10.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/blogi/tyon-ja-muun-elaman-tasapaino-tekee-arkipaivasta-hyvan/>
- Työterveyslaitos. 2020. Työn ja muun elämän yhteensovittaminen. Ttl.fi. [Viitattu: 11.9.2020]. Saatavissa: <https://www.ttl.fi/tyoyhteiso/ikajohtaminen/tyo-ja-muu-elama/>

Työturvallisuuskeskus. 2016. Työyhteisöviestinnällä hyvinvointia. Ttk.fi. [Viitattu: 4.8.2020]. Saatavissa: [https://ttk.fi/files/5128/TTK\\_Tyoyhteisoviestinnalla\\_hyvinvointia\\_2016.pdf](https://ttk.fi/files/5128/TTK_Tyoyhteisoviestinnalla_hyvinvointia_2016.pdf)

Työturvallisuuskeskus. 2020. Johtaminen ja esimiestyö. Ttk.fi. [Viitattu: 3.8.2020]. Saatavissa: [https://ttk.fi/tyoturvaluus\\_ja\\_tyosuojelu/tyoturvaluuden\\_perusteet/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo](https://ttk.fi/tyoturvaluus_ja_tyosuojelu/tyoturvaluuden_perusteet/johtaminen_ja_esimiestyo)

Valtiovarainministeriö. 2020. Henkilöstösuunnittelu. Vm.fi. [Viitattu: 5.8.2020]. Saatavissa: <https://vm.fi/valtio-tyonantajana/henkilostojohtamisen-tuki/henkilostosuunnittelu>

Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. 2007. Google Scholar. [Viitattu: 17.6.2020]. Saatavissa: <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/13977/1/2009003435.pdf>

Williams, D. & Scott, M. 2012. Five Ways to Retain Employees Forever. Harvard Business Review. [Viitattu: 22.6.2020]. Saatavissa: <https://hbr.org/2012/11/five-ways-to-retain-employees>

## LIITTEET

## Liite 1. Haastattelupohja

<b>Johdattelevat kysymykset</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kauan olet työskennellyt Yritys X:lla?</li> <li>2. Millaisia ominaisuuksia arvostat työnantajassa?</li> <li>3. Millainen mielikuva sinulla oli Yritys X:sta ennen työllistymistäsi?</li> <li>4. Onko se muuttunut työllistymisesi jälkeen, miten ja miksi?</li> <li>5. Miten kuvailisit Yritys X:ää työpaikkana?</li> </ol>
<b>Joustaminen ja työelämän tasapaino</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>6. Mitä joustaminen sinulle tarkoittaa ja miten se näkyy Yritys X:lla?</li> <li>7. Millä tavalla kannustetaan työn ja vapaa-ajan tasapainoon? Mitä kehittäisit?</li> <li>8. Onko ollut erityisiä hetkiä, milloin joustavuus on tullut esille?</li> </ol>
<b>Esimiestyö</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>9. Mitä hyvä esimiestyö sinulle merkitsee ja millaisia kokemuksia sinulla on siitä Yritys X:lla?</li> <li>10. Yritys B:n tutkimuksen mukaan esimiestyö on Yritys X:lla erityisen hyvää, onko mielestäsi näin ja miksi?</li> </ol>
<b>Työn merkitys ja sisältö sekä työssä kehittyminen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>11. Miksi koet työsi merkitykselliseksi?</li> <li>12. Mikä saa sinut tulemaan töihin Yritys X:lle joka päivä?</li> <li>13. Millaisia mahdollisuuksia koet saavasi oman osaamisesi kehittämiseksi?</li> <li>14. Koetko työnantajan tarjoamat osaamisen kehittymisen mahdollisuudet riittävinä vai millä tavalla toivoisit työnantajan tukevan osaamisen kehittämisessä enemmän?</li> </ol>
<b>Ihmiset ja sitoutuminen</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>15. Miten kuvailisit Yritys X:n työilmapiiriä? (Miten näet sen koko porukalla, lähitiimissä?)</li> <li>16. Mitä sitoutuminen työnantajaan merkitsee sinulle, miten työnantaja voi edesauttaa sitoutumista?</li> </ol>
<b>Tiedonkulku</b>
<ol style="list-style-type: none"> <li>17. Miten kuvailisit tiedonkulkua Yritys X:lla, kuinka kehittäisit sitä?</li> </ol>