

Palvelualan yrityksen työnantajakuva eri alojen opiskelijoiden keskuudessa

Case: Yritys X

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (AMK), Liiketalouden koulutusohjelma

HR-markkinointi

2020

Ida Marin

Tiivistelmä

Tekijä(t) Marin, Ida	Julkaisun laji Opinnäytetyö, AMK Sivumäärä 37	Valmistumisaika 2020
Työn nimi Palvelualan yrityksen työnantajakuva eri alojen opiskelijoiden keskuudessa Case: Yritys X		
Tutkinto Tradenomi (AMK)		
Ohjaavan opettajan nimi, titteli ja organisaatio Riku Nummikoski, lehtori, Liiketalous		
Tiivistelmä <p>Opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää eri alojen opiskelijoiden työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä sekä työnhakuun myönteisesti vaikuttavia asioita. Työ tehtiin toimeksiantajana eräälle kiinteistöpalvelualan yritykselle. Ongelman asettelu perustui toimeksiantajayrityksen tarpeeseen selvittää opiskelijoiden mielipiteitä ja ajatuksia houkuttelevasta työnantajasta. Lisäksi selvitettiin työnhakuun myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, joista toimeksiantajayritys saa lisää tietoa työnantajakuvan kehitystyöhönsä. Tärkeää oli myös selvittää, minkälaisia mielikuvia yrityksestä on työnantajana.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisella menetelmällä teema-haastatteluina seitsemälle henkilölle. Tutkimusta varten tehtiin myös asiantuntijahaastattelu toimeksiantajan edustajalle yrityksen työnantajakuvan nykytilan sekä tulevaisuuden tahtotilan kartoittamiseksi. Tarkoituksena oli selvittää kerätyn aineiston avulla, kohtaavatko yrityksen rakentama työnantajakuva ja sen tavoitteleman kohderyhmän odotukset toistensa kanssa.</p> <p>Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttaa merkittävästi työnantajan maine, joka muodostuu eri lähteiden avulla koostetuista mielikuvista sekä kokemuksista. Työnhakukäyttäjien osalta merkittävin myönteinen vetovoimatekijä on työnantajan hyvä maine, joka näyttäytyy myös työnantajan houkuttelevuutena opiskelijoille. Työsuhteessa tärkeinä tekijöinä koettiin erityisesti aineettomat hyödyt, mutta työnhakuvaiheessa käytännön hyödyillä on enemmän painoarvoa kohderyhmän päätöksenteon osalta. Toimeksiantajalla oli hyvä maine kohderyhmän keskuudessa ja yrityksen rakentama työnantajakuva on kerätystä aineistosta tehtyjen johtopäätösten perusteella hyvin linjassa kohderyhmän odotusten ja näkemysten kanssa. Tehtyjen johtopäätösten avulla toimeksiantajalle esitettiin myös kolme keskeistä kehitysideaa työnantajakuvan rakentamista varten.</p>		
Asiasanat työnantajakuva, työnantajamaine, työnantajamielikuva, työnhakukäyttäjyminen		

Abstract

Author(s) Marin, Ida	Type of Publication Thesis, UAS	Published 2020
	Number of Pages 37	
Title of Publication Study of a service company employer attraction among students Case: Company X		
Name of Degree Bachelor of Business Administration (UAS)		
Name, title and organization of the supervising teacher Riku Nummikoski, Lecturer, Business and Hospitality Management		
Abstract <p>The objective of the study was to find out the factors influencing the employer image of students in different studying fields and the issues that have a positive effect on job search. The work was commissioned from a faculty services company. The layout of the problem was based on the client's need to find out students' opinions and thoughts about an attractive employer. In addition, the factors that have a positive effect on job search were clarified, from which the client company receives more information for its employer image development work. It was also important to find out what kind of perceptions the company has as an employer.</p> <p>The research part of the thesis was conducted using a qualitative method as thematic interviews for seven people. For the study, an expert interview was also conducted with the client's representative to map the current state of the company's employer image and the future state of mind. The purpose was to find out with the help of the collected data whether the employer image built by the company and the expectations of the target group it seeks meet with each other.</p> <p>The formation of the employer's image is significantly influenced by the employer's reputation, which consists of images and experiences compiled with the help of various sources. In terms of job-seeking behavior, the most significant positive attraction is the employer's good reputation, which is also reflected in the employer's attractiveness to students. Intangible benefits in particular were perceived as important factors in the employment relationship, but in the job search phase, practical benefits have more weight in the decision-making of the target group. The client had a good reputation among the target group and the employer image built by the company is in line with the expectations and views of the target group based on the conclusions made from the collected material. With the help of the conclusions made, the client was also presented with three key development ideas for building an employer image.</p>		
Keywords employer brand, employer attraction, employer image, job application behavior		

Sisällysluettelo

1	Johdanto.....	1
1.1	Opinnäytetyön taustaa ja tavoitteet.....	1
1.2	Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät.....	2
1.3	Toimeksiantajayritys	3
2	Työnantajakuva	4
2.1	Määritelmä.....	4
2.2	Työnantajakuvan rakentamisen viitekehys.....	5
2.3	Työnantajalupaus	7
2.4	Työntekijäkokemus	8
2.5	Ulkoisen työnantajakuva.....	11
2.5.1	Työnantajaimago	11
2.5.2	Työnantajamaine	11
2.5.3	Työnantajan houkuttelevuus	12
2.6	Työnantajakuvan kehittämisen prosessi	14
2.6.1	Tavoitteet ja mittarit	15
3	Tutkimus.....	17
3.1	Tutkimuksen tavoitteet.....	17
3.2	Tutkimusmenetelmät	17
3.3	Tutkimuksen kohderyhmä.....	18
4	Tutkimuksen tulokset	19
4.1	Yrityksen työnantajakuvan nykytila ja tahtotila	19
4.2	Opiskelijoiden työnantajakuva	23
4.2.1	Haastateltavien kuvailu.....	23
4.2.2	Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät	24
4.2.3	Työnhakukäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät	25
4.2.4	Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät	27
4.2.5	Mielikuvat toimeksiantajasta työnantajana	30
4.2.6	Haastatteluiden yhteenveto	30
5	Johtopäätökset	32
5.1	Johtopäätökset ja kehitysideat.....	32
5.1.1	Kohtaanto	33
5.1.2	Kehitysideat.....	34
5.2	Eettisyys	35
5.3	Tutkimuksen luotettavuus	35

5.4	Jatkotutkimusehdotukset	36
	Lähteet	38

Liitteet

Liite 1. Saatekirje

Liite 2. Asiantuntijahaastattelurunko

Liite 3. Teemahaastattelurunko

1 Johdanto

1.1 Opinnäytetyön taustaa ja tavoitteet

Kiinteistöpalveluala on toimialana merkitykseltään tärkeä suomalaisen yhteiskunnan toimivuuden sekä varallisuuden arvon säilyttämisen varmistamisessa. Suomalaisten varallisuudesta yli 60% on arvioitu olevan sidottu tällä hetkellä kiinteistöihin. Kiinteistöpalvelualan tarkoituksena on mahdollistaa toimiva, terveellinen ja turvallinen elinympäristö. Kiinteistöpalvelualalla tarvitaan eri alojen ammattilaisia takaamaan kiinteistöjen toimivuus ja turvallisuus sekä arvon säilyminen. Toimiala työllistää yli 90 000 henkilöä ja palvelujen paikallinen tuottaminen takaa, että toimialan työpaikat tulevat pysymään Suomessa tulevaisuudessakin. (Kiinteistötyönantajat 2020.)

Toimialalla on kroonista työvoimapulaa, mikä vaikeuttaa ammattitaitoisten työntekijöiden rekrytoimista (Kiinteistötyönantajat 2020.) Opinnäytetyön tarkoituksena on tuoda toimeksiantajalle uutta tietoa työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä kohderyhmän keskuudessa sekä vetovoimatekijöistä työnhakukäyttäytymisen osalta. Toimeksiantajayritys voi hyödyntää tutkimuksessa selvinneitä tietoja osana työnantajakuvaan kehittämistyötään.

Krooniseen työvoimapulaan vaikuttaa myös kiinteistöpalvelualalla vallitseva keskimääräisesti muita toimialoja suurempi henkilöstön vaihtuvuus (PAM 2014.) Tavoitteena on selvittää myös kohderyhmän työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Pelkästään työnhakua myönteisesti edistäviä tekijöitä etsimällä ei pystytä antamaan tietoa, joka palvelisi toimeksiantajan ja kohderyhmän odotusten kohtaamista parhaalla mahdollisella tavalla. On tärkeää selvittää, minkälaisia odotuksia kohderyhmällä on työsuhteelta, jotta ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva on mahdollista saada linjaan toistensa kanssa.

Väestön ikärakennemuutokset aiheuttavat myös muutoksia työmarkkinoilla, kun työelämästä poistuu jatkuvasti enemmän työntekijöitä, kuin mitä uusia työkäisiä tulee tilalle (Parjanne 2004, 13). Osaavista työntekijöistä ollessa pulaa yritykset ovat kiinnostuneempia etsimään uusia keinoja pätevien työntekijöiden houkutteluun ja sitouttamiseen. Yksi keino houkutella ja tavoittaa haluttua kohderyhmää on kehittää yrityksen työnantajakuva. Työnantajakuvaan pitkäjänteiseen kehittämistyöhön sitoutumalla yritys voi saavuttaa myös haluttua kilpailuetua erottautumalla nykyisiin ja potentiaalsiin kilpailijoihin nähden.

Työntekijöiden muuttuneet odotukset työtä ja työnantajaa kohtaan luovat myös lisähaasteita yrityksille löytää sopivia työntekijöitä. Työnantajakuvaan nykytilan selvittämisen lisäksi on tärkeää selvittää, mitkä asiat vaikuttavat merkittävästi kohderyhmän työnantajakuvaan sekä työnhakukäyttäytymiseen vetovoimatekijöinä. Näiden tietojen avulla toimeksiantajalla

on mahdollisuus kehittää työnantajakuvaansa sekä tehostaa rekrytointiprosessiaan. Toimeksiantajayritys pystyy myös huomioimaan, onko yrityksen rakentama työnantajakuva linjassa kohderyhmän odotusten kanssa.

Opinnäytetyö on ajankohtainen myös COVID-19-viruksen vaikutusten takia. Työterveyslaitos on laatinut yhteistyössä Terveyden- ja hyvinvoinninlaitoksen kanssa ohjeistuksen siivoukseen COVID-19-tartuntojen ehkäisemiseksi. Tilojen oikeaoppisella puhdistuksella pyritään vähentämään koronavirustartuntojen määrien kasvua ja varmistamaan tilojen käyttäjien turvallisuus. (Työterveyslaitos 2020.) Oletettavasti tämä luo lisäkysyntää ammattimaisille puhtauspalveluille, joka voi aiheuttaa myös ulkoisten rekrytointitoimenpiteiden kasvua toimialalla.

COVID-19 -virus aiheuttaa myös liikettä työmarkkinoilla, kun yritykset joutuvat lomauttamaan henkilöstöään ja pahimmassa tapauksessa tekemään vähennyksiä henkilöstöstä pysyvästi liiketoiminnan supistuessa. Tämä tuo mahdollisesti myös kasvua hakijamääriin niille aloille, joilla on tarjota työtä myös poikkeusaikana ja sen jälkeen. On tärkeää lunastaa houkuttelevan työnantajan maine, kuin myöhemmin korjata kielteistä mielikuvaa potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden silmissä.

1.2 Teoreettinen viitekehys ja tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys rakentuu työnantajakuvan ympärille. Puolistrukturoidun haastattelun teemat on johdettu keskeisistä tutkimuskysymyksistä ja teoreettinen viitekehys tukee näiden ymmärrystä.

Keskeiset tutkimuskysymykset ovat:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen kohderyhmän keskuudessa?
2. Mitkä vetovoimatekijät vaikuttavat myönteisesti kohderyhmän työnhakukäyttäytymiseen?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti kohderyhmän työntekijäkokemukseen?
4. Minkälaisia mielikuvia kohderyhmällä on toimeksiantajayrityksestä työnantajana?

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutetaan laadullisella menetelmällä teemahaastatteluna. Aineistonkeruumenetelmänä teemahaastattelu sopii tämän tutkimuksen tehtävään selvittää kohderyhmän mielipiteitä ja arvomaailmoja sekä näiden välisiä merkityssuhteita.

Tutkimuksen kohderyhmään valitaan eri aloilla opiskelevia henkilöitä. Kiinteistöpalvelualalla tarvitaan laaja-alaisesti eri alojen ammattilaisia ja kohderyhmä tulee muodostumaan monialaiseksi. Lisäksi kohderyhmään pyritään saamaan myös maantieteellistä kattavuutta eri puolilta Suomea.

Kohderyhmän teemahaastatteluiden tukemiseksi tehdään myös asiantuntijahaastattelu toimeksiantajayrityksen viestintäpäällikölle, joka vastaa myös yrityksen brändistä ja markkinoinnista. Asiantuntijahaastattelulla selvitetään yrityksen tahtotilaa sekä tavoitteita työnantajakuvan kehittämistyölle. Sisällön analyysivaiheessa näitä näkökulmia vertaillaan ja pyritään selvittämään yrityksen tahtotilan kohtaantoa kohderyhmän näkemysten, odotuksien ja mielikuvien osalta.

1.3 Toimeksiantajayritys

Toimeksiantajayritys on osa kansainvälistä konsernia. Yritys toimii Suomessa kiinteistö- ja toimitilapalveluiden tuottajana. Yrityksellä on toimintaa maantieteellisesti koko valtakunnallisella alueella Suomessa ja liikevaihdollisesti yritys on kokoluokaltaan suuri ja työllistää Suomessa noin 8000 henkilöä eri alojen työtehtävissä.

Yritys tuottaa palveluja eri toimialoille ja palvelukokonaisuuksiin kuuluvat siivous-, kiinteistönhuolto-, turva-, ravintola- ja työpaikkapalvelut. Tämä vaatii yrityksen henkilöstöltä myös laajaa osaamista sekä ammattitaitoa laadukkaiden palvelujen tuottamisessa. Yritys toimii ulkoistamisen kumppanina, joka mahdollistaa asiakasyrityksille omien toimintojensa keskitämisen omaan ydinliiketoimintaansa käyttämällä toimeksiantajayrityksen palveluja.

2 Työnantajakuva

2.1 Määritelmä

Työnantajakuvan rakentamisen avulla yritys erottaa itsensä muista kilpailevista työnantajista potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden silmissä. Työnantajakuvan rakentamisen tarkoituksena on parantaa yrityksen kilpailukykyä kasvattamalla inhimillistä pääomaa. Kehittämistyön tuleekin aina lähteä organisaation tavoitteista ja sitä tukevan henkilöstön houkutelusta sekä sitouttamisesta.

Työnantajakuvalla ei ole yhtä vakiintunutta määritelmää suomen kielessä. Käsite työnantajakuva on johdettu englanninkielisestä määritelmästä "employer brand". Työnantajakuva sanan vastineita suomen kielessä ovat työnantajabrändi, työnantajamielikuva, työnantajamaine ja työnantajaimago. Näitä termejä käytetään usein suomen kielessä toistensa vastineina, mutta joillakin näistä termeillä on muitakin merkityksiä työnantajakuvan aikaisemmin tutkitussa teoriassa ja käsitteellistämässä.

Tässä opinnäytetyössä on päädytty käyttämään englanninkielisen sanan vastineeksi työnantajakuvaa, joka on tiedonhaullisesti tunnetuin käsite suomen kielessä tällä hetkellä. Työnantajakuva antaa noin 992 000 tulosta, kun taas työnantajamielikuva vain vajaat 40 000 ja vähiten tunnetuimpana voidaan pitää työnantajabrändiä, joka antaa vain vähän päälle 25 000 tulosta. (Google 25.9.2020.)

Ajatus työnantajakuvan rakentamisesta (engl. employer branding) on lähtöisin perinteisen brändityöskentelyn ajatusten tuomisesta osaksi strategista henkilöstöjohtamista. Keskustelu työnantajakuvasta ja sen tavoitteellisesta rakentamisesta ovat lähteneet liikkeelle 1990-luvulla, kun yritykset huomasivat tarvitsevansa uusia keinoja houkutelakseen parhaimpia osaajia työntekijöikseen sekä myös sitouttaakseen heitä organisaation tavoitteisiin. Tutkijat ovat käsitteellistäneet ja määrittäneet työnantajakuvaa ja pohtineet minkälainen paikka markkinoinnilla on henkilöstöjohtamisessa ja miten työnantajakuvan rakentamista tulisi johtaa tavoitteellisesti yrityksen sisältä.

Työnantajakuvaa voidaan käyttää sateenvarjona strategisessa henkilöstöjohtamisessa, jonka alle kootaan yhtenäinen kokonaisuus erilaisia henkilöstön rekrytointi-, kehittämis- ja sitouttamistoimenpiteitä (Backhaus & Tikoo 2004, 513.) Sateenvarjon alle määriteltävien toimenpiteiden kokonaisuus johdetaan yrityksen tavoitteista.

Työnantajakuva määrittelee yrityksen ominaispiirteet, joiden avulla yritys erottelee itsensä kilpailijoistaan. Työnantajakuva alleviivaa myös yrityksen ainutlaatuiset tekijät työsuhteessa

ja työympäristössä, joita se pystyy tarjoamaan nykyisille ja tuleville työntekijöilleen. Työnantajakuva edistää yhtenäistä kuvaa sisäisesti ja ulkoisesti, mikä tekee yrityksestä houkuttelevan työnantajan. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

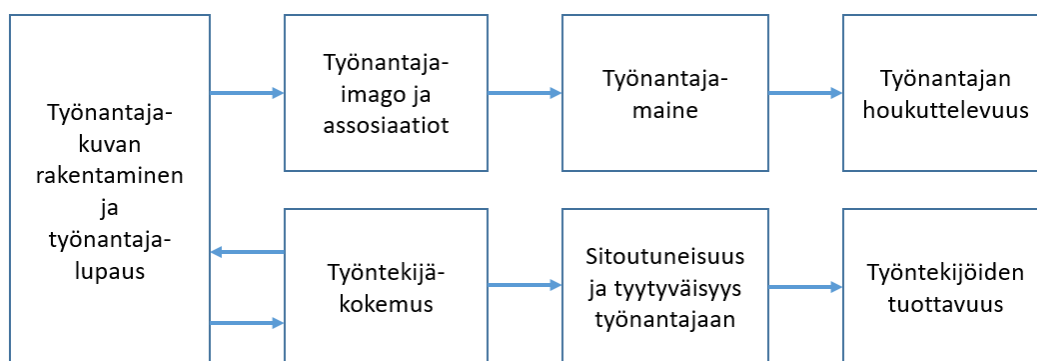
Ambler ja Barrow (1996, 188) määrittelevät työnantajakuvan kokonaisuutena käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia etuja, joita organisaatio tarjoaa nykyisilleen ja tuleville työntekijöilleen. Amblerin ja Barrowin määritelmän mukaisesti myös työnantajakuvan tarkoituksena on tehostaa rekrytointia sekä parantaa sitoutumista organisaation tavoitteisiin. Molemmissa määritelmissä esiintyy työntekijän ja työnantajan suhteen tarkoitus tarjota molemmille osapuolille hyötyä sen olemassa olon aikana. (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004.)

Sullivan (2004) määrittelee työnantajakuvan rakentamisen kohdistettuna pitkän ajan strategiana hallita eri kohderyhmien tietoisuutta, näkemyksiä sekä mielipiteitä tietyn yrityksen osalta. Kohderyhmiä ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät sekä yrityksen muut sidosryhmät, joihin yrityksen henkilökunta vaikuttavat. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.)

Työnantajakuvan rakentaminen voidaan käsittää myös asiakassuhteiden johtamisena, joissa työnantajayrityksen asiakkaina toimivat yrityksen prospektiiviset ja nykyiset työntekijät. Parhaiden osaajien rekrytointi, sitouttaminen ja kehittäminen tulevat kalliiksi, mikäli suhdetta ei saada kestämaan, jotta työntekijä kerkeäisi tuoda yritykselle myös tuottoa pitkällä aikavälillä. (Ambler & Barrow 1996, 192.) Yritykselle tulee myös kalliiksi rekrytoida jatkuvasti uusia työntekijöitä. Kustannukset, joita käytetään työnantajakuvan kehittämistyöhön, tulisi maksaa itsensä takaisin pitkällä aikavälillä yrityksen parantuneena suorituskykynä ja inhimillisen pääoman kasvuna.

2.2 Työnantajakuvan rakentamisen viitekehys

Mukaillen Backhausin ja Tikoon määritelmää työnantajakuvan rakentamisesta, tämän opinäytetyön teoreettinen viitekehys tulee käsittelemään sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa. Sisäistä ja ulkoista työnantajakuvaa ei tarkoituksenmukaista erottaa toisistaan ja kokemukset työnantajakuvasta on erotettu viitekehyksessä kahdeksi erilliseksi poluksi. Kokemusten tiedostetusta johtamisesta eri kohtaamispisteissä puhutaan työnantajakuvan rakentamisena.



Kuvio 1. Työnantajakuvan rakentamisen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

Kuvion vasemmassa laidassa on työnantajakuvan rakentaminen ja työnantajalupaus. Työnantajakuvan rakentamiselle on kaksi kokemuspolkua, joista muodostuvat yrityksen ulkoinen ja sisäinen työnantajakuva. Ylempi polku kuvaa ulkoisen työnantajakuvan muodostumista. Alempi polku kuvaa yrityksen sisäisen työnantajakuvan muodostumista. Yrityksen sisäistä työnantajakuvaa kutsutaan myös yrityksen työntekijäkokemukseksi. Yrityksen työntekijäkokemuksella on vaikutusta myös yrityksen työnantajakuvan rakentamiselle.

Työnantajakuvan rakentaminen tuo yritykselle erityisesti kaksi kilpailuvalttia: työnantajan houkuttelevuus ja henkilöstön sitoutuneisuus sekä tyytyväisyys työnantajaan. Työnantajan houkuttelevuuden määrittelevät yrityksen brändiassosiaatiot ja imago, jotka muokkaavat työnantajamainetta. Hyvä työnantajamaine herättää potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen sekä houkuttelee heitä hakeutumaan yritykseen töihin. (Backhaus & Tikoo 2004, 503; 505.)

Sisäinen työnantajakuva on yrityksen työntekijäkokemus. Työnantajakuvan rakentaminen vaikuttaa yrityksen työntekijäkokemukseen, joka edistää henkilöstön sitoutuneisuutta sekä tyytyväisyyttä työnantajaan. Sitoutuneisuus ja tyytyväisyys työnantajaan näkyvät työntekijöiden tuottavuuden kasvuna. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.) Alkuperäiseen viitekehykseen on tehty tätä opinnäytetyötä varten muutos sisäisen kokemuksen muodostumiseen. Alkuperäisessä Backhausin ja Tikoon (2004) muodostamassa viitekehyksessä työntekijäkokemus on eritelty organisaation identiteetiksi ja organisaatiokulttuuriksi. Tämän opinnäytetyön ongelmanasettelua tukee paremmin näiden kahden yhdistäminen työntekijäkokemukseksi, joka käsittää organisaation identiteetin ja organisaatiokulttuurin ilmentymistä yksilön kokemuksena osana sisäistä kohderyhmää.

2.3 Työnantajalupaus

Työnantajalupaus on yrityksen arvolupaus sen nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajalupausta muodostettaessa tulisi kysyä: miksi joku työskentelisi yritykselle? Mitä yritys pystyy tarjoamaan työntekijälle työsuhteen elinkaaren aikana? (Browne 2012, 30.)

Työnantajakuvan rakentamisella ja siitä viestimällä yritys markkinoi nykyisille ja potentiaalisille työntekijöilleen työnantajalupaustaan tarkoituksenaan tehostaa rekrytointia sekä sitouttaa nykyisiä osajia (Goswami 2015, 263-264.) Työnantajalupaus on kirkastettu viesti yrityksen arvoista, kulttuurista, visiosta sekä yrityksen tarjoamista hyödyistä työntekijälle. Työnantajalupauksesta puhutaan suomen kielessä myös työnantajan arvolupauksena, mutta näillä kahdella käsitteellä on sama merkitys työnantajakuvan rakentamisessa.

Brownen (2012, 31-33) mukaan työnantajana toimivan yrityksen tulisi miettiä niitä ominaisuuksia, joita se on valmis tarjoamaan työntekijöilleen ja sisällyttämään ne osaksi työnantajalupausta. Työnantajalupaus muodostuu erilaisista ominaispiirteistä ja on tärkeää, että yritys muodostaa ne omista lähtökohdistaan, eikä kopioiden muita.

Työnantajalupauksen muodostaminen vaatii myös työntekijäymmärrystä. Yrityksen tulisi selvittää työntekijöiltään, miksi ihmiset ovat hakeutuneet kyseiseen yritykseen töihin ja mikä saa heidät sitoutumaan työnantajaansa. (Luukka 2019, 129-130.) Ydinviestin tarkoitus on markkinoida kohderyhmälle hyvin muodostettua kokonaisuutta yrityksen arvoista, toiminnasta ja sen tarjoamista hyödyistä. Positiivisella itsensä houkuttelevaksi työnantajaksi, yrityksen on ymmärrettävä, mitkä tekijät ovat kiinnostavia ja merkityksellisiä kohderyhmälle. (Barrow & Mosley 2005.)

Työnantajakuvan rakentamisessa ei pystytä täysin erottamaan sisäistä ja ulkoista kohderyhmää toisistaan. Yrityksen työnantajakuvasta viestitään usein sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille, eli nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille eri tavoin, mutta ydinviestin tulee kuitenkin olla sama molemmille kohderyhmille. Tärkeää on erottaa, mikä tekee yrityksestä houkuttelevan ja erilaisen työnantajan verrattuna kilpailijoihin (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

Ydinviestin tulee olla houkutteleva, mutta rehellinen vastaanottajalle. Potentiaalinen työntekijä muodostaa oman olettamuksensa mahdollisesta työnantajasta saamiensa viestien mukaisesti. Mikäli viestit ovat epätasapainossa ja ristiriidassa todellisuuden kanssa, on suurempi riski, että tuleva työntekijä pettyy työsuhteen aikana ja ei sitoudu organisaatioon eikä sen tavoitteisiin. (Backhaus & Tikoo 2004, 508.) Näissä tilanteissa organisaation käyttämät voimavarat eivät maksa itseään takaisin ja virherekrytointi jää vain kustannuksiksi yritykselle. Tämän kaltaiset virherekrytoinnit voivat myös vahingoittaa yrityksen mainetta pitkällä aikavälillä.

Työnantajan tarjoamat hyödyt työsuhteessa on määritelty yrityksen työnantajalupauksessa. Työnantajan arvolupaus käsittää käytännöllisiä, psykologisia sekä symbolisia hyötyjä. Käytännöllisiä hyötyjä voivat olla esimerkiksi turvallinen työympäristö ja hyvät työsuhte-edut. Käytännöllisiä hyötyjä voidaan pitää itsestäänselvyyksinä, mutta ne voivat olla myös yrityksen tärkeitä ominaisuuksia rakennettaessa yrityksen arvolupaus työnantajana. Käytännöllisistä hyödyistä puhutaan myös aineellisina hyötyinä. (Barrow & Mosley 2005.)

Yritys tarjoaa aineellisten hyötyjen lisäksi myös aineettomia hyötyjä, jotka ymmärretään myös psykologisina ja symbolisina hyötyinä. Näiden yrityksen tarjoamien hyötyjen lupauksiksi muotoileminen on haastavampaa, sillä kokemukset aineettomista hyödyistä ovat aina yksilöllisiä. Aineettomien hyötyjen tuoma kilpailuetu on kuitenkin pitkäkestoisempaa, sillä hyvän kokemuksen kopioiminen on vaikeampaa. (Barrow & Mosley 2005.)

Työnantajalupauksen viestiminen yrityksen olemassa oleville työntekijöille ohjaa yksilöitä toimimaan toivotulla tavalla ja yrityksen kulttuurin mukaisesti (Backhaus & Tikoo 2004.) Selkeän työnantajalupauksen on tarkoitus vähentää työntekijöiden ristiriitaisia odotuksia työnantajastaan.

2.4 Työntekijäkokemus

Organisaation olemassaolon oikeutus tulee siitä, miten se palvelee kaikkia sidosryhmiään, alkaen omasta henkilöstöstä (Aaltonen, Ahonen & Sahimaa 2020.) Työntekijäkokemuksella on myös vahva vaikutus yrityksen asiakaskokemukseen (Korkiakoski & Karhinen 2019, 9; Lee Yohn 2016, 3.)

Työnantajakuvan on tarkoitus viestiä yrityksen työntekijäkokemuksesta sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille. Työntekijäkokemus heijastaa suoraan yrityksen organisaatiokulttuuria. Työntekijäkokemusta on vaikeaa kopioida, mikä tekee siitä vahvan kilpailukeinon. Työntekijäkokemusta tulisi johtaa yrityksessä ja yksi keskeinen työkalu on yrityksen muodostama työnantajalupaus. Lupaamalla asioita, jotka pystytään lunastamaan työsuhteessa, ovat elintärkeitä positiivisen työntekijäkokemuksen syntymisessä (Luukka 2019, 129.)

Työntekijäkokemus näkyy suoraan yrityksen henkilöstön kautta asiakkaille ja muille sidosryhmille. On tärkeää, että yrityksen työntekijät ovat tyytyväisiä sekä sitoutuneita toteuttamaan yrityksen asiakaslupaus. Burman ja Zeplin (2005) kuvaavat myös, että yrityksen henkilöstö tuo brändin henkiin ulkoisille sidosryhmille (Meier 2014, 6.) Yrityksen työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä brändilähettiläitä.

Palvelualan yrityksen voi olla haastavaa hallita työntekijäkokemusta ja sen kautta koko yrityksen toimivuutta. Yrityksen brändin kasvot ovat kuitenkin loppukädessä aina sen henkilökunta ja kohtaamiset, joita he luovat eri sidosryhmien kanssa päivittäin. Se minkälainen palvelualan yrityksen asiakaskokemus on, heijastaa suoraan yrityksen organisaatiokulttuuria ja työntekijöiden sitoutuneisuutta sekä tyytyväisyyttä työnantajaansa. (Barrow & Mosley 2005.)

Yrityksen on helpompi differoittaa työnantajana kilpailevista yrityksistä aineettomien hyötyjen avulla. Psykologisten hyötyjen avulla työnantaja vahvistaa suhdettaan työntekijään nk. psykologisen sopimuksen avulla. Ihmisten tunteisiin perustuva sitoutuneisuus muodostuu kokonaisvaltaisesta työntekijäkokemuksesta. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tyytyväisyys työnkuvaan, arvostuksen tunne työyhteisössä ja usko yrityksen toiminnan tarkoitukseen sekä arvoihin, joita he edustavat työntekijöinä. (Barrow & Mosley 2005.)

Sitoutuminen yritykseen on henkilön psykologinen sopimus eli suhde työnantajaan. Lähtöherkkyyteen heijastaa usein henkilön huono psykologinen suhde organisaatioon. Rousseau (1990; 1994) on määritellyt kaksi pääluokkaa psykologisille sopimuksille: transaktionaaliset ja relationaaliset suhteet. Transaktionaaliset suhteet mielletään kauppasuhteiden kaltaiseksi, joissa henkilölle merkittävä tekijä on taloudellinen saavutettava hyöty. Relationaalisten suhteiden perustana pidetään luottamusta ja lojaaliutta vastavuoroisesti työnantajan ja työnantajaorganisaation välillä. (Viitala 2014.)

Psykologisen suhteen laatu korreloi työntekijän kokemaan työtyytyväisyyteen, halukkuuteen pysyä osana organisaatiota sekä koettuun arvostukseen työnantajaa kohtaan. Relationaalisisessa suhteessa olevat työntekijät kokevat olevansa osa organisaatiota ja heille tärkeää on tavoitteiden saavuttaminen sekä organisaation menestys. (Viitala 2014.)

Työntekijäkokemuksen hallinta on yritykselle vaivattomampaa rekrytoimalla ja sitouttamalla organisaatiokulttuuriin sopivia henkilöitä. Työntekijäkokemukseen vaikuttavat kaikki työsuhteen elinkaareen vaiheet ja kokemus muuttuu matkan aikana eri kohtaamispaikoissa. Ihmisten odotukset ja tarpeet muuttuvat aikojen saatossa, joka vaatii myös yrityksen muuttumista työnantajana (Barrow & Mosley 2005.)

Työnantajakuvan rakentaminen auttaa myös työntekijäkokemuksen kehittämisessä. Hyvin rakennettu työnantajakuva auttaa yrityksen työntekijöitä sisäistämään paremmin yrityksen arvot ja tahtotilan sekä vahvistaa työntekijöiden sitoutuneisuutta. (Backhaus & Tikoo 2004, 501.)

Yrityksen tulee seurata henkilöstön vaihtuvuutta sekä arvioida, onko kyseessä nk. tervettä vaihtuvuutta vai vaihtuvuutta, joka voi liiallisuudessaan vahingoittaa yrityksen toimintakykyä

pitkällä aikavälillä. Aikaisemmissa tutkimuksissa on löydetty tyypillisiä syitä henkilöstön vaihtuvuuteen:

- työ ei vastaa uuden työntekijän odotuksia
- esimiehen huomion ja tuen puute
- huono perehdyttäminen ja riittämätön osaaminen
- tehtävien suppeus sekä vastuun ja itsenäisyyden puute
- kehittymismahdollisuuksien vähäisyys
- arvostuksen puute ja muut johtamisen ongelmat (Viitala 2014.)

Toisesta näkökulmasta katsottuna aikaisemmat tutkimustulokset esittävät henkilöstön tyypillisiä sitouttamiskeinoja:

- hyvä henkilöstöpolitiikka, joka sisältää alaan verrattuna kilpailukykyisen palkkatason tai sitä kompensoivat muut edut ja hyödyt
- hyvä johtaminen
- mahdollisuus oppimiseen ja kehittymiseen
- mahdollisuus työn ja perheen yhteensovittamiseen
- kiinnostava työ (Viitala 2014.)

Viestin tulee olla selkeä myös työurajohtamisen osalta. Kyvykkyyksien johtaminen (engl. talent management) on tärkeä osa sateenvarjon alle koottavista henkilöstön kehittämis- ja sitouttamistoimenpiteistä. Työntekijöiden tulisi kehittyä yrityksen tavoitteiden mukana ja organisaatiossa tulisi viestiä vastavuoroisesti odotuksista molempiin suuntiin. Mikäli työntekijät eivät kehity ja päivitä osaamistaan, on riskinä koko organisaation kilpailukykyyn taantuminen pitkällä aikavälillä.

Perinteinen urakehityskäsitys on muuttunut muutaman vuosikymmenen aikana. Useimmat käyvät nykyään polveilevan urakehitysmallin, joka voi olla organisaatiossa pysty- tai vaakasuorassa liikkumista. Useimmat toivovat mahdollisuutta siirtyä haastavampiin tehtäviin kykyjen kehittyessä. Suurissa organisaatioissa tehdään usein systemaattista urasuunnittelua, josta puhutaan kyvykkyyksien johtamisena. Työnantaja mahdollistaa sisäistä liikkuvuutta ja sitä tukevaa järjestelmää, joka tukee organisaatiota ilman, että syntyy kielteisiä lieveilmiöitä tai niiden merkitys olisi vähäinen. (Viitala 2014.)

Työnantajakuva rakentaminen on erittäin hyödyllinen yrityksille myös sisäistä viestintää ajatellen. Työnantajakuvaviestintä yrityksen sisäisesti nykyisille työntekijöille auttaa olemassa olevaa henkilökuntaa saamaan informaatiota kehittymismahdollisuuksista sekä organisaation tavoitteista. Sisäinen viestintä parantaa myös henkilökunnan sitoutuneisuutta organisaation tavoitteisiin sekä yrityskulttuuriin. (Backhaus & Tikoo 2005 508; 510.) Markkinoinnillisesta näkökulmasta katsottuna olemassa olevaa henkilöstöä tulisi ajatella sisäisen markkinoinnin kohderyhmänä, kun toteutetaan yrityksen viestintää työnantajakuvaan liittyen. (Ewing, Pitt & de Bussy 2002, 4.)

2.5 Ulkoinen työnantajakuva

Joissain tilanteissa organisaatio turvautuu ulkoiseen rekrytointiin, jossa avoimeen tehtävään valitaan uusi työntekijä yrityksen ulkopuolelta. Ulkoiseen rekrytointiin voidaan turvautua tilanteissa, joissa sopivaa henkilöä ei löydy yrityksen sisältä. Syitä ulkoisiin rekrytointeihin voivat olla esimerkiksi yrityskulttuurin muutoksen vahvistaminen palkkaamalla uusia ihmisiä yritykseen tai pienen yrityksen kasvu, joissa on entuudestaan vähän henkilöstöä. (Viitala 2014.)

Ulkoinen työnantajakuva muodostuu työnantajan imagosta ja assosiaatioista, maineesta sekä houkuttelevuudesta. Aiemmin esitelty viitekehys työnantajakuva rakentamisesta käsittelee ulkoisen työnantajakuva muodostumista polkuna ja ulkoisen työnantajakuva muodostuminen kuvaa myös potentiaalisten työntekijöiden mahdollista käyttäytymistä.

2.5.1 Työnantajaimago

Työnantajaimago on ulkoisen kohderyhmän mielikuvia ja uskomuksia yrityksestä työnantajana (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Työnantajaimago erotetaan työnantajamaineesta puuttuvien kokemusten perusteella. Imago muodostuu assosiaatioista eli henkilön muistikuvista ja mielikuvista.

Assosiaatiot muokkaavat yrityksen imagoa ja vaikutus ohjautuu suoraan työnantajan maineeseen ja houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.) Imago ja assosiaatiot muuttuvat työnantajakuva viitekehyksessä usein nopeasti maineeksi, joka voi olla työnantajuuden osalta myönteinen tai negatiivinen.

2.5.2 Työnantajamaine

Maine on vallitseva käsitys jostakin kohteesta, joka muodostuu mielikuvien, kokemusten ja tarinoiden perusteella. Maineen muodostumisessa henkilökohtaisilla kokemuksilla on suuri painoarvo, mutta muodostumiseen vaikuttaa myös muilta kuullut tarinat sekä arvostelut.

Maine ja imago eroavat toisistaan yhteisöllisyyden ja kokemusten osalta: maineen syntymisessä merkittävää on kokemukset, joita jaetaan ja vaihdetaan ihmisten kohtaamisissa. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016; Lievens & Slaughter 2015, 43-44.)

Työnantajamainetta pystytään rakentamaan, hallitsemaan ja johtamaan. Yritys pyrkii tavoitteellisesti kohti myönteisten käsitysten suuntaa niiden sidosryhmien keskuudessa, jotka ovat sen toiminnan kannalta tärkeitä kuten henkilöstö, asiakkaat, sijoittajat ja media. (Kortetjärvi-Nurmi & Murtola 2016.) Yritys ei pysty kuitenkaan hallitsemaan kaikkia kanavia, joissa informaatiota on sen luonteesta työnantajana.

Word-of-mouth -markkinointi (WOM) vaikuttaa yrityksen työnantajakuvaan. WOM voidaan eriyttää kahteen kanavaan: perinteiseen yksilöltä yksilölle välitettyyn tietoon reaaliaikaisesti ja sosiaalisessa mediassa tai muualla internetissä verkkoalustalle välitettyyn tietoon. WOM markkinointi vaikuttaa keskeisesti hakijan päätökseen hakeutua yritykseen töihin. (Ahamad 2019.)

Työntekijäkokemuksista jaetaan avoimesti tietoa verkossa erilaisissa palveluissa, kuten Alman Tunto ja kansainvälinen Glassdoor. Nämä muuttavat organisaation mahdollisuuksia hallita tietoa työnantajamaineestaan. Hyvin johdettu työntekijäkokemus tulisi näkyä positiivisina tarinoina ja arvioina työnantajasta.

Paras ja vahvin keino työnantajakuvaan viestimiseksi on, kun yrityksen omat työntekijät kertovat siitä itse (Luukka 2019, 138.) Työntekijälähteilisyys ja positiivisten tuntemusten vahvistaminen toimivat hyvin työnantajakuvaan viestimisen välineinä.

Yritysten entisten työntekijöiden, eli alumnien tarinat toimivat myös vaikuttavan työnantajakuvaan viestimisessä. Henkilöt, jotka eivät enää ole yrityksen palveluksessa, mutta ovat valmiita kertomaan omalla nimellään ja kasvoillaan entisestä työnantajasta hyvää, vahvistavat työnantajan hyvää mainetta eri sidosryhmien keskuudessa.

Yrityksen työnantajamaine voi saada kolhuja huonosti toteutettujen joukkoirtisanomisten, ulkoistusten, laittomien irtisanomisten, työsuojelurikkomusten ja muun vastaavanlaisen toiminnan seurauksena. Yhteistoimintaneuvottelut, lomautukset ja irtisanomiset eivät itsessään vaikuta negatiivisesti työnantajakuvaan, mikäli toimenpiteet on hoidettu ja viestitty onnistuneesti niin sisäisesti, kuin ulkoisesti yrityksen toimesta. (Kauhanen 2012, 70.)

2.5.3 Työnantajan houkuttelevuus

Potentiaalinen työnantaja etsii tietoa työnantajayrityksestä eri lähteistä pääasiallisesti työnhakuaikeissa. Työnhakua tukevaa tietoa haetaan lukuisista eri kanavista ja lähteistä. Kerä-

tyn informaation avulla potentiaalinen työnhakija muodostaa mielikuvan mahdollisesta työnantajasta ja mikäli työnantaja saa aikaan houkuttelevan työnantajakuvan henkilön silmissä, hän saattaa hakeutua yritykseen töihin.

Työnantajan tunnettuus ja houkuttelevuus perustuvat työnantajan maineeseen. Aikaisempien tutkimusten perusteella on huomattu potentiaalisten työntekijöiden arvioivan mahdollista työnantajaa maineeseen perustuen ja tätä verrataan henkilön omiin tarpeisiin, persoonaan sekä arvoihin. Työnantaja koetaan houkuttelevammaksi, mitä paremmin yksilön omat odotukset kohtaavat yrityksen maineen kanssa. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

Työnantajan houkuttelevuutta arvioidaan erilaisten ominaisuuksien kautta, joita potentiaalinen työntekijä laittaa tärkeysjärjestykseen omien tarkoitusperiensä perusteella (Ahamad 2019.) Kyky ja taito käyttää työnantajakuvaa välittämään tietoa aineettomista hyödyistä potentiaalisille työntekijöille, tekee työnantajakuvan rakentamisesta erityisesti hyödyllisen yrityksille (Backhaus & Tikoo 2004, 506.)

Työnantajan houkuttelevuutta pystytään mittaamaan myös EmpAt -työkalun avulla. Työkalun ovat kehittäneet Berthon, Ewing ja Hah (2005) työnantajan houkuttelevuuden arvioimiseen työnhakijan näkökulmasta. Malli sisältää viisi eri pääulottuvuutta, joissa tarkastellaan työnantajan houkuttelevuutta kiinnostavuuden, työyhteisön toimivuuden, ansaintamahdollisuuksien, kehittymismahdollisuuksien sekä vetovoimaisuuden kautta. Työkalu on pääasiallisesti kehitetty yritysten omaan käyttöön mitatessa houkuttelevuutta tavoiteltujen kohderyhmien näkökulmasta.

Potentiaalinen työntekijä arvioi mahdollista työnantajaa työn ominaisuuksien avulla. Työn ominaisuudet voidaan jakaa kahteen kategoriaan: todellisiin ja aistittaviin sekä abstrakteihin ja aineettomiin. (Ahamad 2019.) Todellisia ja aistittavia työn ominaisuuksia ovat mm. hyvä palkka ja työsuhde-edut. Abstraktit ja aineettomat työn ominaisuudet ovat vaikeammin määriteltävissä, sillä ne esiintyvät erilaisina merkityksinä jokaiselle työntekijälle, kuten mm. vaikutusmahdollisuudet oman työn sisältöön ja työyhteisön palautekulttuuri.

Todelliset ja aistittavat ovat kuitenkin työnhakijan valinnassa toissijaisena verraten abstrakteihin ja aineettomiin ominaisuuksiin. Työn merkityksellisyys vaikuttaa yhä enemmän potentiaalisen työnhakijan valintaan, sillä työnhakijat valitsevat työnantajakseen mieluummin organisaation, jossa pystyvät näkemään itsensä työntekijöinä. (Ahamad 2019.)

Työntekijälähettiläisyys on vaikuttava keino työnantajakuvan rakentamisessa. Työntekijälähettiläisyydessä yritys saa kasvot, kun työntekijät kertovat omasta työntekijäkokemuksestaan

kohdeyleisöille. Tarinallistaminen onkin hyvä keino sanoittaa yrityksen työntekijäkokemusta. Tunteet ja kokemukset toimivat parempina keinoina työntekijämarkkinoilla differoimiseen kilpailijayrityksistä (Barrow & Mosley 2005.)

Työnantajayritykset ostavat myös näkyvyyttä erilaisten yhteistöiden kautta. Näistä tunnetuimpia maailmanlaajuisesti ovat Universumin The World's Most Attractive Employers sekä Great Place to Work ®. Yhteistöiden avulla työnantajat saavat positiivista näkyvyyttä sekä tietoa kohderyhmien mielipiteistä yhteistyökumppanin keräämän tiedon perusteella.

Yleisesti yritykset, joilla on vahva kuluttajabrändi houkuttelevat paljon työnhakijoita ja saavat paljon näkyvyyttä houkuttelevana työnantajana vuosi toisensa jälkeen. Yritykset, joilla ei ole vahvaa kuluttajabrändiä joutuvat tekemään enemmän töitä saavuttaakseen tunnettuutta ja houkuttelevuutta potentiaalisten työnhakijoiden joukossa.

2.6 Työnantajakuvan kehittämisen prosessi

Työnantajakuvan kehittäminen voidaan kuvata viisivaiheisena prosessina. Vuorinen (2013) on esitellyt työnantajakuvan rakentamisen strategisena työkaluna. Työnantajakuvan rakentaminen on erilainen strateginen työkalu verrattuna perinteisiin, kuten toiminnan suunnitteluun, suorituskyvyn mittaamiseen tai ennustamiseen perustuvat menetelmät.



Kuvio 2. Työnantajakuvan kehittämisen prosessi (Vuorinen 2013, 190.)

Kun yritys päättää lähteä kehittämään strategisesti työnantajakuvaansa, on tärkeää aloittaa kehitystyö selvittämällä, mitä yrityksestä ajatellaan työnantajana. Selvitystyötä on tärkeää tehdä yrityksen sisällä monipuolisten henkilöstökyselyiden avulla. Lisäksi on tärkeää myös selvittää, mitä yrityksestä ajatellaan ulkoisten kohderyhmien keskuudessa. Nykytilan selvittämisen avulla pyritään selvittämään tärkeimpiä kohteita, joihin yrityksen tulisi keskittää voimavaransa kehitystyössä.

Tulevaisuuden henkilöstötarpeet tulee johtaa yrityksen strategiasta (Vuorinen 2013, 192.) Yrityksen tulee arvioida nykyhetken henkilöstöpääoma ja tulevaisuuden kasvutarpeet. Tämän pohjalta arvioidaan, miten nykyistä henkilöstä pystytään kehittämään ja minkälaista osaamista tulee hankkia organisaation ulkopuolelta.

Tulevaisuuden henkilöstötarveanalyysin pohjalta muodostetaan kohderyhmäprofiileja, joita yritys haluaa houkuttaa organisaation työntekijöiksi. Yrityksen on tärkeää tuntea myös, mitä asioita kohderyhmä arvostaa työnantajassaan ja pystyykö yritys tarjoamaan näitä asioita tavoitelluille kohderyhmille (Vuorinen 2013, 192.)

Pääviesti työnantajana on yrityksen työnantajalupaus. Työnantajan arvolupaus määrittelee työsuhteen tarjoamat hyödyt nykyisille ja tuleville työntekijöille. Työnantajan arvolupaus määrittelee myös yrityksen aseman työnantajamarkkinoilla. Viesti ei voi olla kiillotettu versio, vaan sen tulee kertoa todenmukaisesti yrityksen kulttuurista sekä työntekijäkokemuksesta.

Viestin vieminen tavoitellulle kohderyhmälle tehokkaasti toimii samalla periaatteella, kuin muukin brändi- ja markkinointiviestintä. Hyvin tehdyn kehitystyön avulla yrityksen tulisi saavuttaa houkuttelevan työnantajan asema kohderyhmän mielissä. Hyvä ydinviesti on selkeä ja se erottaa yrityksen kilpailijoistaan markkinoilla. Työnantajakuvan viestimisille on lukemattomia kanavia, joista yrityksen tulee valita omalle toiminnalleen sopivimmat kohderyhmän tavoittamiseksi. Oikein tavoittanut viesti tulisi näkyä henkilöstön saatavuudessa sekä oikeiden osaajien sitouttamisessa osaksi organisaation toimintaa pitkällä aikavälillä.

2.6.1 Tavoitteet ja mittarit

Yrityksen työnantajakuvan kehitystä tulee seurata pitkällä aikavälillä. Tavoitteet tulee asettaa aina yrityksen strategisten tavoitteiden pohjalta. Työnantajakuvan onnistumista tulee mitata sekä määrällisillä, että laadullisilla mittareilla, sillä työnantajakuvaa rakennetaan kompleksisessa ympäristössä. Määrälliset mittarit antavat yleisen kuvan eri mitattavien muuttujien välisistä suhteista ja eroista. Määrälliset mittarit vastaavat useimmiten kysymyksiin kuinka paljon tai miten usein. (Vilkkä 2007, 13.) Laadulliset mittarit selittävät asioiden merkityssuhteita määrällisten mittarien välillä. Laadulliset mittarit vastaavat usein kysymykseen miksi jotain tapahtuu.

Backhaus ja Tikoo (2004, 512) esittävät, että työnantajakuvan rakentamisen seurantaan varten tulisi esittää seuraavia kysymyksiä:

- Saavatko yritykset, jotka rakentavat pitkäjänteisesti työnantajakuvaansa, parempia tuloksia rekrytointitoimenpiteissään?
- Onko yrityksen työntekijäsitoutuneisuus parantunut?
- Onko yrityksen työntekijätyytyväisyys parantunut?
- Onko työntekijöiden tuottavuus parantunut?

Paremmat rekryointitulokset voivat tarkoittaa esimerkiksi tehokkaampaa rekryointiprosessia ja laadullisesti parempia hakijoita. Laadukkaammalla hakijakannalla yritys pystyy täyttämään avoimet työtehtävät tehokkaammin, kun yksittäisen rekryointiprosessin läpikulkuaikaa saadaan lyhennettyä. Lisäksi yrityksen on helpompi hallita työnantajakuvaansa ulkoisen työnantajakuvan osalta, kun hakijoita ei ole määrällisesti niin paljoa, vaan prosessi tavoittaa kerralla oikean kohderyhmän. Yritys pystyy todennäköisemmin varmistamaan positiivisen hakijakokemuksen ja välttää näin mainehaittoja ulkoisen työnantajakuvan osalta.

Kun yrityksen rekryointiprosessi toimii hyvin ja yritykseen saadaan sekä organisaatiokulttuuriin, että työtehtävään soveltuvia työntekijöitä, on todennäköisempää, että yrityksen työntekijäsitoutuneisuus kasvaa. Liika vaihtuvuus yrityksen työntekijöissä kuormittaa yrityksen tuottavuutta kasvaneilla rekryointi- ja perehdytyskustannuksilla. Suuri vaihtuvuus työyhteisöissä kuormittaa myös työyhteisöjä sekä yrityksen johtamisjärjestelmää. Sitoutuneet työntekijät kehittyvät organisaatiossa tuottaviksi lyhyemmässä ajassa, kuin henkilöt, jotka eivät joltain osin ole soveltuvia yritykseen.

Työntekijöiden tyytyväisyys kasvaa, kun yritykseen on pystytty rekrytoimaan henkilöitä, jotka ovat soveltuvia yrityksen tavoitteisiin sekä organisaatiokulttuuriin. Henkilöt, jotka ovat soveltuvat yrityksen arvomaailmaan, tuntevat työssään merkityksellisyyttä sekä ovat sitoutuneempia tavoittelemaan yrityksen yhteistä tahtotilaa. Parantunut työntekijöiden tyytyväisyys näkyy myös yrityksen asiakaskokemuksessa. Sitoutuneet ja tyytyväiset työntekijät luovat parempia kohtaamisia ja asiakaskokemuksia työssään.

Työtyytyväisyys kasvattaa yrityksen inhimillistä pääomaa ja korreloi positiivisesti yrityksen toimintakykyyn. Kun yrityksen työnantajalupaus ja työntekijäkokemus ovat linjassa sisäisten ja ulkoisten kohderyhmien odotusten kanssa, sen tulisi näkyä positiivisesti yrityksen tuottavuudessa. Inhimillisen pääoman kasvun tulisi tuoda yritykselle myös parantunutta kilpailukykyä yrityksen toimintaympäristössä.

3 Tutkimus

3.1 Tutkimuksen tavoitteet

Ongelman asettelu perustuu toimeksiantajayrityksen tarpeeseen selvittää opiskelijoiden mielipiteitä ja ajatuksia houkuttelevasta työnantajasta ja mitkä tekijät vaikuttavat kohderyhmän työnantajakuvaan. Lisäksi selvitettiin työnhakuun myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, joista toimeksiantajayritys saa lisää tietoa työnantajakuvansa kehitystyöhön sekä rekrytointiprosessin tehostamisen avuksi. Tärkeää oli myös selvittää, miten opiskelijat näkevät toimeksiantajan ja minkälaisia mielikuvia yrityksestä on työnantajana.

Tutkimuksen tavoitteena on löytää teemahaastatteluiden avulla mahdollisimman paljon tietoa rajatusta ilmiöstä. Teoreettisen viitekehyksen avulla muodostettiin myös haastattelujen teemat. Puolistrukturoidun haastattelumenetelmän avulla tuodaan tutkittavien ääni kuuluviin sekä pyritään tunnistamaan kohderyhmän ajatuksia, uskomuksia ja tunteita. (Hirsjärvi ja Hurme 2015, 47;56.)

3.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tutkimuksellinen osuus toteutettiin laadullisella menetelmällä. Tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua puolistrukturoidussa muodossa, jossa kaikille haastateltaville esitettiin samat ennalta määritetyt pääkysymykset. Valittu tiedonkeruumenetelmä antaa joustavuutta syventää merkityssuhteita haastatteluvaiheessa vuorovaikutuksellisesti tarkentavien kysymysten avulla. Haastattelun joustavuuden etuna on mahdollisuus toistaa kysymys, oikaista väärinkäsityksiä sekä selventää sanamuotoa (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Teemahaastattelu soveltuu tutkimusmenetelmäksi, kun tutkitaan yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tuntemuksia.

Verraten muihin aineistonkeruumenetelmiin laadullinen tutkimusmenetelmä ja metodina teemahaastattelu tukevat parhaiten tutkimustehtävän täyttämistä. Laadullinen tutkimus mielletään ihmistieteelliseksi, pehmeäksi, ymmärtäväksi ja tulkinnalliseksi (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Laadullinen tutkimus keskittyy ihmisen subjektiiviseen näkemykseen todellisuudesta. Kun halutaan ymmärtää yksittäistäisten henkilöiden arvomaailmaa ja mielipiteitä asioita, sekä sanoittaa näiden välisiä merkityksiä, on tärkeää kysyä asiaa ihmiseltä itseltään (Tuomi ja Sarajärvi 2018.)

Yleisimpiä aineistonkeruumenetelmiä laadullisessa tutkimuksessa ovat haastattelu, kysely, havainnointi ja dokumenteista kerätty tieto (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Haastattelu soveltuu parhaiten tämän tutkimuksen tavoitteen täyttämiseen selvittää kohderyhmän mielipiteitä ja

merkityksiä niiden taustalla (Hirsjärvi & Hurme 2015, 11.) Kysely ei mahdollistaisi menemistä syvemmälle merkityssuhteisiin, joita haastateltavien vastauksissa ilmenee. Teema-haastattelu antaa vapaamuotoisemman liikkumismahdollisuuden, kun halutaan saada rajatusta ilmiöstä mahdollisimman paljon tietoa.

Tutkimusta varten tehdään myös puolistrukturoitu asiantuntijahaastattelu. Asiantuntijahaastattelun avulla on tarkoitus selvittää yrityksen työnantajakuvan rakentamisen nykytilaa sekä tulevaisuuden tahtotilaa ja tavoitteita työnantajakuvan osalta. Asiantuntijahaastattelusta saadun tiedon avulla voidaan asettaa tutkimuksen kohderyhmän ja toimeksiantajayrityksen näkökulmia limittäin ja selvittää näiden välistä kohtaantoa.

Kerätyn aineiston analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia. Sisällönanalyysiä voidaan käyttää laadullisessa tutkimuksessa perusanalyysimenetelmänä. Sisällönanalyysiä voidaan hyödyntää väljänä teoreettisena kehyksenä tai yksittäisenä metodina. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Sisällönanalyysillä pyritään tässä tutkielmassa löytämään kaksi kertomusta yrityksen ja eri alojen opiskelijoiden näkökulmista.

3.3 Tutkimuksen kohderyhmä

Tutkimuksen kohderyhmään valittiin eri aloilla opiskelevia henkilöitä, jotka suorittavat opintoihin liittyvää työharjoittelujaksoa toimeksiantajayrityksessä, ovat oppisopimuksella yrityksen palveluksessa tai suorittavat erikoisammattitutkintoa töiden ohella. Kiinteistöpalvelualalla tarvittavan laajan osaamisen puolesta tutkimukseen kohderyhmään valikoitumisen edellytyksenä oli, että henkilö suorittaa opintojaan tiedoksiantohetkellä.

Tutkimuksen kohderyhmän henkilöistä osa on työskennellyt aikaisemmin tai työskentelee edelleen toimeksiantajan palveluksessa suorittaen samalla opintoja. Toimialalle yleistä on kouluttaa omien tarpeiden mukaisesti myös ulkoisten koulutuskumppanien kanssa yhteistyössä. Toimialan koulutuskäytäntöjen vuoksi oli soveltuvaa valita tutkimuksen kohderyhmään henkilöitä, joilla on jo myös kokemusta mahdollisesti myös toimeksiantajalla työskentelystä ja näkemystä työntekijäkokemukseen.

Ongelman asettelun perusteella tässä opinnäytetyössä keskitytään nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden näkökulmiin sekä ajatuksiin ja muut yrityksen sidosryhmät, kuten asiakkaat ja sijoittajat, jätettiin pois merkityksettöminä tämän tutkimuksen kannalta.

4 Tutkimuksen tulokset

Haastattelut etenivät keskeisten teemojen mukaisesti, joista keskusteltiin haastateltavien kanssa puolistrukturoidun menetelmän avulla. Haastattelun teemat johdettiin teoreettisen viitekehyksen avulla ja keskusteltavia aiheita olivat työnantajakuvaan, työnhakukäyttäytymiseen ja työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät sekä millaisia mielikuvia ja kokemuksia kohderyhmällä on toimeksiantajayrityksestä työnantajana. Teemahaastattelut toteutettiin seitsemälle henkilölle lokakuun 2020 aikana.

Lisäksi haastateltiin yrityksen edustajana viestintäpäällikköä yrityksen työnantajakuvan nykytilan ja tahtotilan kartoittamiseksi tutkimuksen ongelmanasettelun kannalta. Asiantuntija-haastattelu toteutettiin myös puolistrukturoidulla menetelmällä teemahaastatteluna, jossa käsiteltävinä aiheina olivat yrityksen brändi, työnantajakuva, työnantajakuvan rakentaminen ja työntekijäkokemus.

Muut haastatteluissa nousseet näkökulmat, jotka eivät liity ongelman rajaukseen, on jätetty tässä tutkimuksessa pois merkityksettöminä. Sisällönanalysissa on muodostettu kaksi kertomusta yrityksen ja opiskelijoiden näkökulmista. Näiden kertomusten avulla pohditaan näkemysten tämän hetkistä kohtaantoa sekä esitetään lopuksi kehitysideoita toimeksiantajayritykselle.

4.1 Yrityksen työnantajakuvan nykytila ja tahtotila

Toimeksiantajayrityksen työnantajakuvan nykytilan ja tahtotilan kartoittamiseksi haastateltiin yrityksen viestintäpäällikköä, joka vastaa viestinnän lisäksi myös yrityksen brändistä ja markkinoinnista. Puolistrukturoidussa teemahaastattelussa käsiteltiin yrityksen brändiä, työnantajakuvaa, työnantajakuvan rakentamista sekä työntekijäkokemusta.

Työnantajakuvan kehittämistyö on osa yrityksen brändityöskentelyä. Vahvasti palvelupainotteisessa toiminnassa yrityksen henkilöstö on työtehtävissään näkyvässä roolissa asiakkaille, joten työnantajakuvan rakentaminen on tärkeää myös yrityksen brändin toimivuuden kannalta. Keskusteltaessa yrityksen brändistä ja sen kytköksestä työnantajakuvaan yrityksen viestintäpäällikkö toi vahvasti esille jokaisen työntekijän olevan vastuussa brändin toteutumisesta.

Yrityksen brändi on siis jokaisen asia ja jokainen työntekijä vastuussa siitä, mitä yrityksestä ajatellaan. Yrityksessä kannustetaan ja rohkaistaan toimimaan oikein. Jotta työntekijöiden olisi mahdollisuus toteuttaa brändiä, yrityksen viestintä ja markkinointi tukee taustalla ja ohjaa arjen toimintaa. Viestintäpäällikkö painotti myös toimitusjohtajan ja koko johtoryhmän olevan sitoutunut yrityksen työnantajakuvan kehittämiseen ja näyttämään esimerkkiä.

Se miltä yrityksen työnantajakuva näyttää on ollut jo pitkään yrityksen juurissa ja historiassa. Brändissä ja organisaatiokulttuurissa nostetaan ihmiset toiminnan keskiöön. Ilman ihmisiä ei olisi mitään, kuten viestintäpääällikkö hyvin ilmaisi asian: muutama auto ja lumi-aura. Työnantajalupaus keskittyy siihen, että jokaiselle on mahdollisuuksia ja ihmisten menestystä juhlietaan yhdessä.

Monimuotoisuus ja osallistavuus ovat työnantajalupauksen yhtenä kulmakivenä. Yrityksessä se tarkoittaa monia asioita. Kaiken keskiössä on luottamus ja sen vaaliminen. Kaikenlaisilla työntekijöillä on mahdollisuus yrityksen työntekijöinä. Tasa-arvoisuus ja monimuotoisuus ovatkin olleet aina yrityksen voimavarana sen pitkän historian aikana. Työnantajana yritys haluaa kannustaa jokaista löytämään oman työnsä merkityksen sekä ymmärtämään, miten tärkeää jokaisen työ on isossa kokonaisuudessa.

Osallistavuus on myös tärkeä osa yrityksen organisaatiokulttuuria. Ilman työntekijöiden kehittämis- ja kehittämishalukkuutta yrityksen toiminta jäisi polkemaan paikalleen. Yrityksessä halutaan viestiä innovatiivisuudesta, joka näyttäytyy monella eri tavoilla työntekijöiden arjessa. Yksi tärkeä asia, mistä työnantaja kantaa vastuun, on ergonomisten ja modernien työvälineiden sekä -menetelmien tarjoaminen.

Innovatiivisuus näkyy myös kehittämismahdollisuuksina. Jokaisella on oikeus ja vastuu kehittää omaa työtään. Yritys palkitseekin hyvistä ideoista ja onnistumisista työntekijöitä jatkuvasti erilaisilla menetelmillä. Palkitsemiskulttuuri tukee vahvasti asiakaslähtöistä toimintaa ja ihmisten innovatiivisuutta oman roolinsa puitteissa.

Monipuoliset urapolut ja kehittymismahdollisuudet ovat myös yksi yrityksen ydinviesteistä työnantajana. Se, että yritys pysyy kilpailukykyisenä, on paljolti kiinni yrityksen henkilöstön kehittämishalukkuudesta ja eteenpäin menemisestä. Työnantajana yritys kannustaa vahvasti ihmisiä kouluttautumaan ja kehittämään itseään ja työnantaja tulee vastaan joustavana ja mahdollistavana osapuolena.

Yritys haluaa myös näyttäytyä laajasti vastuullisena toimijana sekä vastuunkantajana. Työnantajana kärkiviesti vastuullisuudesta on sosiaalisessa ja yhteiskunnallisessa vastuussa. Ympäristövastuullisuus on myös tärkeä osa yrityksen toimintaa ja viestiä eri sidosryhmille ja sen painotus nousee varmasti tärkeämmäksi tulevaisuudessa koko brändiä sekä työnantajuutta ajatellen.

Yritys lupaa työnantajana hoitaa työsuhteen käytännön asiat arvostuksella ja kunnioituksella työntekijää kohtaan. Yritykselle on ollut ylpeyden aihe ja kunnia-asia hoitaa palkkojen maksu ajallaan ja reilusti. Toimialalla yleinen ja ajankohtainen ongelma on ollut alipalkkaus

sekä työehtosopimusten noudattamattomuus myös muiden työsuhteiden hallinnollisten asioiden osalta.

Viestintäpäällikkö nostaa haastattelun aikana, että yritys ei välttämättä ole toimialallaan rä-väköin, mutta työnantajana se haluaa kertoa luotettavuudestaan. Palataan niin sanotusti perusasioiden äärelle, jotka ovat jokaisen työntekijän työsuhteen perusta.

Se miten yritys kehittää brändiään ja rakentaa työnantajakuvaansa, on pitkä tie. Työnantajakuvan kehittäminen kytkeytyy tiiviisti osaksi koko yrityksen strategiaa ja brändiä. Asiaa voi ajatella monella tavalla yrityksen viestintäpäällikön mukaan. Yrityksessä tehdään strateginen suunnitelma esimerkiksi viideksi vuodeksi kerrallaan ja sen jälkeen tehdään pientä suuntaamista tai tuodaan lisävaihtoehtoja. Hänen sanojensa mukaan laiva on iso ja kääntyy hitaasti, mutta kehitystä tapahtuu kuitenkin kokoajan. Ollakseen iso firma toimintaa kehitetään silti ketterästi.

Strategia on kuitenkin pitkä jatkumo, joka on alkanut silloin, kun yritys on perustettu aikoi-naan. Perinteet näkyvät historiassa ja sieltä on johdettu myös yrityksen työnantajalupaus. Hyvänä esimerkkinä viestintäpäällikkö nostaakin naisten työllistämisen jo silloin, kun naiset eivät vielä laajamittaisesti olleet työelämässä. Maailma kehittyi ja yritys sen mukana, mutta perusasiat joiden ympärille yritys on rakennettu pysyvät mukana.

Yritys on myös uudistanut nettisivunsa kuluneen vuoden aikana. Viestintäpäällikön mukaan toimivat järjestelmät ovat myös tärkeä osa yrityksen työnantajakuva. Ulkoasun tulee myös näyttää yrityksen brändin mukaiselta, niin nettisivujen, kuin muidenkin järjestelmien osalta. Yrityksen nettisivut ja sosiaalisen median tilit ovat myös tärkeitä kanavia viedä työnantajakuvan viestejä eri kohderyhmille.

Viestinnän ja markkinoinnin näkökulmasta työnantajakuvan esille tuominen perustuu sisältömarkkinointiin. Yritys pyrkii tekemään laadukkaita sisältöjä ja hakee niille oikeita yleisöjä. Painopisteet määritellään liiketoiminnallisten tarpeiden mukaisesti ja minkälaisia osaajia yritys tarvitsee pitkällä ja lyhyellä aikavälillä. Osaajaryhmä on laaja palvelualoilla tarvittavan eri ammattiosaamisen puolesta ja viestintäpäällikön sanojen mukaisesti yritys tavallaan tavoittelee koko Suomea, mistä viestii myös henkilökunnan monimuotoisuus.

Sisältömarkkinoinnin kannalta työnantajakuvan kehittäminen ei olekaan siis helpoin tehtävä. Tähän haasteeseen yritys pyrkii vastaamaan tekemällä laajasti sisältöjä, jotka puhuttelevat erilaisia kohderyhmiä. Työnantajakuvan viestintään kuuluu niin ulkoiset, kuin sisäisetkin kohderyhmät. Tärkein kanava yrityksen työnantajakuvan viesteille ovat kuitenkin ihmiset.

Suurin mahdollisuus yrityksen työnantajakuvan näkyvyydelle ovat kaikki yrityksen työntekijät.

"Jos kaikki 8000 yrityksen työntekijää olis onnellisia ja tyytyväisiä ja kokisivat et heistä välitetään ja et yritys on rehellinen ja hyvä työnantaja ja jokainen kertois tästä 5-10, niin olishan se Suomen mittakaavassa ihan älytön markkinointikoneisto." (Asiantuntijahaastattelu 2020.)

Työntekijäkokemuksesta kysyttäessä viestintäpäällikkö vastaa, että se on asia, jota tulee kysyä työntekijöiltä itseltään. Kokemus on varmasti yksilöllinen jokaisella, mutta arvojen mukaisella toiminnalla mahdollisimman yhtenäinen. Työntekijäkokemusta mitataankin erilaisilla menetelmillä yrityksessä ja saatua tietoa käytetään kehitystyössä.

Henkilötarinat ovat yksi osa yrityksen työnantajakuvaviestintää ja tapaa viestiä työntekijäkokemuksesta. Yritykselle on tärkeää, että brändi on aidon näköinen ja tarinoissa sekä brändikuvissa esiintyvät aina omat ihmiset. Tämä on yksi tapa viestiä myös yrityksen luotettavuudesta työnantajana. Henkilötarinoita jaetaan yrityksen toimesta eri kanavissa nettissä ja sosiaalisessa mediassa.

Yritys hyödyntää työntekijälähtöisyyttä myös muilla tavoilla henkilötarinoiden lisäksi. Viestintäpäällikön mukaan yritys pyrkii jatkuvasti aktivoimaan ihmisiä jakamaan yrityksen sisältöjä omilla tileillään. Työntekijälähtöisyys on ollut toimivaa yrityksessä ja tämä kertoo viestintäpäällikön mukaan siitä, että ihmiset kokevat ylpeyttä jakaessaan vapaaehtoisesti sisältöä työnantajastaan. Ei auta, vaikka jaossa olisi minkälainen palkinto odottamassa, jos työntekijät eivät usko työnantajaansa tai eivät ole sitoutuneet sen toimintaan.

Työnantajan vahvuuksia tällä hetkellä on hyvä brändi, joka on vahvempi kuin kilpailijoilla. Se on vakaa ja kestää aikaa pitkien perinteiden ja luotettavuuden ansiosta. Viestintäpäällikön mukaan muutkin ovat hyvin profiloituneita alalla, mutta yrityksen brändi on ehdottomasti paras kilpailuvaltti. Vastuullisuus on myös yksi vahvuus ja työnantajuudessa korostuu erityisesti sosiaalinen vastuullisuus tällä hetkellä.

Kehittämiskohteita tulee olemaan aina. Ikuisesti on kehitettävää yrityksen suuruuden ja monipuolisuuden puolesta. Kaikilla toimialoilla houkuttelevimpana työnantajana oleminen on melko mahdoton tehtävä. Laajat palvelut vaativat laajaa osaamista. Isona yrityksenä oleminen

nen on mielikuvallisesti myös iso etu, vaikka se tuokin omat haasteensa. Laajojen osaajaryhmien tavoittaminen ja saavuttaminen on aina haaste, vaikka yrityksellä olisi minkälaiset resurssit käytettävissään.

4.2 Opiskelijoiden työnantajakuva

Teemahaastatteluilla kerätty tieto on käsitelty sisällönanalyysimenetelmällä. Haastatteluissa käydyistä teemoista ja näkökulmista on pyritty löytämään samankaltaisuuksia, eli näkökulmia, joita nousi esille useissa keskusteluissa. Kaikille haastateltaville esitettiin samat taustatietokysymykset haastattelun alussa.

Haastatteluiden teemat mukailivat tutkimusongelmien asettelua sekä muodostettua teoreettista viitekehystä. Kaikille haastateltaville esitettiin sama haastattelun teeman aloituskysymys, jonka jälkeen käytettiin ennalta muodostettuja tukikysymyksiä tarpeen mukaan. Keskusteluissa käytettiin myös muita syventäviä kysymyksiä haastattelun tarpeen mukaan, mikäli vastauksia haluttiin syventää tutkimusongelmien kannalta.

Teemahaastattelurunko toimi vain haastattelijan apuna ja ei ole ollut missään vaiheessa tutkimusta haastateltavien nähtävillä. Tukikysymykset olivat haastattelijan tukena, jotta esiintyneitä aiheita pystyttiin myös merkitsemään tukimuistiinpanoiksi haastattelujen purkuvaihetta varten. Muuten haastattelujen aikana ei tehty muistiinpanoja, jotta keskusteluun pystyttiin keskittymään mahdollisimman tarkkaavaisesti.

4.2.1 Haastateltavien kuvailu

Kohderyhmään valikoitui seitsemän henkilöä, jotka suostuivat vapaaehtoisesti tutkimushaastatteluihin. Kaikki teemahaastattelut järjestettiin yksilöhaastatteluina ja suurimmassa osassa haastatteluista käytettiin etäyhteyksiä. Haastatteluiden kutsuvaiheessa tiedonantajille toimitettiin saatekirje, jossa kerrottiin tutkimuksen aihealueista etukäteen sekä tutkimuksen kulusta haastateltavan näkökulmasta.

Haastatteluun osallistuvat henkilöt asuvat eri puolilla Suomea, jolloin tutkimukseen saatiin kattavuutta eri maantieteellisiltä alueilta. Pääpaino maantieteellisesti tutkimuksen kohderyhmän osalta on Oulun seudulla ja pääkaupunkiseudulla. Maantieteellisestä näkökulmasta olisi ollut hyvä, mikäli haastateltavien joukkoon oltaisiin saatu muiltakin alueilta haastateltavia.

Haastateltavista yhteensä kuusi oli naisia ja yksi mies. Tutkimusongelman kannalta sukupuolella ei ole merkitystä, mutta tutkimukseen oltaisiin voitu saada erilaista näkökulmaa tasisemmalla sukupuolijakaumalla.

Taustatiedot kerättiin haastatteluiden yhteydessä. Taustatietojen osalta oltiin kiinnostuneita henkilöiden koulutustaustasta, meneillään olevasta koulutuksesta sekä työnantajien määrästä työuran aikana. Haastateltavien joukossa oli peruskoulun käyneistä korkeakoulun suorittaneisiin henkilöihin ja tutkimushetkellä suoritettavana olevia tutkintoja oli eri koulutustasasteilla ammatillisesta perustutkinnosta erikoisammattitutkintoihin sekä myös alempaan korkeakoulututkintoon.

Työnantajien määrä vaihteli kohderyhmässä. Osa haastateltavista ei ole koskaan aikaisemmin ollut työelämässä lukuun ottamatta tutkimushetkellä meneillä olevaa työharjoittelujaksoa. Niillä haastateltavilla, joilla oli aikaisempaa kokemusta työelämästä, työnantajien määrä vaihteli oman näkemyksen ja muistikuvien mukaisesti kolmen ja kahdeksan työnantajan välillä työuran aikana.

4.2.2 Ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät

Taustatietojen keräämisen jälkeen teemahaastattelun ensimmäisen osio käsitteli työnantajakuva käsitteenä. Lisäksi tavoitteena tämän teeman osalta oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat kohderyhmän osalta työnantajakuvan syntymiseen ja ulkoisen työnantajakuvan rakentumiseen imagon, assosiaatioiden ja maineen osalta. Kaikille haastateltaville esitettiin sama pääkysymys, mitä työnantajakuvasta tulee sanana mieleen ja mitä käsite tarkoittaa heille. Haastateltavasta riippuen tukikysymyksiä käytettiin tarpeen mukaan.

Työnantajakuva ei ollut kaikille haastateltaville entuudestaan tuttu käsite tai sillä ei ollut merkitystä haastateltavien elämässä. Se, että käsite ei ollut tuttu osalle haastateltaville, on jo itseisarvoisesti merkittävää tietoa kohderyhmän osalta. Tukikysymyksinä esitettiin tuleeko haastateltavalle mieleen yrityksiä, joilla on erityisen hyvä kuva heidän näkemyksensä mukaan työnantajana. Useimmissa vastauksissa haastateltaville ei tullut mieleen mainittavia yrityksiä tai vastauksissa nostettiin esille toimeksiantajayritys.

Ne haastateltavat, joille käsite oli tuttu jostain yhteydestä, pitivät työnantajakuva melko samankaltaisena merkitykseltään. Haastateltavat joille käsite oli tuttu, kuvailivat työnantajakuva omiksi ja muiden mielikuviksi yrityksestä työnantajana. Työnantajakuvaan vaikuttavat muilta kuullut kokemukset yrityksestä työnantajana. Tämän teeman osalta mainittiin läheisiltä ja tutuilta kuullut sekä internetistä luetut kokemukset, jotka vaikuttavat yrityksen maineeseen työnantajana.

Työnantajamaineeseen vaikuttaa myös yrityksen tapa tuoda itseään esille. Erityisesti vastauksissa nostettiin esille yrityksen omien nettisivujen ja sosiaalisen median tilien vaikutus mielikuvien syntyemisessä. Yrityksen nettisivuihin ja sosiaalisen median tileihin tutustutaan

jo ennen työnhaun aloittamista työnantajia vertailtaessa ennakkokäsityksen muodostamisessa. Lisäksi kohderyhmää kiinnostavat yrityksen arvot ja vastuullisuus. Positiivisina asioina nousivat esille myös työntekijöiden itse kertomat kokemukset ja uratarinat.

Merkittävin tekijä ulkoisessa työnantajakuvassa ja työnantajamaineen syntymisessä ovat muiden kokemukset yrityksestä työnantajana. Ne joille työnantajakuva oli käsitteenä jollain tavalla merkityksellinen, muodostivat oman mielipiteensä työnantajan maineesta toisten kokemusten perusteella, joita kuullaan mielellään läheisiltä ja tutuilta sekä luetaan internetistä. Yrityksellä on myös mahdollisuus vaikuttaa syntyviin mielikuviin omien nettisivujensa kautta.

Huomattavaa on myös, että monelle käsite työnantajakuva ei ole tuttu tai merkityksellinen. Näistä vastauksista huomioitavaa on myös, että yritykset eivät näiden haastateltavien mielessä erottuneet työnantajina millään tavalla tai tätä asiaa ei pidetä tärkeänä omassa elämässä. Vastajat, joiden mielestä jollain yrityksellä oli heidän mielessään erityisen hyvä kuva työnantajana, mainitsivat oman työnantajansa eli toimeksiantajayrityksen haastattelussa.

4.2.3 Työnhakukäyttäytymiseen vaikuttavat tekijät

Haastatteluiden toisessa teemassa keskusteltiin työnhakukäyttäytymiseen vaikuttavista tekijöistä. Lisäksi tämän haastatteluteeman tavoitteena oli selvittää, mitkä tekijät vaikuttavat yrityksen houkuttelevuuteen työnantajana ja mitkä asiat ovat merkittäviä kohderyhmälle työnhaun aikana. Kaikille haastateltaville esitettiin pääkysymys työnhakukäyttäytymiseen myönteisesti vaikuttavista tekijöistä ja tukikysymyksiä käytettiin tarpeen mukaan.

Kohderyhmässä oli henkilöitä, jotka eivät olleet koskaan hakeneet töitä. Näiden haastateltavien osalta pyrittiin selvittämään, mitkä asiat olisivat heille merkittäviä siinä vaiheessa, kun työnhaku tulee olemaan ajankohtaista. Vastauksissa ei noussut haastateltaville merkittäviä asioita esille.

Suurimmalle osalle haastateltavista työnhaku oli tuttua ja töitä oli haettu työuran aikana useita kertoja. Näiden haastateltavien osalta työnhakukäyttäytymiseen vaikuttavia asioita mainittiin useita ja haastateltavien väliltä löydettiin samankaltaisuutta työnhakukäyttäytymisen osalta, mikäli töitä oli haettu jossain vaiheessa elämää.

Haastateltavat, jotka olivat hakeneet töitä, mainitsivat kaikki työnantajan maineen yhtenä tekijänä osana päätöksentekoa. Vastauksissa nousi samoja asioita, kuin työnantajamai-

neen syntymisen osalta. Muiden mielipiteet ja kokemukset ovat merkittävä osa myös työnantajan houkuttelevuuden syntymisessä. Läheisiltä ja tutuilta sekä internetistä luetut kokemukset ja mielipiteet vaikuttavat halukkuuteen hakeutua yritysten avoimiin työtehtäviin.

Merkittävänä tekijänä työnhakukäyttäytymisen osalta nousi useiden haastateltavien osalta yrityksen koko. Erityisesti myönteisenä tekijänä pidetään yrityksen suuruutta. Tämä näytetään kohderyhmälle yritystoiminnan vakautena sekä valmiina prosesseina ja toimintatapoina, jotka koetaan hyödyllisiksi oman elämän kannalta.

Vakaa ja iso yritys koetaan houkuttelevampana työpaikan pysyvyyden ja elämän turvan kannalta. Säännöllinen palkanmaksu ja töiden jatkuvuus oli monelle haastateltavalle tärkeä asia. Pienempiä yrityksiä ei koettu epähoukuttelevina, mutta suuret yritykset työnantajina nähtiin houkuttelevampina oman elämän toimivuuden kannalta.

Työaika mainittiin myös useissa keskusteluissa merkittävänä tekijänä työnhaussa ja päätöksenteossa hakeutua avoimeen työtehtävään. Työajan osalta ei noussut yhtä yleistä vastausta, minkälainen työaika tai työmuoto olisi kohderyhmälle miellyttävä. Tärkeänä pidettiin, että työaika on käytännöllinen ja joustava oman elämäntilanteen kannalta.

Työnhaun kannalta haastatteluissa nousi esille järjestelmien toimivuus. Tähän mielikuvaan vaikuttavat yrityksen nettisivujen toimivuus ja käytännöllisyys sekä rekrytointijärjestelmän käyttäjäystävällisyys sekä ketteryys hakijan kannalta. Järjestelmien epäkäytännöllisyyden koettiin jopa heikentävän työnantajan mainetta vastaajien osalta.

"No tietenkin ne yrityksen nettisivut, että minkälainen se nettisivu on. Onko se toimiva vai ei toimiva. Se vaikuttaa tietysti myös, että jos ne ei panosta niihin nettisivuihin nii panostaako ne mihinkään muuhunkaan." (H6 2020.)

Töitä hakeneiden vastauksissa nostettiin myös työterveyshuollon tärkeys oman päätöksenteon kannalta. Hyvä työterveyshuolto mielletään kohderyhmän osalta lakisääteistä laajemmaksi käytettävissä olevien palveluiden osalta. Keskusteluissa nousi myös esille isojen työnantajien pystyvän kohderyhmän mielestä tarjoamaan laajempia palveluita työterveyshuollon osalta.

Tärkeänä pidettiin myös työnantajan tarjoamia kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksia. Keskusteluissa nousseiden vastauksien perusteella tämä merkitsee eri asioita eri henkilöille. Kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuuksina pidetään mahdollisuutta edetä esi-

miestehtäviin yrityksessä tai siirtyä tekemään merkittävästi erilaisia työtehtäviä työuran edetessä. Jotkut vastaajat olivat myös valmiita kouluttautumaan omaehtoisesti, mikäli työnantaja pystyy tarjoamaan vaativampia työtehtäviä koulutuksen saamisen jälkeen. Tärkeänä pidettiin, että työnantaja on joustava ja kannustava työntekijää kohtaan kehittämisessä ja kouluttautumisessa.

"Täytyy tosiaan sanoa et ku siellä tarjotaan sitä että pääsee kouluttautuu, että jo siinä työnhaussa tai työpaikkailmotuksessa on se, että työnantajaki kannustaa koulutukseen, on yks hyvä piirre." (H6 2020.)

Merkittävimpänä työnhakukäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä nousi työnantajan maine houkuttelevuuden syntymisessä. Työnhaussa olleiden vastauksissa työnhakua myönteisesti tukevia tekijöitä olivat yrityksen suuruus, työaika, järjestelmien toimivuus, laaja työterveyshuolto ja yrityksen tuki työntekijän kehittämiseen ja kouluttautumiseen.

4.2.4 Työntekijäkokemukseen vaikuttavat tekijät

Haastattelun kolmannessa teemassa käsiteltiin kohderyhmän työntekijäkokemukseen vaikuttavia tekijöitä. Työntekijäkokemuksen käsittely teemana aloitettiin kysymällä kohderyhmälle tärkeitä ominaisuuksia työssä. Tämän teeman osalta käytettiin vähiten tukikysymyksiä ja joidenkin vastaajien osalta tukikysymyksiä ei tarvittu lainkaan.

Riippumatta siitä olivatko kohderyhmässä olevat henkilöt olleet työelämässä, kaikki vastaajat mainitsivat työssä merkittäviä ja tärkeitä asioita. Kaikille vastaajille oli tärkeää, että työpaikka on miellyttävä. Vaihtelevuutta esiintyi niiden tekijöiden suhteen, jotka tekevät työstä tai työpaikasta miellyttävän.

Eniten noussut tekijä vastaajien osalta oli esimiehen vaikutus työn miellyttävyyteen ja sujuvuuteen. Vastaajat kokivat, että toimialalla esimiehen rooli ei ole niin näkyvä, kuin välttämättä muilla toimialoilla. Vastauksissa nousi esille kuitenkin, että esimiehellä on tärkeä rooli työn tekemisen mahdollistamisessa. Tähän vaikuttavat asioiden sujuvuus, kuten työn mitoitus ja järjestäminen sekä työsuhteeseen liittyvien hallinnollisten asioiden hoitaminen, kuten palkka-asioiden, työvälineiden järjestäminen tai sairauslomista johtuva töiden uudelleenjärjestely.

Esimieheen halutaan myös olla mahdollisimman vähän yhteydessä. Kohderyhmässä useimpien vastaajien osalta oli tärkeää, että kun esimieheen tarvitsee olla yhteydessä, hän

on helposti lähestyttävä ja tukea sekä kannustusta on saatavilla tarpeen mukaan. Esimiehellä koettiin myös olevan paljon vaikutusta siihen, miten työssään pääsee etenemään ja kehittymään työuran aikana.

Perehdytys nousi myös keskusteluissa tärkeäksi osaksi työtä. Perehdytystä ei mielletty pelkästään työsuhteen alussa tapahtuvaksi ajanjaksoksi, vaan työsuhteen toimivuuden kannalta merkittäväksi tekijäksi aina, kun sille on tarvetta. Tarvetta koetaan niissä tilanteissa työsuhteen aloituksen lisäksi, kun annetaan uusia työtehtäviä tai siirrytään kokonaan uusiin tehtäviin yrityksen sisällä.

Työssä kehittyminen ja kouluttautuminen oli suurimmalle osalle haastateltavista merkittävä asia työssä viihtymisessä. Asian tärkeyttä nostettiin jo työnhakukäyttäytymiseen vaikuttavana tekijänä, mutta myös työsuhteen jatkuvuuden kannalta tärkeänä tekijänä. Työssä kehittymiseen toivottiin työnantajan tukea ja kannustusta. Työuralta toivottiin joustavuutta erilaiset elämäntilanteet huomioiden. Kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet tarkoittivat haastateltaville esimiestehtäviin etenemistä sekä myös ammatillista kehittymistä, joko nykyisen ammattitaidon vahvistamista tai uuden ammatin saavuttamista.

"Mä en oo nii kiinnostunu sellasesta työpaikan vaihtamisesta jatkuvasti. Mä tykkäisin sellasesta missä mä vois in olla ja mihin mä vois in jäädä ja ei tarttis enää käydä sitä prosessia et tutustutaan taloon. Mulle on tärkeetä et on mahollisuus tehdä eri hommia talon sisällä eikä se et jos mä meen kahvilaan töihin ni ainut mahollisuus mikä mul on nii on olla kahvilatyöntekijä. Mä haluun et mul on valinnanvaraa. Ite on myös joustava ni elämäntilanteiden mukaan odotan myös työnantajalta sellasta vastaan tuloa. Koska sun tilanne on nyt tällanen ni otetaan huomioon mitä sä haluut nytte. Et ku on iso talo ni on helpompi mieltä et olisko täällä joku pesti mä vois in tehdä mikä sopis mun elämäntilanteeseen nyt." (H2 2020.)

Oman työn kehittämismahdollisuus oli myös monelle vastaajalle tärkeä asia työn miellyttävyydessä. Tähän vaikuttivat vastaajilla mahdollisuus tehdä aloitteita ja työnantajan vastaanottavuus uusien ideoiden ja menetelmien suhteen. Vaikuttamismahdollisuudet lisäävät vastaajien mukaan motivaatiota työn tekemiseen ja parantavat myös myönteistä suhtautumista työtä kohtaan.

Mahdollisuus itsenäiseen työskentelyyn koettiin myös toimialalla mielekkääksi. Työnantajan luottamus ja vastuunkantaminen omasta työstä olivat kohderyhmälle tärkeitä tekijöitä

työssä viihtymisessä. Haastateltavat kokivat, että luottamus tuo vapautta tekemiseen ja antaa mahdollisuuden tehdä parempia päätöksiä omassa roolissa työpaikalla.

"Pystyy vaikuttaa siihe paljon miten tekee työnsä. Se on iso plussa, motivoi ja auttaa jaksamaan siinä työssä paljon paremmin." (H1 2020.)

Työssä viihtyvyyteen vaikuttivat myös tasa-arvoisuuden ja oikeudenmukaisuuden kohtaaminen työyhteisössä sekä johtamisessa. Eriarvoinen kohtelu, työpaikkakiusaaminen tai syrjintä eivät vastaajien mielestä kuulu hyvään ja miellyttävään työyhteisöön. Vastaajat nostivat myös esille, että työyhteisön hyvinvointi näkyy myös ulospäin asiakkaille.

"Aina on ajatus, että kun työyhteisössä on hyvä olla, niin se näkyy ulospäin. Asiakaspalvelussa ollut paljon, niin se ehkä tulee sieltä et näkyy myös asiakkaille se hyvinvointi. Parempaa palvelua pystyy tarjoamaan, kun on hyvä olla ja tiimi toimii." (H2 2020.)

Hyvät työvälineet nousivat myös suurimmassa osassa keskusteluista merkittävänä tekijänä. Monet kokivat, että työntekijöistään välittävä työnantaja haluaa tarjota hyvät työvälineet ja nykyaikaiset menetelmät työn tekemiseen. Toimivat työvälineet olivat monelle työn perusta, jotta pystyy tekemään työnsä hyvin ja että työn tekeminen on myös mielekästä.

Työturvallisuus koettiin myös tärkeäksi osaksi työtä. Työturvallisuudesta huolehtiva työnantaja nähdään työntekijöistään välittävänä. Työturvallisuudesta mainittiin keskusteluissa suojavarusteet, työvaatteet, hyvät työvälineet sekä menetelmät. Työturvallisuus koettiin työssä asiana, jossa työnantaja välittää ja kannustaa työntekijöitä toimimaan oikein.

Kohderyhmän työntekijäkokemukseen vaikuttavat esimiestyön osalta saavutettavuus, luottamus sekä tuki ja kannustus. Työssä mielekkyyttä lisäävinä tekijöinä koettiin mahdollisuus vaikuttaa ja kehittää työtä, vastuu sekä mahdollisuus itsenäiseen työhön. Lisäksi tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen kohtelu sekä hyvä työyhteisö olivat merkityksellisiä kohderyhmälle. Aineettomien asioiden lisäksi monet palasivat myös työn perusasioiden äärelle ja käytännön asioista työsuhteessa tärkeinä pidettiin hyviä työvälineitä ja menetelmiä sekä työturvallisuuskulttuurin vaalimista.

4.2.5 Mielikuvat toimeksiantajasta työnantajana

Haastattelun viimeisessä teemassa käytiin läpi kohderyhmän mielikuvia ja kokemuksia toimeksiantajayrityksestä työnantajana. Monet haastateltavat peilasivat vastauksissaan aikaisempien teemojen kohdalla toimeksiantajaa havainnollistaakseen mielikuviaan ja kokemuksiaan. Näitä aikaisempia vastauksia on osittain myös hyödynnetty tässä osassa kertomusta. Kaikille haastateltaville esitettiin kysymys haastateltavan näkemyksistä toimeksiantajayrityksestä työnantajana.

Viimeisen teeman osalta nousi selkeästi kolme tekijää, jotka vaikuttavat mielikuvaan toimeksiantajayrityksestä työnantajana: iso yritys, vakaa ja luotettava työnantaja sekä hyvä maine. Kaikki kolme tekijää ovat yhteydessä toisiinsa ja haastateltavien vastauksissa nämä miellettiin myös toisiinsa liittyviksi.

Toimeksiantaja nähdään myönteisessä mielessä isona yrityksenä. Ison yrityksen etuna koettiin monipuoliset mahdollisuudet työn kannalta. Joillekin haastateltavista tämä merkitsi mahdollisuutta kehittyä työssä sekä monipuolisia uramahdollisuuksia. Monelle yritys oli myös tuttu jo entuudestaan ennen työharjoittelua tai työsuhdetta. Ison yrityksen etuna miellettiin myös, että yrityksessä on toimivat ja vakiintuneet toimintatavat.

Isona yrityksenä nähty toimeksiantaja koettiin myös luotettavana ja vakaana työnantajana. Vakaus näyttäytyy hyvin hoidettuina käytännön asioina, kuten palkanmaksussa ja hyvän työterveyshuollon mahdollistamisessa. Lisäksi vakaus koettiin turvallisuuden tunteena työpaikan pysyvyyden puolesta.

Toimeksiantajalla koettiin myös olevan hyvä maine työnantajana. Mielikuvat olivat vastaajilla itsellään hyviä toimeksiantajasta. Monet haastateltavat olivat myös kuulleet yrityksestä paljon hyvää, mitkä vahvistivat omia aikaisempia mielikuvia.

4.2.6 Haastatteluiden yhteenveto

Työnantajakuva käsitteenä ei voi pitää yleisesti tunnettuna kohderyhmän keskuudessa. Niiden osalta, joille käsite on tuttu, työnantajakuva on merkitykseltään samankaltainen. Työnantajakuva pidetään omina ja muiden mielipiteinä yrityksestä työnantajana. Mielikuvaan vaikuttavat myös vahvasti kokemukset, joita jaetaan läheisten ja tuttujen kanssa sekä tutustutaan internetissä eri lähteissä.

Maineeseen ja houkuttelevuuteen vaikuttavat työnantajakuvan osalta myös yrityksen tapa tuoda itseään esille ja tärkeimpänä tiedon lähteenä voidaan pitää yrityksen omia nettisivuja sekä sosiaalisen median tilejä. Kohderyhmää kiinnostavaa informaatiota ovat yrityksen arvot sekä vastuullisuustoimet sekä työntekijöiden tarinat.

Työnhakukäyttäytymisen osalta kaikki, jotka olivat kohderyhmässä hakeneet joskus töitä elämänsä aikana, mainitsivat työnantajan maineen vaikuttavan osana päätöksentekoaan. Maineeseen vaikuttavat ulkoisessa työnantajakuvassa muiden kokemukset, joita vaihdetaan läheisten ja tuttujen kanssa sekä luetaan eri lähteistä internetistä.

Työnhakukäyttäytymiseen vetovoimatekijöinä vaikuttavat kohderyhmän osalta erityisesti yrityksen suuruus, käytännöllinen ja joustava työaika, nettisivujen ja järjestelmien toimivuus, hyvä työterveyshuolto ja työnantajan mahdollistamat kouluttautumis- ja kehittymismahdollisuudet.

Kohderyhmän työntekijäkokemukseen vaikuttaa esimiestyö monilla osa-alueilla. Esimiehen toivotaan olevan helposti lähestyttävä sekä tarpeen mukaan työntekijää tukeva ja kannustava. Esimiehen roolia ei kuitenkaan koeta näkyväksi, vaan työntöön mahdollistavaksi. Esimiehellä koettiin myös olevan paljon vaikutusta, miten työssä pääsee kehittymään ja etenemään työuran aikana.

Työntekijäkokemukseen vaikuttavat aineettomien tekijöiden osalta myös toimiva perehdytys ja ohjaus koko työsuhteen ajan, laaja-alaiset kehittymis- ja kouluttautumismahdollisuudet, vaikutus- ja kehittämismahdollisuudet, työnantajan luottamus ja mahdollisuus itsenäiseen työhön sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Käytännön asioista merkittävimpänä nousivat esille hyvät työvälineet ja menetelmät sekä työturvallisuudesta huolehtiminen.

Kohderyhmän uskomusten, mielikuvien ja näille antamien merkitysten suhteen aineettomat hyödyt nousevat selkeämmin tärkeiksi asioiksi työntekijäkokemuksen muodostumisessa. Työnhakukäyttäytymistä tarkasteltaessa voidaan huomata käytännön asioiden korostumisen merkittävänä vetovoimatekijöinä kohderyhmälle. Ulkoisessa työnantajakuvan muodostumisessa voidaan myös päätellä yhteenvetona työnantajamaineen olevan tärkeä osa mielikuvien muodostumista. Hyvä maine näkyy myös selkeästi työnantajan houkuttelevuuden muodostumisessa ja työnhakua edistävänä tekijänä.

Mielikuvat ja kokemukset toimeksiantajasta työnantajana olivat myönteiset. Yritystä pidettiin yleisesti tunnettuna ja hyvämaineisena. Toimeksiantaja nähdään yrityksen koon puolesta suurena, joka näyttäytyy kohderyhmälle myönteisinä mahdollisuuksina työuran puolesta sekä vakautena ja turvallisuutena.

5 Johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli löytää kohderyhmän työnhakukäyttäytymiseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä, työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä sekä yrityksen rakentaman työnantajakuvan ja kohderyhmän mielikuvien ja kokemusten kohtaamista. Ongelmanasettelun perusteella muodostettiin neljä keskeistä tutkimuskysymystä:

1. Mitkä asiat vaikuttavat työnantajakuvan muodostumiseen kohderyhmän keskuudessa?
2. Mitkä vetovoimatekijät vaikuttavat myönteisesti kohderyhmän työnhakukäyttäytymiseen?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat myönteisesti kohderyhmän työntekijäkokemukseen?
4. Minkälaisia mielikuvia kohderyhmällä on toimeksiantajayrityksestä työnantajana?

Viimeisessä osiossa tehdään johtopäätökset, joiden perusteella esitetään kehitysideoita toimeksiantajayrityksen työnantajakuvan kehitystyötä varten. Lisäksi tutkimuksen tavoitteena on ollut tuottaa toimeksiantajayritykselle tietoa, jota voidaan vapaasti hyödyntää kehitysideoiden lisäksi osana työnantajakuvan rakentamista. Tutkimuskysymyksiin on vastattu jo tutkimuksen tulosten analysoinnin yhteydessä ja tutkimuksen tavoitteet täytetään johtopäätösten yhteydessä.

5.1 Johtopäätökset ja kehitysideat

Empiirisessä osiossa tutkittiin teemahaastatteluiden avulla yrityksen ja eri alojen opiskelijoiden näkökulmia työnantajakuvan viitekehyksen eri osa-alueisiin kattaen sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan muodostumisen. Yrityksen edustajaa haastateltiin rakennetun työnantajakuvan nykytilan sekä tulevaisuuden tahtotilan kartoittamiseksi tutkimusta varten. Tutkimuksen varsinaiseen kohderyhmään valikoitui eri alojen opiskelijoita ja haastateltavien kanssa keskusteltiin päätutkimuskysymyksistä johdetuista teemoista yksilöhaastatteluina.

Tutkimustuloksissa esitettiin kaksi kertomusta, sekä yrityksen, että eri alojen opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen aikana kerätty aineisto käsiteltiin sisällönanalyysimetodilla osana laadullista menetelmää. Tutkimuksen johtopäätöksissä asetetaan yrityksen ja varsinaisen kohderyhmän näkökulmia limittäin ja tarkastellaan näiden välistä kohtaantoa. Lisäksi toimeksiantajayritykselle esitetään ideoita hyödynnettäväksi työnantajakuvan kehittämistyötä varten.

5.1.1 Kohtaanto

Yrityksen rakentaman työnantajakuva ja tavoiteltavien kohderyhmien odotusten ja heille merkittävien asioiden tulisi kohdata, jotta työnantajakuva kehittämistyö olisi kannattavaa. Kertomuksia vertailtaessa voidaan etsiä samankaltaisuuksia kohtaannon selvittämiseksi. Tutkimuksen aikana kerätyn aineiston avulla on muodostettu kuva yrityksen nykytilasta ja selvitetty kohderyhmälle tyypillisesti merkittäviä tekijöitä työnantajakuva sekä työnhaku-käyttäytymisen osalta.

Toimeksiantajan yrityskulttuuri ja muodostama työnantajakuva kohtaavat hyvin kohderyhmän odotusten kanssa. Yrityskulttuurin ja työnantajalupauksen keskeisimmät tekijät ovat innovatiivisuus, monipuoliset uramahdollisuudet, monimuotoisuus ja turvallisuus työnantajana. Yrityksen rakentama työnantaja kuva on eheä kokonaisuus, joka näyttäytyy yrityksen haluamalla tavalla kohderyhmälle.

Kohderyhmälle merkittäviä asioita hyvän työntekijäkokemuksen syntymisessä olivat laaja-alaiset kehitymis- ja kouluttautumismahdollisuudet työuralla, kehittämis- ja vaikuttamismahdollisuudet omassa työssä, työnantajan luottamus ja mahdollisuus vastuunkantamiseen sekä tasa-arvoinen ja oikeudenmukainen työyhteisö. Tästä voidaan päätellä, että työnantaja pystyy hyvin tarjoamaan jo tällä hetkellä kohderyhmän odotuksia vastaavia merkityksellisiä asioita työsuhteen aikana.

Yrityksen tiedostamat vahvuudet näkyvät ilman ristiriitaisuutta eri kanavien kautta. Yleisesti kohderyhmän keskuudessa työnantajalla on hyvä maine, joka perustuu kohderyhmän omiin sekä muiden kokemuksiin ja mielikuviin. Lisäksi vahvuuksina voidaan ajatella yrityksen itse tuottamaa työnantajakuvaan liittyvää viestintää yrityksen uusittujen nettisivujen kautta sekä aktiivisuus sosiaalisessa mediassa. Kohderyhmä tutustuu mielellään työnantajaan myös itse tuotetun informaation parissa kuultujen ja luettujen kokemusten lisäksi.

Yritys hyödyntää myös aktiivisesti sisäistä markkinointia sekä työntekijälähtöisyyttä viestimisen keinona. Tätä myös kehitetään jatkuvasti ja yritys pitää suuressa arvossa työntekijöiden kokemaa symbolista hyötyä ja ylpeyden tunnetta työnantajastaan suurimmaksi mahdollisuudekseen työnantajakuvaviestinnän osalta. Hyvä työntekijäkokemus on vaalimisen arvoinen asia ja hyvä maine kantautuu kauas. Työnantajan maine oli selkeästi myös kohderyhmälle merkityksellinen asia ulkoisen työnantajakuva ja houkuttelevuuden muodostumisessa.

Työnantajalle on myös tärkeää hoitaa työsuhteen käytännön asiat arvostuksella ja kunnioituksella työntekijöitä kohtaan. Työturvallisuuden toteutuminen sekä hyvien ja ajantasaisen

työvälineiden tarjoaminen ovat yrityksen prioriteeteissa työnantajana. Näiden asioiden tarjoaminen kohtaa hyvin kohderyhmän odotusten kanssa työsuhteen käytännön asioista. Työnantaja koetaan myös luotettavana ja vakaana työnantajana, mikä oli kohderyhmälle tärkeää säännöllisen palkanmaksun ja työpaikan pysyvyyden puolesta.

Toimeksiantajan näkökulmasta isona yrityksenä näyttäytyminen on iso etu mielikuvallisesti. Kohderyhmän haastattelujen perusteella yrityksen suuruus on selkeästi myönteinen asia työnantajakuvan muodostumisessa. Positiivisena voidaan ajatella myös yrityksen tunnettuutta, joka esiintyi kohderyhmän mielikuvissa yrityksestä työnantajana. Isoille yrityksille koettiin vakauden lisäksi tyypillisenä myös monipuoliset uramahdollisuudet sekä vakiintuneet toimintatavat.

5.1.2 Kehitysideat

Kohtaannon lisäksi yhtenä tutkimuksen tavoitteena on esittää kehitysideoita toimeksiantajayritykselle. Kohtaanto tutkimuksen kohderyhmän odotusten ja yrityksen rakentaman työnantajakuvan osalta on hyvä ja eheä kokonaisuus, joka on onnistuttu viestimään hyvin kohderyhmälle ilman ristiriitaisuuksia. Tämän tutkimuksen avulla saavutetun tiedon perusteella voidaan esittää kolme kehitysideaa, joita toimeksiantaja voi hyödyntää osana työnantajakuvan kehitystyötään.

Toimeksiantaja on onnistunut hyvin viemään kohderyhmälle viestiä työnantajakuvastaan yrityskulttuurin ja muodostetun työnantajalupauksen osalta. Kohderyhmän mielikuvissa työnantajaa ei kuitenkaan vielä tunnistettu vahvasti yrityskulttuurin osalta innovatiiviseksi. Oman työn kehittämismahdollisuudet sekä vaikuttamismahdollisuudet ovat kohderyhmälle tärkeitä hyvän työntekijäkokemuksen ja työhön sitoutumisen kannalta. Organisaatio on kulttuuriltaan osallistava ja kannustava, joten työnantajakuvaviestiä tämän osalta voisi korostaa tulevaisuudessa.

Käytännön asioista huolen pitäminen osana työsuhteita on yritykselle tärkeää ja kohderyhmän osalta yritys tunnettiin työnantajuuden osalta hyvin tämän suhteen. Kohderyhmän työnhakukäyttäytymistä selvitettiin osana tutkimusta ja yhtenä huomioitavana asiana erityisesti nousi esille käytännön ja aineellisten hyötyjen korostuminen vetovoimatekijöissä. Toimeksiantajayritys voi jatkossa korostaa tarjottavien asioiden osalta käytännön asioita, jotka mielletään myös aineellisiksi hyödyiksi. Näitä olivat erityisesti kohderyhmän osalta laaja työterveyshuolto, säännöllinen palkanmaksu ja työpaikan pysyvyys.

Viimeisenä kehitysideana on monipuolisten uramahdollisuuksien korostaminen. Kohderyhmän odotukset laaja-alaisista kehittämis- ja kouluttautumismahdollisuuksista kohtaavat hy-

vin työnantajan näkemyksen kanssa. Työnantajaa ei erityisesti tunnistettu vielä näiden asioiden tarjoamisesta, joten näiden hyötyjen korostaminen voisi olla osana tulevaisuuden kehitystyötä. Kohderyhmän uskomusten mukaan esimiehellä on paljon vaikutusta siihen, miten työssä pääsee kehittymään ja etenemään. Työnantajan tuki ja kannustus voisikin olla mahdollisesti yksi tämän viestin pääpainopisteistä.

5.2 Eettisyys

Laadullisessa tutkimuksessa on tärkeää pohtia tutkimuksen eettisyyttä jo tutkimukseen aiheen valinnassa ja tutkimuksen ongelman asettelussa (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Aihetta on lähdetty valitsemaan tutkijan omien mielenkiinnon kohteiden pohjalta. Kohdeyritys on antanut toimeksiannon toteuttaa tapaustutkimus, jonka yhteydessä on sovittu myös toimeksiantajan anonymiteetistä lopullisen raportin esittämisessä. Lisäksi tutkimuksen aihe koskettaa ihmisiä, jotka toimivat tutkimuksen kohderyhmänä ja kerätyn tiedon avulla on tarkoitus tuottaa hyvää vahingoittamatta mitään osapuolia.

Ihmisiin kohdistuvassa tutkimuksessa lähtökohtana on eettisyyden perustuminen ihmisoikeuksiin. Tutkimustoimintaan liittyvissä kysymyksissä tulee huomioida tutkittavien suoja ja varmistaa, että he tietävät, mistä tutkimuksessa on kyse. Tutkittavien suojaan liittyy myös osallistuvien vapaaehtoisuus ja riittävä informointi tutkimuksen tavoitteista ja menetelmistä. (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tutkimukseen osallistuneille toimitettiin saatekirje tutkimuksen alussa, jossa on painotettu tutkimuksen tavoitteita ja menetelmiä sekä aineiston keruumenetelmää. Lisäksi saatekirjeessä on informoitu tutkittavien suojasta anonymiteettiin liittyen ja osallistumisen vapaaehtoisuudesta.

Haastateltavilla on ollut oikeus päättää, mitä tietoa he antavat tutkijalle ja heillä on ollut oikeus kieltää itseään koskevan aineiston käyttö missä vaiheessa tahansa. Kerätty aineisto on esitetty niin, ettei siitä ole tunnistettavissa yksittäisiä henkilöitä. Lisäksi tutkimukseen osallistuneiden asema ja oikeudet on turvattu tutkimuksen aikana. Aineiston keräämisvaiheessa on noudatettu luottamuksellisuutta ja tutkimusaineistoa on käsitelty asianmukaisesti. Kerättyä aineistoa ei ole luovutettu ulkopuolisille eikä tietoja ole käytetty muuhun kuin luvattuun tarkoitukseen.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Yksittäisessä tutkimuksessa on arvioitava tehdyn tutkimuksen luotettavuutta ja virheiden mahdollisuutta. Laadullisessa tutkimuksessa arvioidaan havaintojen luotettavuutta ja niiden puolueettomuutta. Puolueettomuutta voidaan tarkastella siinä, pyrkiikö tutkija ymmärtämään ja kuulemaan haastateltavia itseään vai suodattuuko tieto tutkijan oman kehyksen

läpi. Laadullisessa tutkimuksessa myönnetään tutkijan vaikuttavan aina jollain tavalla, sillä tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2018.)

Tutkija työskentelee itse toimeksiantajayrityksessä, joten voidaan olettaa, että tutkijan omat kokemukset ovat voineet vaikuttaa tutkimusprosessiin sen aikana. Puolueellisuutta on kuitenkin pyritty välttämään asettumalla mahdollisimman objektiiviseen asemaan ja pyritty välttämään omien kokemusten vaikutusta prosessin aikana.

Aineiston kerääminen on toteutettu haastattelumenetelmällä. Haastattelut järjestettiin rauhallisessa tilassa yksilöhaastatteluina luottamuksellisuuden varmistamiseksi. Lisäksi tutkitavat ovat osallistuneet anonyymeina, joka mahdollistaa luottamuksellisen ilmapiirin vahvistamista ja myös epäkohtien esille tuomista. Haastatteluvaiheessa tutkija on pyrkinyt pysymään mahdollisimman puolueettomana ja haastateltavia on pyritty johdattelemaan keskusteluissa mahdollisimman vähän.

Uskottavuutta arvioitaessa laadullisen tutkimuksen osalta, ei ole mielekästä puhua tulkintojen "oikeellisuudesta" tai "vääryydestä" suhteessa totuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2018.) Tässä tutkimuksessa on pyritty selvittämään kohderyhmän arvomaailmaa, uskomuksia sekä näkemyksiä tietystä rajatusta ilmiöstä. Tutkimuksen ongelmanasettelussa on rajattu ilmiö, jota on lähdetty selvittämään ja tutkimuksen aineisto on pyritty esittämään niin, että haastateltavien ääni pääsee kuuluviin.

Vastaavuutta on myös syytä arvioida sen mukaan, vastaavatko tutkijan tuottamat rekonstruktiot tutkittavien todellisuudesta alkuperäisiä konstruktioita. Tutkimusaineiston analyysivaiheessa on noudatettu tarkkuutta ja aineisto on koodaamiseen jälkeen pelkistetty kunnioittamalla haastateltavien esittämiä näkemyksiä ja heidän asioille antamia merkityksiä.

5.4 Jatkotutkimusehdotukset

Tämän opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin tapaustutkimuksena laadullisilla menetelmillä. Jatkotutkimusaiheena ilmiötä voitaisiin tuoda yleisemmälle tasolle määrällisen tutkimuksen menetelmien avulla. Tutkimuksessa voitaisiin selvittää laajemmin eri alojen opiskelijoiden keskuudessa työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä.

Jatkotutkimusehdotuksena ilmiötä voitaisiin myös laajentaa muihin kiinteistöpalvelualan yrityksiin. Eri kiinteistöpalvelualan yritysten välillä voitaisiin selvittää mitkä kuuluvat organisaation identiteettiin vahvasti ja mikä erottaa näitä toisistaan työnantajana.

Lisäksi jatkotutkimusaiheena voitaisiin selvittää työntekijäkokemusta syvällisemmin ilmiönä. Tässä tapaustutkimuksessa keskityttiin työnantajakuvaan kokonaisuutena ja mielenkiintoista olisi selvittää, mistä työntekijäkokemus muodostuu ja minkälainen vaikutus psykologisella sopimuksella on työntekijäkokemukseen.

Lähteet

- Aaltonen, T., Ahonen, P. & Sahimaa, J. 2020. Johda merkitystä. Helsinki: Alma Talent.
- Ahamad, F. 2019. Impact of word-of-mouth, job attributes and relationship strength on employer attractiveness. *Management Research Review* 42(6) 2019, 721-739.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1998. The Employer Brand. *Journal of Brand Management* 4 (3 December), 185-206.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International* 9, 501-517.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. 2005. Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *The Review of Marketing Communications* 24, 151-172.
- Browne, R. 2012. Employee Value Proposition. *Beacon Management Review*, 29-36.
- Ewing, MT., Pitt, LF., de Bussy, NM. & Berthon, P. 2002. Employment Branding in the Knowledge Economy. *International Journal of Advertising* 21, 3-22.
- Goswami, P. 2015. Employee Value Proposition: A Tool for Employment Branding. *International Journal of Scientific and Research Publications Volume* 5, 263-264.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu: teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus.
- Kauhanen, J. 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: Talentum Media Oy.
- Kiinteistöyönantajat. Kiinteistöpalvelut. [Viitattu 14.9.2020] Saatavissa: <https://www.kiinteistoyonantajat.fi/kiinteistoala/kiinteistopalvelut/>
- Korkiakoski, K. & Karhinen, R. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus: uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent.
- Kortetjärvi-Nurmi, S. & Murtola, K. 2016. Areena: yritysviestinnän käsikirja. Helsinki: Edita.
- Lievens, F & Slaughter, J. E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior* 3, 4.1-4.34.
- Lee Yohn, D. 2016. Design Your Employee Experience as Thoughtfully You Design Your Customer Experience. *Harvard Business Review* December 2016, 1-4.

- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Helsinki: Alma Talent.
- Meier, J. 2014. How To Turn Employees into Brand Ambassadors? [Viitattu 31.10.2020]
Saatavilla: <http://essay.utwente.nl/64728/>
- Palvelualojen ammattiliitto PAM. 2014. Väki vaihtuu tiuhaan siivousyrityksissä. [Viitattu 11.11.2020]
Saatavissa: <https://www.pam.fi/uutiset/vaki-vaihtuu-tiuhaan-siivousyrityksissa.html>
- Parjanne, M-L. 2004. Sosiaali- ja terveysministeriön selvityksiä 2004:18. Väestön ikärakenteen muutoksen vaikutukset ja niihin varautuminen eri hallinnonaloilla. ISBN 952-00-1577-9 <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/72934>
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Työterveyslaitos. 2020. Ohjeistus siivoukseen COVID-19-tartuntojen ehkäisemiseksi. [Viitattu 14.9.2020] Saatavissa: <https://hyvatyo.ttl.fi/koronavirus/ohje-siivoukseen>
- Viitala, R. 2014. Henkilöstöjohtaminen: strateginen kilpailutekijä. Helsinki: Edita.
- Vilka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.
- Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja: 20 työkalua. Helsinki: Talentum.

Liite 1. Saatekirje

Hei,

opiskelen liiketalouden alempaa korkeakoulututkintoa LAB-ammattikorkeakoulussa. Teen opinnäytetyötäni Yritys X:lle, jonka aiheena on yrityksen työnantajakuva. Tarkoituksenani on tutkia seuraavia asioita:

- työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät
- työnhakuun myönteisesti vaikuttavat tekijät
- minkälaisia mielikuvia Yritys X herättää työnantajana.

Tutkimus toteutetaan haastatteluina, jotka tulevat kestämään noin 30 minuuttia. Haastattelut tullaan nauhoittamaan ja vastauksia tullaan käyttämään vain tämän tutkimuksen tarkoituksiin eikä niitä luovuteta muille. Haastattelumateriaali tullaan hävittämään viimeistään 3 kuukauden kuluttua haastatteluajankohdasta.

Osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastateltavilla on oikeus missä vaiheessa tahansa peruuttaa osallistumisensa tutkimukseen, sekä kieltää häntä koskevan aineiston käyttö. Aineisto esitetään lopullisella tutkimuksessa niin, ettei siitä ole mahdollista tunnistaa yksittäisiä henkilöitä tai yhdistää vastauksia vastaajiin henkilöinä.

Etukäteen kiittäen,

Ida Marin

Liite 2. Asiantuntijahaastattelurunko

Asiantuntijahaastattelurunko

1. Miten yrityksen brändi näkyy työnantajakuvassa?
2. Keitä on vastuussa yrityksen työnantajakuvan kehittämisestä?
3. Mikä on yrityksen työnantajakuvan tahtotila ja ydinviestit?
4. Mitä yrityksen työnantajalupaukseen sisältyy?
5. Kuinka pitkälle ajalle yrityksen työnantajakuvastrategia muodostetaan kerrallaan?
6. Millaisena yritys haluaa näyttäytyä halutuille osajaryhmille?
7. Millaisia osajia yritys tavoittelee lyhyellä ja pitkällä aikavälillä?
8. Miten yritys kehittää työnantajakuvaansa?
9. Minkä kanavien kautta yritys haluaa näkyä työnantajana?
10. Minkälainen yrityksen työntekijäkokemus on?
11. Miten työntekijäkokemus näkyy yrityksen työnantajaviestinnässä?
12. Mitä vahvuuksia yrityksellä on tällä hetkellä työnantajana?
13. Mitä kehitettävää yrityksellä on tällä hetkellä työnantajana?
14. Onko aikaisemmin selvitetty mielikuvia yrityksestä työnantajana?
15. Millä keinoilla vaikutetaan henkilöstön saatavuuteen työnantajakuvaa hyödyntäen?

Liite 3. Teemahaastattelurunko

1. Taustatiedot

- kauan olet ollut työelämässä
- kuinka monelle työnantajalle olet työskennellyt elämäsi aikana
- koulutustaustasi

2. Mitä tulee mieleen työnantajakuvasta?

- tuleeko mieleen työnantaja, joilla on hyvä työnantajakuva
- vaikuttavatko yrityksen arvot
- vaikuttaako yrityksen vastuullisuus
- vaikuttavatko muiden kokemukset ja mielipiteet

3. Mitkä asiat vaikuttavat myönteisesti työnhakukäyttäytymiseesi?

- mielenkiintoinen tehtäväkuva
- tunnistat yrityksen
- tiedät yrityksen olevan hyvä työnantaja
- olet kuullut yrityksestä hyvää läheisiltäsi
- olet lukenut yrityksestä hyvää palautetta
- mistä asioista olisit valmis tinkimään työsuhteen vuoksi
- mistä asioista et olisi valmis tinkimään työsuhteen vuoksi
- tiedät että, yrityksessä maksetaan hyvää palkkaa
- tiedät että, yrityksessä on hyvät työsuhte-edut

4. Sinulle työssä tärkeitä ominaisuuksia ovat?

- saat tehdä mielekästä työtä

- saat tehdä haastavaa työtä
- työn ja vapaa-ajan tasapaino
- hyvä palkka
- hyvät työsuhde-edut
- sijainti
- esimiehen taitotaso
- esimiehen johtamistavat
- avoin palautekulttuuri
- kivat työkaverit
- hyvä työympäristö
- hyvät työvälineet
- kehittymismahdollisuudet
- tunnustus tehdystä työstä
- päämäärä
- työnantaja arvostaa ideoitasi
- saan vastuuta työssäni

5. Minkälaisia mielikuvia sinulla toimeksiantajayrityksestä työnantajana?

- tuleeko mieleen samankaltaisia yrityksiä
- kohtaamisia brändin kanssa aiemmin, jos on ollut niin muistaako missä tilanteissa mahdollisesti
- mitä tulee mieleen yrityksestä
- tietääkö, mitä palveluita yritys tarjoaa
- mitä tulee mieleen yrityksestä työnantajana
- onko nähnyt työnantajaan liittyviä sisältöjä sosiaalisessa mediassa