

Yritys X:n työnantajakuva ja sen kehittäminen

Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulututkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

Eija Ronkainen

Opinnäytetyö

Liiketalouden ylempi amk-tutkinto

Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen

koulutusohjelma

2012



Liiketalouden ylempi ammattikorkeakoulu
Yrittäjyyden ja liiketoimintaosaamisen koulutusohjelma

<p>Tekijät Eija Ronkainen</p>	<p>Ryhmä YLI10S</p>
<p>Opinnäytetyön nimi Yritys X:n työnantajakuva ja sen kehittäminen</p>	<p>Sivu- ja liitesivumäärä 113 + 82</p>
<p>Ohjaajat Niina Jallinoja</p>	
<p>Opinnäytetyön tarkoituksena on selvittää, millainen on Yritys X:n sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva ja miten sitä tulisi kehittää. Pääongelmaa selvitetään ala-ongelmilla, jotka ovat ”millaista työnantajakuvaa luo Yritys X:n markkinointi- ja rekrytointiviestintä” ja ”millaisilla ihmisillä rakennetaan tulevaisuuden Yritys X”. Tavoitteena on laatia työnantajakuvan kehittämissuunnitelma vuosille 2012-2015.</p> <p>Viitekehys perustuu työnantajakuvaan liittyvään ammattikirjallisuuteen ja finanssi- ja vakuutusalaan tehtyihin työnantajamielikuvatutkimuksiin. Viitekehys kuvaa työnantajakuvan luomista, kehittämistä ja ylläpitämistä sekä sen haasteita.</p> <p>Kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin touko-kesäkuussa 2011 koko Yritys X:n henkilöstölle. Web-kysely lähetettiin 1300 työntekijälle, joista 319 vastasi kyselyyn – vastausprosentin ollen näin 24,5. Kyselytulosten analysoinnissa käytettiin Excel Tilastoapu –sovellusta.</p> <p>Kvalitatiivisista tutkimuksista ensimmäinen toteutettiin elokuussa 2011 Yritys X:n esimiehille satunnaisella otannalla - esimiesklubeja toteutettiin kaksi, yksi Yritys X1:n esimiehille ja yksi Yritys X2:n esimiehille. Toinen kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin syyslokakuussa 2011 Yritys X:n johdon jäsenille. Teemahaastattelut pidettiin kymmenelle johtajalle, vastausprosentin ollen 100. Kolmas kvalitatiivinen tutkimus toteutettiin erillisenä osana (kehittämistehtävän tekijän vaihdettua työpaikkaa) Yritys Y:lle marrasjoulukuussa 2011.</p> <p>Tutkimustulosten mukaan Yritys X:n sisäinen työnantajakuva on positiivinen ja markkinointi- ja rekrytointiviestintä tukee ulkoista työnantajamielikuvaa. Ulkoinen työnantajakuva on hyvä, mutta finanssialalla Yritys X ei pysty kilpailemaan luonnollisten kilpailijoidensa kanssa samalla tasolla. Finanssi- ja vakuutusala koetaan yleisesti ottaen vielä melko vanhoilliseksi, joten töitä ulkoisen työnantajakuvan eteen joudutaan vielä tekemään.</p>	
<p>Asiasanat Mielikuvat, työnantajat, yrityskulttuuri, yrityskuva.</p>	

Master's Degree in Business Administration
Degree Programme in Entrepreneurship and Business Competence

<p>Authors Eija Ronkainen</p>	<p>Group YLI10S</p>
<p>The title of thesis The development of Company X's employer brand</p>	<p>Number of pages and appendices 113 + 82</p>
<p>Supervisors Niina Jallinoja</p>	
<p>The purpose of this thesis is to find out what kind of employer brand does Company X have both internally and externally. The main problem is being solved with a sub-questions, which are "what kind of employer brand creates Company X's marketing and recruitment communication" and "what specific qualities will Company X require from their future employees". The goal is to create a development plan for the employer branding for the years 2012-2015.</p> <p>The frame of reference is based on the professional literature and the researches made on finance and insurance companies. The frame of reference describes how one can create an employer brand, how one develops and sustains it and also its challenges.</p> <p>Quantitative research was executed between May and June in 2011 at Company X. Web query was sent to 1300 employees and 319 of them responded to the query – response rate was therefore 24,5. The results were analyzed using Excel Tilastoapu – application.</p> <p>First of the qualitative researches was executed in August 2011 to the managers of the Company X with random sample. There were two clubs for managers, one for the managers of Company X1 and one for the managers of Company X2. The second qualitative research was executed in September and October in 2011 to the members of the higher management of Company X. The structured interviews were held to ten managers, response rate being 100. The third qualitative research was executed separately (author of the thesis changed her workplace during the making of thesis) to Company Y in November-December 2011.</p> <p>Results show that Company X has a very positive internal employer brand and the marketing and recruitment communications support the external employer brand. External employer brand is on good level, but Company X can't compete at the same level with its natural competitors on financial and insurance business. The business is seen very conservative, so there's lot to be done with the external employer brand.</p>	
<p>Key words Image, employer, corporate culture, corporate image.</p>	

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Toimintaympäristö.....	1
1.2	Tavoitteet.....	1
1.3	Käsitteet.....	2
2	Kehittämistehtävän suunnittelu.....	4
2.1	Nykytila-analyysi.....	4
2.2	Rajaus	7
2.3	Työvaiheet ja aikataulu	7
2.4	Resurssit ja organisointi.....	8
2.5	Työmenetelmät ja kuvaaminen.....	9
3	Työnantajakuva ja sen kehittäminen	12
3.1	Työnantajakuva.....	12
3.2	Sisäinen työnantajakuva.....	16
3.2.1	Eri sukupolvien johtaminen ja sisäinen työnantajakuva	18
3.2.2	Voidaanko johtamisella luoda tulevaisuudessa työnantajakuva? ..	20
3.3	Työnantajakuvan luominen ja kehittäminen	21
3.4	Työnantajakuvan hallinta ja johtaminen	27
3.5	Työnantajakuvan haasteet tulevaisuudessa	32
4	Ulkoinen työnantajakuva -tutkimusten analysointi.....	36
4.1	Ulkoinen työnantajakuva.....	36
4.2	T-media.....	37
4.2.1	T-median Professionals-tutkimus vuonna 2008	39
4.2.2	T-median Professionals-tutkimus vuonna 2009	39
4.2.3	T-median Nuoret ja johtaminen 2010 -tutkimus.....	39
4.2.4	Yhteenveto tutkimuksista.....	40
4.3	Universum	40
4.3.1	Nuoret ammattilaiset 2007 -tutkimustulokset.....	41
4.3.2	Nuoret ammattilaiset 2008 -tutkimustulokset.....	41
4.3.3	Opiskelijatutkimus 2010 –tulokset.....	41
4.3.4	Opiskelijatutkimus 2011 -tulokset.....	41
4.4	Finanssialan Keskusliitto.....	41

4.4.1	Keep It Rolling -hanke	42
4.4.2	Finanssialan työnantajakuva -tutkimukset	43
4.4.3	Finanssialan henkilöstö 2010 -tutkimus	44
5	Yritys X:stä työtä hakeneiden taustatietojen analysointi	45
6	Yritys X:n lähtöhaastattelujen analysointi	45
6.1	Yritys X1.....	45
6.1.1	Vuosi 2007.....	45
6.1.2	Vuodet 2009-2011.....	46
6.2	Yritys X2.....	46
6.2.1	Vuosi 2008.....	46
6.2.2	Vuosi 2009.....	46
6.2.3	Vuosi 2010.....	46
7	Sisäinen työnantajakuva –tutkimus	46
7.1	Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus	47
7.2	Tutkimustulokset.....	48
7.2.1	Kehittämiskohteet.....	48
7.2.2	Vahvuudet	49
7.3	Tutkimustulosten analysointi.....	49
8	Esimiesten workshopit.....	49
8.1	Suunnittelu ja toteutus.....	49
8.2	Tulokset ja niiden analysointi	51
9	Yritys X:n johdon haastattelut	52
9.1	Suunnittelu ja toteutus.....	52
9.2	Tulokset ja niiden analysointi	54
10	Pohdinta	54
10.1	Kehittämissuunnitelma vuoteen 2015 asti.....	54
10.2	Yhteenveto ja johtopäätökset.....	54
10.3	Arvio omasta oppimisesta.....	57
10.4	Tutkimuksen yleistettävyys	59
10.5	Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys	59
	Lähteet	62
	Liitteet	65
	Liite 1. Yritys X:n sisäinen työnantajakuva -tutkimuksen kysymykset.....	65

Liite 2. Lähtöhaastattelulomake	66
Liite 3. Haastatteluyhteenveto.....	67
Liite 4. Haastatteluyhteenveto.....	68
Liite 5. Haastatteluyhteenveto.....	69
Liite 6. Haastatteluyhteenveto.....	70
Liite 7. Haastatteluyhteenveto.....	71
Liite 8. Haastatteluyhteenveto.....	72
Liite 9. Haastatteluyhteenveto.....	73
Liite 10. Haastatteluyhteenveto.....	74
Liite 11. Haastatteluyhteenveto.....	75
Liite 12. Haastatteluyhteenveto.....	76
Liite 13. Viestintäsuunnitelma.....	77
Liite 14. Gant-kaavio.....	78
Liite 15. Alkuperäinen aikataulu työtehtävistä ja -tunneista.....	79
Liite 16. Toteutuneet työtunnit.....	80
Liite 17. Kehittämissuunnitelma vuosille 2012-2015.....	81
Liite 18. Haastattelurunko Yritys Y.....	82
Liite 19. Seurantaraaportti Yritys Y.....	83

1 Johdanto

Kehittämistehtävän aihe on **Yritys X:n työnantajakuva ja sen kehittäminen**, joka sisältää sekä sisäisen että ulkoisen työnantajakuvan. Työnantajakuvan kehittäminen on menneiden vuosien aikana noussut tärkeäksi osaksi Yritys X:n HR-yksiköiden toimintaa ja siihen aiotaan panostaa jatkossakin. Kehittämistehtävää aloittaessa sen tekijä myös osittain vastasi Yritys X:ssä työnantajakuvan kehittämisestä työnsä puolesta, joten oli luonnollista valita kehittämistehtävän aiheeksi juuri työnantajakuvan kehittäminen.

1.1 Toimintaympäristö

Kappale 1.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

1.2 Tavoitteet

Kehittämishankkeen tulostavoitteena on selvittää millainen sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva Yritys X:stä on tällä hetkellä – tämä toteutuu määrittelemällä, suunnittelemalla ja toteuttamalla sisäinen työnantajakuva-tutkimus sekä analysoimalla aikaisempien ulkoisten tutkimusten (mm. Universum ja T-Media) tuloksia. Tutkimustuloksia ei aiemmin ole konkreettisesti hyödynnetty tulevia toimenpiteitä suunniteltaessa – toki niihin on tutustuttu, mutta niiden vaikutus toimenpiteisiin ei ole ollut kovinkaan suuri.

Toisena tulostavoitteena on luoda organisaation johdon ja esimiesten kanssa yhteinen näkemys siitä, millaisilla ihmisillä (henkilön ominaisuudet, kuten oma-aloitteisuus) rakennetaan tulevaisuuden Yritys X ja sitä myöten määritelmä siitä, millainen Yritys X:n työnantajakuvan tulisi olla tulevaisuudessa. Kolmantena tavoitteena on laatia Yritys X:n työnantajakuvan kehittämissuunnitelma vuoteen 2015 saakka. Suunnitelmaa ei ole järkevää luoda pidemmälle, sillä suunnitelman on tarkoitus olla erittäin konkreettinen (sisältäen kanavat, oppilaitosyhteistyön, aikataulutuksen ja budjetoinnin) – lisäksi seuraava strategia voi antaa erilaisia painopisteitä vuodesta 2016 lähtien, joten suunnitelmaa tulee uudistaa lähempänä sitä ajankohtaa.

Jotta tavoitteisiin päästään, analysoidaan Yritys X:n rekrytointijärjestelmän tietoja. Sitä kautta saadaan selville millaisia hakijoita Yritys X nykyisellään kiinnostaa eli voidaan luoda ns. tyypillisen hakijan profiili (hakijan koulutustausta, ikä, sukupuoli jne.). Lisäksi analysoidaan Yritys X:n toteuttamia lähtöhaastatteluja ja niiden tuloksia. Yritys X:ssä jokaiselle poislähtijälle tehdään lähtöhaastattelu. Haastattelussa kysytään mm. sitä, minkälainen mielikuva henkilöllä oli ennen

Yritys X:ään tuloa ja vastasiko tämä mielikuva todellisuutta – näiden haastattelujen analysointi antaa kehittämistehtävään arvokasta lisätietoa.

Kehittämishankkeesta tulevia liiketoimintahyötyjä ovat mm. työnantajakuvaan liittyvien toimintojen tehostuminen ja kehittyminen (työnantajakuvaan kehittämisen tulevat nykyistä suunnitelmallisempaa ja järjestelmällisempää) sekä toimenpiteiden asiakaslähtöisyys (aikaisempien tutkimusten taustat on huolellisesti tutkittu ja tuloksia hyödynnetään uusia toimenpiteitä suunniteltaessa). Laadullisena tavoitteena on luoda hyväksytyt dokumentit työnantajakuva-tutkimusten tuloksista sekä työnantajakuvaan kehittämissuunnitelmasta. Kehittämissuunnitelman tulee olla laadittu vuoteen 2015 saakka ja siitä tulee käydä ilmi millä toimenpiteillä työnantajakuva vuosittain kehitetään ja mikä on näiden toimenpiteiden arvioitu kustannus. Lisäksi tavoitteena on saada yrityksen johto ja esimiehet sitoutumaan työnantajakuvaan kehittämiseen yhtenä osana liiketoimintastrategiaa. Myös henkilöstön sitouttaminen Yritys X:n työnantajakuvaan kehittämiseen on yksi laadullinen tavoite.

1.3 Käsitteet

Työnantajakuvasta ei ole tehty vielä montaa suomenkielistä teosta, mutta englanninkielistä kirjallisuutta on olemassa. Näin ollen suomenkielessä työnantajakuvaan liittyvä käsitteistö ei ole vielä selkeää ja systemaattista, vaan eri kirjailijat käyttävät samoista asioista eri käsitteitä. Valitsin alan arvostettujen kirjailijoiden käyttämät käsitteet, koska ne ovat selkeästi eniten käytössä alan kirjallisuudessa.

Arvot

Kuvastavat ihmisen näkemystä siitä mikä on oikein ja mikä väärin. Ovat asenteellisia ja sisältävät joko positiivisen tai negatiivisen tunne-elementin. (Rope & Mether 2001, 55.)

Brändi

Tunnettuus ja hyvä maine markkinoilla (Rope & Mether 2001, 167).

EVP

Employer Value Proposition; yrityksestä tulevia miellelyhtymiä ja mahdollisuuksia, joita yritys pystyy tarjoamaan työntekijöilleen vastineeksi työntekijöiden panoksesta ja osaamisesta (Minghton 2010, 70).

Halo

Mielikuva, joka liitetään yritykseen, sen tuotteisiin tai palveluihin. Mielikuva, joka tuottaa lisäarvoa. (Pitkänen 2001, 36.)

Haloefekti

Haloefekti tarkoittaa tilannetta, jolloin mielikuva yrityksestä on erittäin kirkas ja vahva, kuten esimerkiksi Nokialla tai Marimekolla. Yrityksen symbolinen pääoma. (Pitkänen 2001, 36-37.)

Maine

Se, mitä yritys on ja mitä se pitää tärkeänä. Koostuu mielikuvista, joita yrityksen sidosryhmillä on yrityksestä. (Pitkänen 2001, 5.)

Mielikuva

Subjekttiivinen kuva ihmisen mielessä. Sekä asenne- että arvoperusteinen eli kuvaa mitä mieltä henkilö on jostain asiasta. (Rope & Methner 2001, 13-14.)

ROI

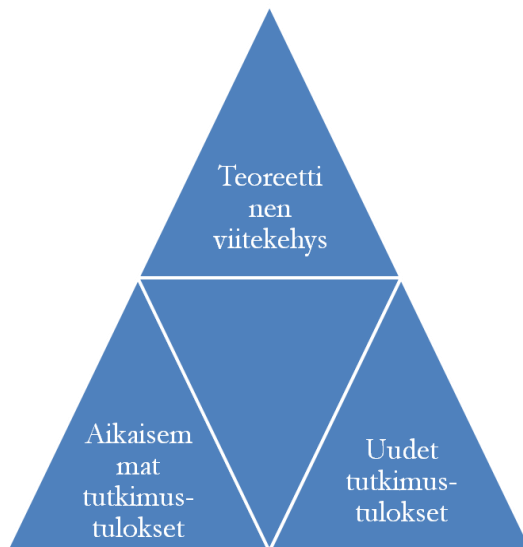
Return On Investment; pääoman tuottoaste investoinneissa (Minchington 2010, 95).

Työnantajakuva / työnantajamielikuva

Mielikuva yrityksestä, jonka yksilö muodostaa pohjautuen erilaisiin kokemuksiin, uskomuksiin, asenteisiin, tietoihin tai tunteisiin. Voi myös tarkoittaa sitä mielikuvaa, jonka yritys haluaa luoda itsestään. (Pitkänen 2001, 15.)

Yrityskulttuuri

Yrityksen historia; kertoo yrityksen tavasta toimia, siitä mikä on toivottua, sallittua tai kiellettyä (Rope & Methner 2001, 57).



Kuvio 2. Triangulaatio

Teoreettinen viitekehys, aikaisemmat (olemassa olevat) tutkimustulokset ja uudet sekä kvantitatiiviset että kvalitatiiviset tutkimustulokset, muodostavat yhdessä konstruktivisessa tutkimuksessa käytetyn triangulaation. Triangulaatiossa tutkijan hankkimia tietoja vertaillaan keskenään eri lähteistä saatuihin tietoihin eli käytännössä hyödynnetään eri metodeja interaktiivisesti. (Lukka & Kasanen 1993, 365.)

2 Kehittämistehtävän suunnittelu

2.1 Nykytila-analyysi

Universumin (Universum Student Survey 2010, 60) vuoden 2010 opiskelijatutkimuksen mukaan finanssi- ja vakuutusala koetaan varsinkin nuorten vastavalmistuneiden tai opiskelijensa loppusuoralla olevien opiskelijoiden keskuudessa tylsänä, harmaana ja vanhahtavana alana. Alan suuret toimijat, kuten Yritys A ja B, menestyvät hyvin tutkimuksen ihannetyönantajalistalla, mutta Yritys X ei vielä Top30-listalla näy. Vuoden 2010 parhaaksi nousijaksi nimetty Yritys X on tehnyt paljon työtä työnantajakuvansa eteen, mutta parannettavaa on yhä. Konkreettisia toimenpiteitä ovat olleet mm. rekrytointimessuilla näkyminen, oppilaitosyhteistyö, rekrytointi-ilmoitusten visuaalinen ilme ja sisältö sekä opiskelijavierailut.

Finanssialan keskusliitto käynnisti vuonna 2009 Keep It Rolling -kampanjan, jolla finanssialaa tehdään tunnetuksi nuorten keskuudessa. Yritys X on ollut aktiivisesti kampanjassa mukana, mm. kampanjan internet-sivuilla ja tehnyt kampanjaa tutuksi opiskelijoille esimerkiksi oppilaitosvierailujen aikana. Pelkkä kampanjan tuki ei kuitenkaan riitä parantamaan Yritys X:n työn-

antajakuvaa, vaan työtä täytyy tehdä systemaattista ja järjestelmällistä työnantajakuvan kehittämiseksi vähintäänkin muutaman vuoden tähtämellä.

Syksyllä 2010 Yritys X:n johto lanseerasi uuden liiketoimintastrategian vuosille 2011-2015 ja työnantajakuvan kehittäminen liittyy siihen olennaisesti. Kasvupainotteista liiketoimintastrategiaa ei saada toteutettua, mikäli oikeat ihmiset eivät ole oikeilla paikoilla organisaatiossa. Organisaatiolla tulee olla selvä näkemys siitä, millaisilla työntekijöillä rakennetaan tulevaisuuden Yritys X, mitä ominaisuuksia työntekijöiltä toivotaan ja miten nämä ominaisuudet näkyvät jokapäiväisessä työssä (vs. strategia). Yritys X:n pitää pystyä rekrytoimaan juuri oikeat ihmiset ollakseen strategiansa mukaisesti alansa suositelluin ja työnantajakuvalla luodaan pohja sille, millaisia ihmisiä organisaatioon hakeutuu töihin.

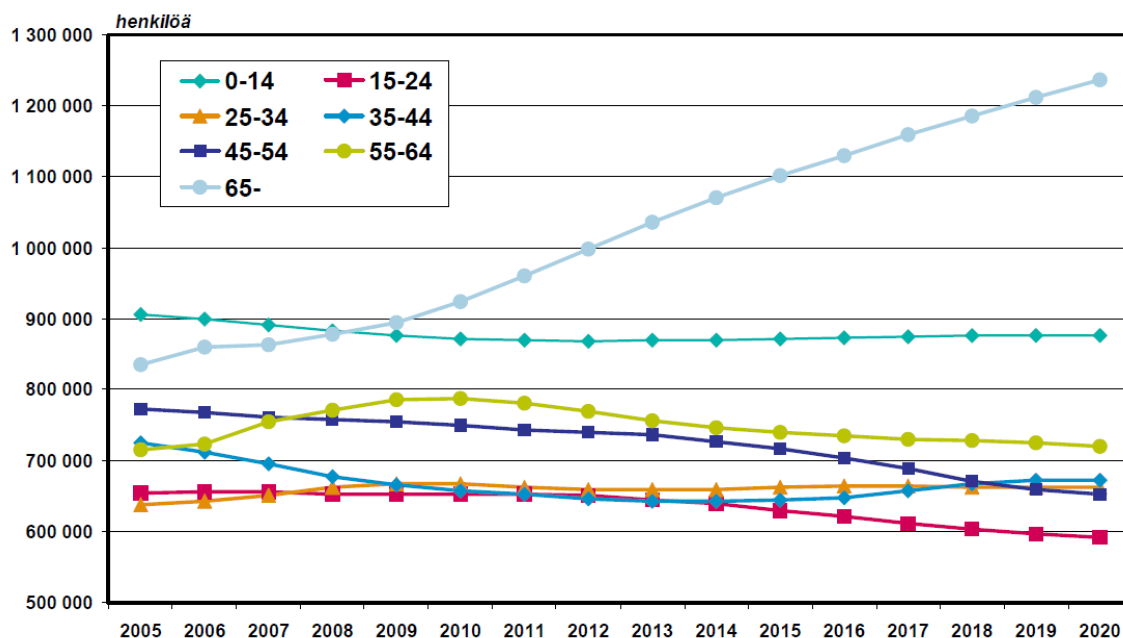
Kehittämistehtävän kannalta tärkeitä sidosryhmiä ovat yhteistyökumppanit, kuten Universum, T-media ja Oikotie. Heidän avullaan kehittämistehtävässä pystytään hyödyntämään aikaisempien työnantajakuvatutkimusten tuloksia. Yritys X:n näkyvyyttä on tuotu paljon esille mm. Oikotien työnantajaesittelyssä. Yritys X:n nykyisten kotisivujen tekniikka ei mahdollista moniaakaan nykyaikaisia toimenpiteitä, joten siksi ulkoisia sivustoja käytetään jonkun verran. Nykyisen julkaisujärjestelmän kanssa joudutaan kuitenkin tekemään töitä vielä monta vuotta jatkossakin, joten toimenpiteet työnantajakuvaan liittyen tulee suunnitella sen mukaisesti. Kehittämistehtävään liittyvissä työnantajakuvatutkimuksissa yhteistyökumppanina käytetään media-toimisto Ideamoottori Oy:tä, jonka kanssa yhteistyötä on tehty jo aiemminkin.

Sisäistä työnantajakuvaa ei ole aikaisemmin Yritys X:ssä tutkittu, ainakaan sillä nimellä. Vuosittaisia henkilöstötyytyväisyyskyselyitä on tehty, mutta niissä näkökulma on hieman erilainen – niissä selvitetään henkilöstön mielipiteitä mm. esimiestyöskentelystä, yksiköiden välisestä yhteistyöstä jne. Sisäisellä työnantajakuvatutkimuksella pyritään siis selvittämään millaisena Yritys X:ssä jo töissä oleva henkilö näkee Yritys X:n työnantajana. Sisäisellä työnantajakuvalla on suuri merkitys mm. siinä, että yritys markkinoi itseään realistisesti ulospäin – ulkoisen työnantajakuvan tulee vastata sisäistä työnantajakuvaa, muuten esimerkiksi uusia rekrytoituja henkilöitä on vaikea pitää pitkään motivoituneina työntekijöinä.

Jos ajattelemme kehittämistehtävän ympäristöä Yritys X:ää ja yhteistyökumppaneita laajemmin, voimme pohtia Suomen nuorten työllisyystilannetta yleisellä tasolla. Yle Keski-Suomen mukaan nuorten työllisyystilanne maakunnissa, kuten Keski-Suomi, Pohjois-Karjala ja Kainuu, on lisääntynyt yleistä työttömyyttä nopeammin. Suurin osa alle 25-vuotiaista työttömistä on ylioppilastutkinnon suorittaneita ja ammatillisen koulutuksen saaneita. Yritys X saakin paljon

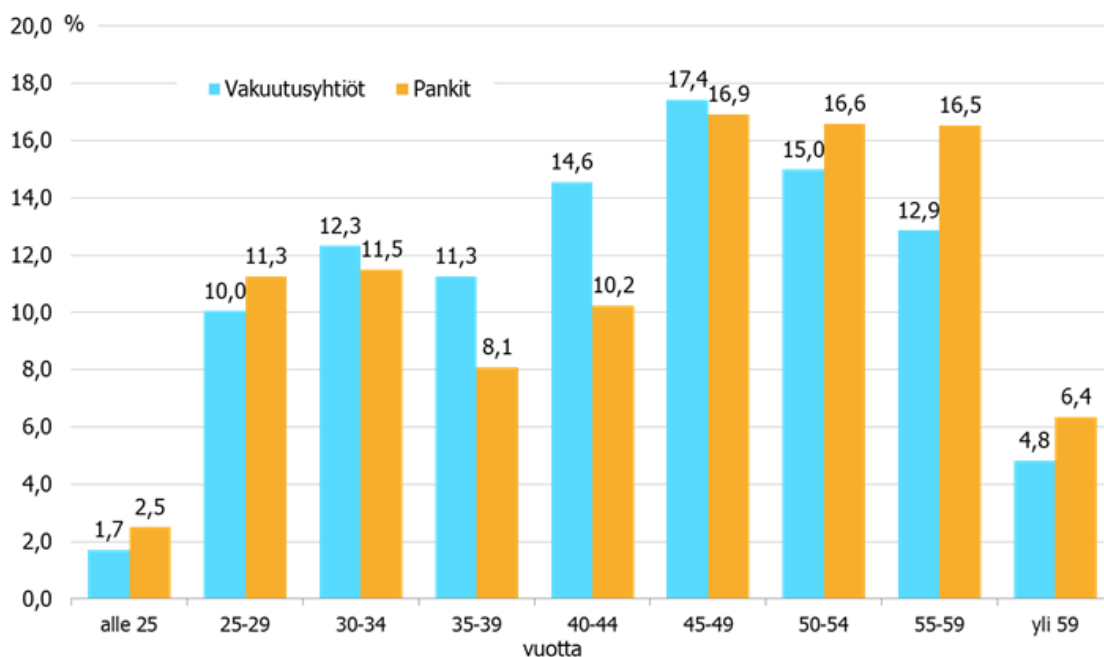
hakemuksia varsinkin nuorilta, melko kokemattomilta työnhakijoilta, mutta ovatko he juuri sitä potentiaalia, jota Yritys X:ään halutaan? Hakevatko nämä nuoret vakuutusalan tehtäviin vain siksi, ettei muita töitä ole saatavilla? (Puurunen 2010.)

Suomalaisen väestön ikärakenne on myös muuttumassa huomattavasti tulevaisuudessa. Tilastokeskuksen väestöennusteen mukaan yli 65-vuotiaita henkilöitä Suomen väestöstä oli vuonna 2011 n. 920 000 ja vuonna 2020 heitä olisi jo yli 1 220 000. Vastaavasti nuorten 15-24-vuotiaiden määrä olisi laskevassa trendissä. Väestörakenteen muuttuminen vaikuttaa luonnollisesti myös yritysten henkilöstörakenteisiin ja näin ollen olisi tärkeää saada houkuteltua Yritys X:äänkin nuoria työntekijöitä, jotta yritys ei jäisi pulaan suuren eläkkeelle jäävien henkilömäärän takia. (Väestön ikärakenne vuosina 2005-2020 2008.)



Kuvio 3. Väestön ikärakenne 2005-2020 (Väestön ikärakenne vuosina 2005-2020 2008)

Jos taas analysoidaan puhtaasti finanssialan henkilöstön ikärakennetta, on huomattavissa että vakuutusyhtiöissä vanhempaa henkilöstöä on vähemmän kuin pankeissa (kuvio 4). Pankkiala kärsii 35-44-vuotiaiden työntekijöiden ”pulasta”, mutta vakuutusala taas ei. Tämän voidaan olettaa johtuvan pankkialan 10 vuoden hiljaisemmasta ajanjaksosta 1990-luvulla, jolloin pankkialalle ei rekrytoitu uusia työntekijöitä kovinkaan paljon. Suurten joukkojen eläköitymiset eivät siis uhkaa vakuutusalaa yhtä nopeasti kuin pankkialaa. (Toimialakuvaus 2011, 20.)



Kuvio 4. Finanssialan henkilöstön ikäjakauma 2010 (Toimialakuvaus 2011, 20)

2.2 Rajaus

Kappale 2.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

2.3 Työvaiheet ja aikataulu

Alkuperäisenä tarkoituksena oli suorittaa kaksi työnantajakuvaan liittyvää tutkimusta kehittämistehtävänä aikana: sisäinen ja ulkoinen tutkimus, jotka molemmat toteutettaisiin internetkyselyinä. Ulkoista työnantajakuvatutkimusta ei voitu kuitenkaan toteuttaa, sillä se ei ollut lakiteknisesti mahdollista. Ulkoisen tutkimuksen kohderyhmänä olisivat olleet nuoret vastavalmistuneet tai opintojensa loppusuoralla olevat opiskelijat sekä Yritys X:n nykyiset asiakkaat. Perinteistä ulkoista työnantajakuvatutkimusta ei ollut tarpeellista toteuttaa, sillä Yritys X osallistuu vuosittain mm. Universumin opiskelijatutkimuksiin ja saa sitä kautta tietoa ulkoisesta työnantajakuvasta.

Kehittämistehtävän aloitus oli lokakuussa 2010. Kehittämistehtävän päätyövaiheet olivat

- projekti- ja viestintäsuunnitelman laatiminen
- henkilöstön sitouttaminen
- aiempien tutkimustulosten analysointi
- hakijoiden taustojen analysointi

- sisäinen työnantajakuva –tutkimus
- esimiesten ja johdon haastattelut /workshop
- ulkoinen työnantajakuva –tutkimus
- kehittämissuunnitelman laatiminen
- uudenlaisen markkinointiviestinnän toteutus ja arviointi
- kehittämissuunnitelman tarkentaminen ja viimeistely
- projektin päättäminen.

Uudenlaisen markkinointiviestinnän toteuttaminen ja arviointi jäi kehittämistehtävästä pois vaihdettuani työnantajaa 19.9.2011. Sovin kehittämistehtävän ohjaajan ja sekä vanhan että uuden työnantajani kanssa, että teen seurannan uudelle työnantajallani. Näin ollen seurantaraportti työnantajakuvaan liittyvästä hankkeesta on tehty Yritys Y:lle.

Kehittämistehtävän työvaiheet tarkemmalla tasolla on esitelty Gant-kaavion avulla (liite 14). Kehittämistehtävän aikataulu oli joustava, sillä sen lopputuotoksia ei oltu sidottu mihinkään tapahtumaan tms.

2.4 Resurssit ja organisointi

Kehittämistehtävän päävastuu oli kehittämistehtävän tekijällä ja sain tarvitsemiä tuen sekä kohdeorganisaatiolta että HAAGA-HELIAN pääohjaajalta. Organisoin ohjausryhmän kokoukset hyvissä ajoin etukäteen, jotta sain riittävän tuen kehittämistehtävän etenemiseksi. Kehittämistehtävän käynnistämiseksi järjestin Kick off –tilaisuuden ohjausryhmälle, jossa mm. perehdytin ohjausryhmän sekä projektin tavoitteisiin että sisältöön ja kävin läpi projektisuunnitelman – aikaa jäi myös jäsenten keskinäistä tutustumista varten. Yhteistyökumppaneihin yhteydenpidosta huolehti kehittämistehtävän tekijä projektin edetessä. (Pelin 2008, 78.)

Taulukko 1. Projektiorganisaatio

Taulukko 1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

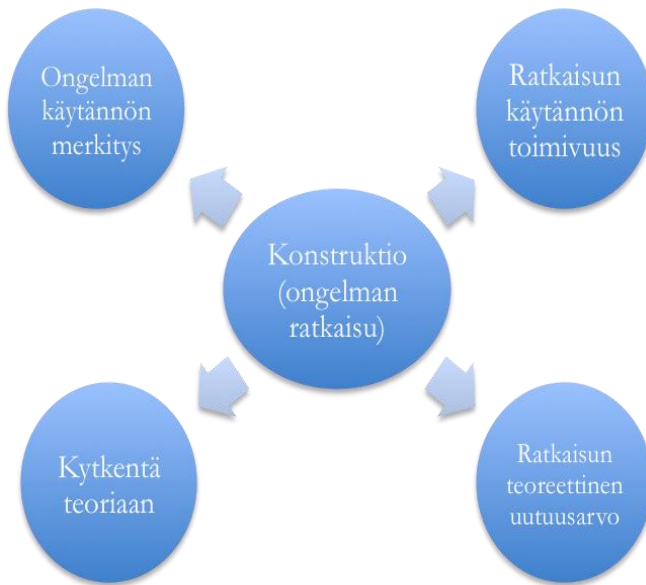
Kehittämishankkeen kustannukset olivat omien työtuntieni lisäksi sisäiseen työnantajakuvatutkimukseen liittyvät työvälinekustannukset (Ideamoottori Oy, 500 euroa + alv). Kustannustavoitteena oli pysyä suunnitellun budjetin rajoissa ja näin tapahtuikin.

Kehittämistehtävän etenemisestä tiedotettiin Yritys X:n intranetissä xx sekä esimiesten workshoppeissa. Vastuuhenkilö oli kehittämistehtävän tekijä apunaan Yritys X:n viestintä. Viestinnän tuli olla niin ajantasaista ja kattavaa kuin mahdollista periaatteella ”mieluummin liian pian ja paljon kuin myöhään ja vähän”. Tärkeintä oli ”hehkuttaa” Yritys X:n sisäisen työnantajakuva-tutkimuksen tuloksia sisäisesti ja tiedottaa tulosten aiheuttamista toimenpiteistä työnantajakuvaan liittyen. Tarkempi viestintäsuunnitelma liitteessä 15.

2.5 Työmenetelmät ja kuvaaminen

Tutkimusstrategialla tarkoitetaan empiirisen aineiston keräämiseen ja analysointiin käytettävää menetelmää. Kehittämistehtävän tutkimusstrategiana on tapaustutkimus, case study method, ja lähestymistapana konstruktiiivinen tutkimus (Laine, Bamberg & Jokinen 2008, 9). Case-tutkimus pohjautuu suppeaan tutkimuskohteiden määrään ja se voi olla joko deskriptiivistä (esimerkiksi kuvailevaa tai selittävää) tai normatiivista (esimerkiksi mallintavaa tai ohjailevaa) tutkimusta (Kasanen, Lukka & Siitonen 1991, 315). Konstruktiiivinen tutkimus on normatiivista tutkimusta ja se on eräs soveltavan tutkimuksen muoto. Sen tavoitteena on tuottaa uutta tietoa, joka tähtää tiettyyn tavoitteeseen. Käytännössä se on siis ongelmanratkaisua esimerkiksi suunnitelman tai mallin avulla. Konstruktiiivinen tutkimustapa voi käsittää sekä kvantitatiivista että kvalitatiivista ainesta. (Kasanen ym. 1991, 302-303.)

Konstruktiiivinen tutkimus on lähestymistapa, jolla pyritään ratkaisemaan esimerkiksi liike-elämän todellisia ongelmia ja tuottamaan kontribuutiota luomalla konstruktio. Konstruktiiivisessä tutkimusstrategiassa etsitään ensin mielenkiintoinen ja relevantti ongelma ja hankitaan alkuymmärrys tutkimuskohteesta. Tämän jälkeen innovoidaan eli konstruoidaan ratkaisumalli, jonka jälkeen osoitetaan konstruktion oikeellisuus testaamalla ratkaisua. Tärkeää on muistaa kytkeä teoria konstruktion ja osoittaa mahdollinen konstruktion uutuusarvo, sillä mikä tahansa ongelmanratkaisu ei täytä tieteellisen tutkimuksen ehtoja. Teoreettinen kontribuutio on siis isossa roolissa. Lopuksi tutkijan tulee tarkastella ratkaisun soveltamisalueen laajuutta. (Kasanen ym. 1991, 305-306; Lukka 2006, 112.-113.)



Kuvio 5. Konstruktivisen tutkimusotteen keskeiset osat (Kasanen ym. 1991, 306)

Kuviossa 6 olevan tutkimustimantin avulla kehittämistehtävän kokonaisuutta on helpompi hahmottaa. Ylikerälän mukaan konstruktivinen tutkimus voidaan ymmärtää tapaustutkimukseksi ja tapaustutkimuksessa tiedonkeruu tehdään mm. havainnoimalla, haastattelemalla ja numeerisilla aineistoilla. Tutkimustimantin yhtenä osana on teoria, joka liittyy kehittämistehtäväsäni deduktiiviseen lähestymistapaan ja myös empiria on osa kaikkia tutkimusmenetelmiä. (Ylikerälä, J. 6.9.2010.)



Kuvio 6. Tutkimustimantti (soveltaen Ylikerälä, J. 6.9.2010)

Konstruktiiiviseen lähestymistapa valittiin, koska kehittämistehtävässä luodaan konkreettista suunnitelmaa Yritys X:n työnantajakuva kehittämistä. Kehittämistehtävässä vastataan kysymykseen ”Miten pitäisi toimia?”, joten näin ollen on perusteltua käyttää konstruktiiivista lähestymistapaa. Menetelmistä käytetään sekä määrällisiä eli kvantitatiivisia että laadullisia eli kvalitatiivisia. (Ylikerälä, J. 11.10.2010.)

Kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset ovat toisiaan täydentäviä tutkimusmenetelmiä. Tässä kehittämistehtävässä kvantitatiivinen tutkimus toteutettiin ennen kvalitatiivisia tutkimuksia, jolloin luotiin vertailupohjaa kvalitatiivisia tutkimuksia varten. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa muodostetaan hypoteeseja, määritellään käsitteet ja perusjoukko, josta otetaan tietty otos tutkimusta varten ja aineisto saatetaan tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Kvantitatiivista menetelmää kehittämistehtävässä käytetään työnantajakuvaan liittyvässä web-kyselytutkimuksessa. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2004, 127-129; Ylikerälä 11.10.2010.)

Kvalitatiivisen tutkimuksen aineisto kerätään todellisissa tilanteissa kokonaisvaltaisena tiedonkeruuna. Kohdejoukko valitaan tarkoituksellisesti eikä satunnaisesti. Kehittämistehtävän kvalitatiivisia menetelmiä ovat esimiesten workshop soveltaen focus groups –metodia ja teemahaastattelut puolistrukturoidulla haastattelurungolla. Kvalitatiivisen aineiston analysoinnissa käytetään induktiivista eli aineistolähtöistä lähestymistapaa. Empiria muodostuu kohdeorganisaation johdosta, esimiehistä, henkilöstöstä ja opiskelijoista. (Hirsjärvi ym. 2004, 155; Ylikerälä 11.10.2010.)

Kvalitatiivinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin ja aineisto kerätään haastattelu- /havainnoimalla (Hirsjärvi & Hurme 2006, 25; Kasanen ym. 1991, 313). Haastatteluja varten luotiin haastattelurunko, jonka avulla heidät johdateltiin keskustelussa etukäteen määritetyn tutkimusrakenteen mukaisesti (Rope & Mether 2001, 145). Puolistrukturoidussa haastattelussa kysymysten muoto on kaikille haastateltaville sama, mutta haastattelija voi itse päättää missä järjestyksessä kysymyksiä esittää. Vastauksia ei ole myöskään sidottu vastausvaihtoehtoihin, vaan haastateltavat voivat vastata ns. omin sanoin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 47.)

Kvalitatiivisissa tutkimuksissa mielikuvien tutkimusmenetelminä voidaan käyttää mm. hahmotäydennysmenetelmiä, kuvakollaasimenetelmiä tai sanatäydennysmenetelmiä, joilla kaikilla pyritään kartoittamaan haastateltavien spontaaneja ominaisuuksia ja mielikuvia. Hahmotäydennysmenetelmässä haastateltavalle henkilölle annetaan paperilla kolmesta viiteen ns. tyhjää ihmishahmoa, jotka hänen tulisi täydentää sellaisilla olemuksilla, jotka hänellä on yrityksestä. Työnantajakuvaan liittyessä haastateltavan voi pyytää esimerkiksi täyttämään hahmojen puhe-

kuplat niillä lauseilla, joilla he haluaisivat hahmojen kuvaavaan yritystä tulevaisuudessa. Tätä menetelmää käytettiin esimiesten workshoppeissa. Sanatäydennysmenetelmään sisältyy tarina, johon puuttuvien sanojen kohdalle haastateltavan tulisi täydentää omasta mielestään parhaiten istuvat sanat. Tässä kehityshankkeessa sanatäydennysmenetelmää on käytetty mukailen eli pyydetty johtoryhmien jäseniä kertomaan sanoja, joilla kuvataan tulevaisuuden Yritys X:n henkilöstön ominaisuuksia sekä Yritys X:n työnantajakuvan tavoitetilaa vuodelle 2015. (Rope & Mether 2001, 146-149.)

Aikaisemmin mainittu focus group –menetelmä tarkoittaa täsmäryhmähaastattelua. Ryhmähaastatteluissa tavoite on melko vapaamuotoinen. Haastattelija puhuu haastateltaville yhtä aikaa, mutta voi välillä kysyä yksittäisiä kysymyksiä myös yksittäisiltä ryhmän jäseniltä. Menetelmää voidaan käyttää, kun ei olla niinkään kiinnostuneita yksittäisten henkilöiden ajatuksista vaan kiinnostus kohdistuu erityisesti kollektiiviseen näkemykseen asioista. Menetelmä oli oivallinen valinta esimiesten workshoppiin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 61.)

Erittäin keskeisessä osassa tässä kehittämistehtävässä on tekijän oma hiljainen tieto aiheesta sekä Yritys X:n että sen liiketoimintastrategian tunteminen. Teoriaa tulee soveltaa ratkaisussa ja deduktiivisen lähestymistavan mukaan viitekehys rakennetaan kirjallisuudesta (Ylikerälä, 11.10.2010). Deduktiivinen lähestymistapa etenee yleisestä yksityiskohtaiseen. Kyseinen lähestymistapa etsii syysuhteita, on kontekstiton ja sen pyrkimyksenä on saavuttaa tarkkuus ja luotettavuus reliäbeliuden ja validiuden kautta. Kvantitatiivinen tutkimusote perustuu juuri deduktiiviseen prosessiin. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 25.)

3 Työnantajakuva ja sen kehittäminen

Kehittämistehtävän teoreettinen viitekehys muodostuu kahdesta pääluvusta, jotka ovat ”työnantajakuva ja sen kehittäminen” ja ”ulkoisen työnantajakuva –tutkimusten analysointi”. Pääluvussa kolme perehdytään sisäiseen työnantajakuvaan sekä työnantajakuvan luomiseen, kehittämiseen, hallintaan ja johtamiseen. Myös tulevaisuuden haasteita pohditaan. Pääluvussa neljä aihetta lähestytään finanssi- ja vakuutusalan yrityksistä tehtyjen ulkoisen työnantajakuva – tutkimusten tulosten kautta, päänäkökulmana ollen Yritys X:n tulokset.

3.1 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan yritykseen liittyviä mielikuvia eli aineettomia ominaisuuksia – mielikuvilla yritetään mm. houkutella ammattitaitoista henkilökuntaa töihin sekä asiakkaita pois kilpailijoilta (Pitkänen 2001, 7-8). Mielikuvilla tarkoitetaan ihmisten tulkintoja asioista ja nämä

mielikuvat ohjaavat heidän valintojaan. Jotta yritys erottuisi kilpailijoitaan kiinnostavampana, tulee työnantajakuvan kehittämisen olla systemaattista. (Pitkänen 2001, 37.)

Hill & Knowlton –viestintätoimiston konsultti Tarja Jussila esitti Oikotien seminaarissa ”Koukuta tulevaisuuden tähdet ja pidä niistä kiinni” alla olevan rakennekuvan työnantajamielikuvasta eli mistä kaikesta se koostuu. Kuvio perustuu Barrow & Mosleyn kuvioon vuodelta 2005. Kuviossa on syytä kiinnittää huomiota siihen, että myös johtamisella, oppimisella ja sisäisillä palkitsemis- ja mittausjärjestelmillä on merkitystä työnantajakuvaan liittyen. (Jussila 2010, 2.)



Kuvio 7. Työnantajakuvan rakenne (Jussila 2010, 2)

Mielikuvalla on kolme eri käsitteellistä tasoa: puhdas mielikuva, pysyvä mielikuva ja sisäinen totuus. Rope & Mether määrittelevät kirjassaan Tavoitteena menestysbrändi – onnistu mielikuvamarkkinoilla (2001, 67-69) mielikuvan olevan henkilön kokemusten, tietojen, asenteiden, tunteiden ja uskomusten summa. Kun puhutaan puhtaasta mielikuvasta on olennaista tiedottaa, että siihen ei sisälly positiivisia tai negatiivisia tunne-elementtejä. Kun puhtaaseen mielikuvaan liitetään tunne-elementti kuten positiivinen tai negatiivinen asenne, puhutaan pysyvästä mielikuvasta. Kun taas pysyvään mielikuvaan liitetään uskomuksia, voimme jo puhua sisäisestä totuudesta.

Arvot muodostavat työnantajakuvan ytimen yhdessä yrityksen kokonaisidentiteetin kanssa. Yhdessä nämä kaksi luovat yrityskulttuuria. Mitä vahvempi yrityksen yrityskulttuuri on, sitä vahvempi on todennäköisesti myös työnantajakuva. Myös yrityksen viestintä luo työnantajakuvaa ja se, miten yritys viestii, tulisi olla yhtenäistä ja kirkasta. Esimerkiksi yrityksen historian

esilletuominen luo työnantajakuvaan vakaasta ja perinteikkäästä yrityksestä. (Pitkänen 2001, 95-99.)

Yrityksestä olevaan näkyvään mielikuvaan vaikuttavat mm. seuraavat asiat: yrityksen henkilöstö ja sen käytös, yrityksen toimitilat ja välineet, myytävä tuote ja sen hinnoittelu sekä yrityksen viestintä (sekä viestinnän esittämistapa että tyyli) (Rope & Methner 2001, 113). Koulutettu työvoima arvostaa erityisesti (T-Media 2008, 19)

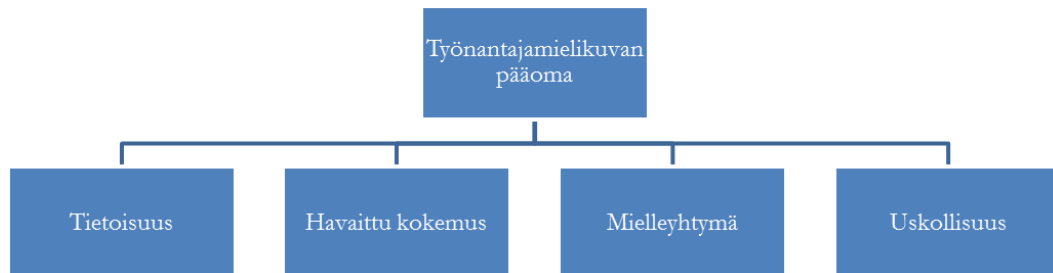
- työtehtävien kiinnostavuutta, monipuolisuutta ja vaihtelevuutta
- työpaikan ilmapöytä
- mahdollisuutta vaikuttaa oman työn sisältöön
- mahdollisuutta oppia uutta eli oman osaamisen kehittämistä.

Vahvan työnantajakuvaan avulla yrityksen on mahdollista houkuttaa ammattilaisia töihin ja myös pitää heidät töissä pidempään. Työnantajakuva on aineeton, näkymätön voimavara yritykselle eikä se tarkoita vain onnistunutta rekrytointia. Menestyvä yritys pystyy pitämään antamansa lupaukset eikä jätä lupauksia vain lupausten tasolle. Employer Brand International (jatkossa EBI) teki vuonna 2009 kansainvälisen tutkimuksen, jonka tulosten mukaan vain 16 %:lla vastanneista yrityksistä on voimassa oleva työnantajakuva-strategia (n=2025). 31 %:lla strategia on jo olemassa, mutta sitä voitaisiin kehittää paremmaksi ja 37 %:lla strategia on ns. työn alla. (Minchington 2010, 24-27.)

Myös talouselämän muutokset vaikuttavat työnantajakuvaan. Työntekijät kaipaavat turvaa ja vakautta ja näin ollen moni kokee silloisen työnantajansa varmaksi valinnaksi. Kun lama menee ohi, työntekijät alkavat etsiä uusia työpaikkoja aktiivisemmin. Henkilöstön sitoutuminen työnantajaansa ei ole nykypäivänä mikään itsestäänselvyys ja heidän uskollisuutensaakin voi lopahtaa helposti. Henkilöstöä tulisi kohdella kuin asiakasta - arvokkaasti. Vahvan työnantajakuvaan konkreettisia hyötyjä ovat (Minchington 2010, 27-30) seuraavat:

- Henkilöstön vaihtuvuus pienenee.
- Rekrytointiprosessi nopeutuu.
- Rekrytointikulut vähenevät.
- Henkilöstö suosittelee työnantajaansa ystävilleen.
- Henkilöstö sitoutuu organisaation tavoitteisiin.

EBI:n tutkimuksen mukaan tärkein hyöty työnantajakuva-strategiasta on yrityksen tunnistaminen mahdolliseksi työnantajaksi. Mitä mielenkiintoisempi ja houkuttelevampi brändi yrityksellä on, sitä kiinnostavamman se tekee myös yrityksestä työnantajana. Minchington on kehittänyt teoriapohjaisen mallin (kuvio 8) työnantajamielikuvan pääomasta, joka auttaa ymmärtämään mitä kaikkea työnantajamielikuva sisältää. Mielleyhtymien lisäksi työnantajamielikuva koostuu ihmisten tietoisuudesta, havaituista kokemuksista ja uskollisuudesta. (Minchington 2010, 125.)



Kuvio 8. Malli työnantajakuvan pääomasta (Minchington 2010, 125)

Työnantajakuvaan liittyvällä tietoisuudella Minchington tarkoittaa yritykseen liittyviä positiivisia tai negatiivisia asioita, yksityiskohtia. Suomessa moni liittyy esimerkiksi Itellaan YIT-neuvottelut ja vakuutusalaan vakauden ja luotettavuuden. Havaittu kokemus merkitsee nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden kokemusta työskentelystä yrityksessä ja se perustuu joko erilaisista sähköisistä kanavista (kuten yrityksen kotisivut, sosiaalinen media) saatuihin kokemuksiin tai suullisesta palautteesta tai esimerkiksi messuilta saatuihin kokemuksiin. Mielleyhtymällä Minchington kuvaa niitä ajatuksia, joita yrityksen nimi herättää nykyisissä ja tulevaisissa työntekijöissä. Kyseessä voi olla vain tunne tai ihan konkreettinen mielleyhtymä. Mikäli henkilöllä on positiivisia mielleyhtymiä yritykseen, on hän todennäköisesti myös uskollinen yritykselle työntekijänä. (Minchington 2010, 125-127).

Minchingtonin näkemyksen mukaan työnantajakuva-käsite on kehittynyt 1990-alkupuolelta versiosta 1.0 versioon 3.0. Työnantajakuva oli ensimmäisessä versiossaan hyvin yksisuuntainen käsite. Työnhakijoita ja -tekijöitä oli paljon, työntekijät etsivät ns. eläkepaikkaa ja työnantajakuva liittyi lähinnä työpaikkojen julkaisemiseen ja työpaikoista kertomiseen. Toisessa versiossa työnantajakuvaan tuli mukaan Internet ja muutenkin kehittyneempi teknologia, jotka loivat uusia kanavia työnantajille, työnhakijoille ja asiakkaille. Y-sukupolvi rakensi monipuolisia uriaan ja eläköityvien työntekijöiden määrä kasvoi. Minchingtonin mukaan olemme parhaillaan suuntautumassa työnantajakuva-käsitteen kolmanteen versioon. (Minchington 2010, 194-196.)

Kolmannessa vaiheessa työntekijöiden positiiviset työkokemukset työnantajastaan tulevat Minchingtonin mielestä johtamaan korkeampaan sitoutumisprosenttiin, joka taas tulee vaikuttamaan mm. asiakkaiden sitoutumiseen sekä yrityksen ja osakkeenomistajien tuottoihin. Yrityksen arvot tulevat korostumaan sekä työntekijöiden että asiakkaiden keskuudessa - niiden päälle rakennetaan luottamus, johon yhteistyö pohjautuu. Paremmen yhteisön (työnantaja, työntekijät, asiakkaat) rakentamisen tulisi olla yritysten liiketoimintastrategian päätavoite, ei niinkään voiton tuottaminen. (Minchington 2010, 194-196.)

Taulukko 2. Työnantajakuva kehittyminen (Minchington 2010, 195)

	Työnantajakuva 1.0	Työnantajakuva 2.0	Työnantajakuva 3.0
Tavoite	Työpaikkojen täyttäminen	Työntekijöiden sitoutuminen	Maailman parantaminen
Painopiste	Työnantaja	Työntekijä	Osakkeiden omistajat
Rikkaus	Työntekijät päättymätön lähde	Työntekijät ei päättymätön lähde	Työntekijät voimavara
Eteenpäin ajava voima	Lahjakkuuden paljous	Lahjakkuuden vähyyys	Henkilöstön potentiaalilin optimointi
Arvo	Toiminnallinen	Toiminnallinen ja tunnepitoinen	Toiminnallinen, tunnepitoinen ja henkinen
Työllisyyden käsite	Eläkepaikka	Moninaiset urat	Työn ja henkilökohtaisen elämän sekoittuminen
Asiakassuhteet	Irrallinen	Yhdistetty	Yhteisö

3.2 Sisäinen työnantajakuva

Sisäisellä yrityskuvalla tarkoitetaan henkilöstön mielikuvaa omasta työnantajasta. Sisäisissä työnantajakuvatutkimuksissa on tärkeää selvittää myös työilmapiiriin ja siihen liittyviä tekijöitä. Jotta ulkoista ja sisäistä työnantajakuva voidaan verrata toisiinsa, on tärkeää kysyä näkemyksiä täsmälleen samoista tekijöistä molemmissa tutkimuksissa. Vain näin tuloksia voidaan suhteuttaa toisiinsa. On tärkeää myös huomioida, että molempien tutkimusten mitta-asteikon tulee olla yhteneväinen. Näin tuloksista on helppo päätellä ovatko työnantajakuvaan liittyvät kehittämiskohteet lähinnä sisäisiä vai ulkoisia vai molemmista johtuvia. (Rope & Methner 2001, 212.)

Mikäli sisäinen työnantajakuva olisi tutkimustulosten mukaan ulkoista työnantajakuva heikompi, tulisi yrityksen henkilöstölle kertoa ulkoisen tutkimuksen tuloksista kattavasti. Tämä

antaa henkilöstölle ns. ylpeyden aiheita ja henkilöstö ehkä ymmärtääkin, että asiat ovat paremmin kuin ovat kuvitelleet. Tämä on tärkeää siksi, että sisäinen työnantajakuva vaikuttaa henkilöstön omaan toimintaan ja sitä kautta esimerkiksi asiakkaiden saamaan työnantajakuvaan. Mikäli sisäinen työnantajakuva on selkeästi heikommalla tasolla kuin ulkoinen työnantajakuva, tulisi siihen myös panostaa ennen kuin lähdetään kovin suurelle tasolle vaikuttamaan ulkoiseen työnantajakuvaan. Henkilöstöllä tulisi olla usko omaan työnantajaan sekä jo edellä mainittuja ylpeyden aiheita, jotta sisäinen työnantajakuva ei vaikuttaisi laskevasti ulkoiseen työnantajakuvaan. (Rope & Mether 2001, 214-216.)

Ulkoisen työnantajakuvan ollessa sisäistä työnantajakuvaa heikompi johtuu se useimmiten siitä, että yritys ei näy paljoakaan ulkoisilla markkinoilla. Näin ollen yritys on ulkoisille asiakkaille ja kohderyhmille melko tuntematon, ja tähän ratkaisukeinona on vahvempi näkyminen markkinoilla. (Rope & Mether 2001, 216.)

Great Place to Work-instituutin varapääjohtajan Michael Burchellin ja hänen tutkija-kollegansa Jennifer Robinin kirjoittamassa kirjassa ”The Great Workplace” perehdytään erityisesti siihen mitä hyötyä hyvästä työpaikasta (eli hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta) on liiketoiminnalle. Kirjaa varten he haastattelivat tusinan verran yritysjohtajia yrityksistä kuten Google, SAS ja PricewaterhouseCoopers. Haastattelujensa perusteella he huomasivat, että johtajasta riippumatta hyvään työpaikkaan liitetään sekä vastuullisuutta että nöyryyttä, intohimoa ja kärsivällisyyttä sekä ihmissuhteita että tuloksia. Kaikkien näiden välillä tulisi olla riittävä tasapaino, jotta hyvä työpaikka toteutuu. (Burchell & Robin 2011, 204-205.)

Johtajilta vaaditaan työnsä vastuullisuuden lisäksi nöyryyttä ymmärtää, että he eivät pysty yksin rakentamaan hyvää työpaikkaa vaan he tarvitsevat siihen kaikkien avun ja tuen. Hyvien johtajien tulee varmistaa, että sekä esimiehet että muu henkilöstö ymmärtävät omat roolinsa hyvän työpaikan rakentamisessa. Johdon tulee sitoutua muutoksen tekemiseen ja sitoutumisen tulee olla näkyvää, pelkkä ruohonjuurityö ei riitä. Vaikka johdon sitoutuminen on äärimmäisen tärkeää ja heidän vastuunsa suuri työyhteisön kulttuurin muuttamisessa paremmaksi työpaikaksi, tulee heidän myös nöyrästi ymmärtää muiden roolien tärkeys. Johtajan rooli ei ole pullistella omalla vallallaan, vaan valtuuttaa mm. esimiehet tekemään oman osansa kulttuurin muuttamisessa. (Burchell & Robin 2011, 205-207.)

Microsoftin henkilöstöjohtaja Lisa Brummel toteaaakin Burchellin ja Robinin haastattelemana, että henkilöstön kuunteleminen on ykkösasia. Johtajan täytyy uskaltaa kuunnella mitä sanottavaa henkilöstöllä on. Monesti johto tekee sen virheen, että lähtee vahvasti ajamaan ns. omaa

agendaansa ottamatta huomioon mitä henkilöstö on siitä mieltä tai haluavatko he edes samoja asioita. Tärkeintä olisi luoda toimiva yhteys henkilöstöön ja antaa heidän mielipiteensä vaikuttaa tehtäviin asioihin. (Burchell & Robin 2011, 207.)

Hyvien työpaikkojen johtajat suhtautuvat intohimoisesti yrityksen menestymiseen. He ymmärtävät miten liiketoimintastrategia yhdistyy henkilöstöön ja heidän hyvinvointiinsa ja ymmärtävät myös näiden kahden välisen asian viestinnän tärkeyden. Kulttuurin muuttaminen hyväksi työpaikaksi vaatii kuitenkin aikaa ja näin ollen johtajien tulee olla kärsivällisiä. Muutoksia ei tapahdu yhdessä yössä. Ihmiset saadaan sitoutuneiksi tavoitteisiin vain ajan kanssa ja pitämällä asiaa ykkösenä työlistalla. (Burchell & Robin 2011, 208-209.)

Tuottavuutta ei saa unohtaa - johtajien tulee vaatia henkilöstöltään tuloksia, joten myös tavoitteiden tulee olla selkeitä kaikille. Työpaikka ei voi olla pelkästään viihdyttävä ja hauska paikka, vaan siellä täytyy saada asioita aikaiseksi. Tässäkin tasapainon löytäminen on erittäin tärkeää – kumpaakaan ei voi painottaa liikaa, hauskuutta (ihmissuhteita) tai tuloksia. Esimiesten täytyy pystyä toimimaan sekä henkilöjohtajina että tulosjohtajina ja johdon tulee puuttua tilanteeseen, mikäli toinen puoli ontuu. Mikäli henkilöstölle on tehty selväksi millainen yrityskulttuurin tulisi olla, on myös heidän helppo antaa ylöspäin palautetta siitä jos esimies ei toimi riittävän hyvin henkilöjohtajana. (Burchell & Robin 2011, 209-210.)

3.2.1 Eri sukupolvien johtaminen ja sisäinen työnantajakuva

Kuten on jo tullut todettua, yksi sisäisen työnantajakuvan kulmakivistä on johtaminen. Jo tänä päivänä esimiehen tulee tiedostaa missä elämänvaiheessa hänen alaisensa ovat ja minkälaiset arvot heitä ohjaavat sekä työ- että yksityiselämässä, toteaa yritysvalmentaja Marko Kaistinen Talent Partnersilta. Kuuluipa alainen sitten X-, Y- tai Z-sukupolveen, ei voida olettaa että kaikilla sukupolven edustajilla olisi samanlaiset työelämän arvot. Nykypäivän nuorille ja tulevaisuuden vanhemmille työntekijöille työ ei ole enää elämän keskipiste – työn mukanaan tuoma palkka on lähinnä vapaa-ajan mahdollistaja ja tämä luo melkoisia motivointihaasteita johtajille ja esimiehille. (Paavola 2011, 20-21.)

Eläke-Fennian työkyvyttömyysriskinhallintatoiminnon päällikkö Laura Saurama huomauttaa, että juurikin henkilöjohtaminen tulee tulevaisuudessa olemaan haaste esimiehille – Y- ja Z-sukupolvien edustajat vaihtavat helposti työpaikkaa juurikin siitä syystä, että he ovat tyytymättömiä esimiestyöhön kun taas vanhemmat sukupolvet ovat ns. sietäneet huonoa esimiestyöskentelyä. Pelkät hyvät palkitsemis- ja palkkiojärjestelmät eivät nuoremmille sukupolville tule riittämään, vaan he kaipaavat työnantajaltaan joustavuutta ja arvostusta. (Paavola 2011, 21-22.)

Tulevaisuuden tutkimuskeskuksen professori Sirkka Heinonen uskoo vahvasti tehokkuusvaatimusten kovenemiseen tulevaisuudessa. Johtajien näkökulmasta tämä luo paineita henkilöstön työssä jaksamisen seurantaan, sillä erityisesti suuret ikäluokat eivät välttämättä jaksaa työskennellä kasvavassa tehokkuus-ilmapiirissä. Tehokkuusajattelun vastakohtana on ns. hitauden liike, joka pyrkii poistamaan tai lieventämään kiireisen elämäntavan mukanaan tuomia ongelmia niin työ- kuin yksityiselämässä. Myös osaamisvaatimukset kovenevat – mm. vuorovaikutusosaaminen ja ajankäytönhallinta ovat taitoja, joita kaikilla työntekijöillä (esimiehistä puhumattakaan) ei välttämättä vielä ole riittävästi. Esimiehiltä vaaditaan tulevaisuudessa enemmän tiimityöskentely- ja viestintätaitoja sekä oman työn organisoimista muuttuvassa ympäristössä. (Muukkonen 2011, 4-6.)

Heinosen mielestä tulevaisuudessa lisääntyvä etätyö tulee muuttamaan ajatusmallia siitä missä ja milloin työtä ylipäättänsä voi tehdä. Hän myös toteaa, että tarvittava teknologia etätyöhön on jo nyt monessa yrityksessä, mutta johto ei välttämättä kuitenkaan tue etätyöskentelyä. Tulevaisuudessa moni työntekijä varmasti valitsee työnantajansa sen mukaan miten etätyötä tuetaan ja mikä johdon suhtautuminen siihen on. Etätyö luo toki haasteita johtamiselle – miten esimies on yhteydessä alaisiinsa ja miten etätyötä tekevät alaiset saavat varmasti saman tiedon kuin työpaikalla työnsä tekevät alaiset. Teknologiaosaamisen tarve tulee tulevaisuudessa kasvamaan, toteaa Heinonen. (Muukkonen 2011, 4-6.)

Nuoria sukupolvia tulisi epäjohtaa, toteavat Aalto-yliopiston professorit Janne Tienari ja Rebecca Piekkari kirjassaan *Z ja epäjohtaminen* (2011, 24–25). Epäjohtamisella he tarkoittavat erilaisuuden (mm. kulttuurien) ymmärtämistä ja sen taitavaa käsittelyä. Epäjohtaja sopii alaisensa kanssa johdonmukaisesti tavoitteita, luo puitteet niiden toteuttamiselle sekä mahdollistaa niiden saavuttamisen – kaikki tämä innostuneesti. Lisäksi hän jakaa vastuuta ja valtaa näiden sovittujen tavoitteiden puitteissa samalla vapauttaen ihmiset luottamaan omiin kykyihinsä. Mutta hän yrittää myös huolehtia siitä, ettei johda liikaa (Tienari & Piekkari 2011, 214).

Myös Tienari ja Piekkari (2011, 36) ovat huomanneet sen, että Z-sukupolven edustajat eivät enää pidä työtä elämän keskipisteenä – enemmän heille on merkitystä elämyksillä. Z-sukupolven edustajat haluavat innovoida, olla aktiivisia ja avoimia (Tienari & Piekkari 2011, 62–63). Tienarin ja Piekkarin (2011, 83) mielestä talkoistaminen (crowd sourcing) synnyttää organisia toimintatapoja ja ryhmiä, jotka kokoontuvat yhteen vain hetkeksi ratkomaan esim. jotain tiettyä ongelmaa. Siinä kaatuvat sekä organisaatorajat että maantieteelliset rajat. Se, mi-

ten johtajat pystyvät tasapainoilemaan orgaanisuuden ja järjestelmällisyyden välimaastossa, onkin ehkä vaikein johtamisen haasta Tienarin ja Piekkarin mielestä (2011, 85).

Jotta Z-sukupolven edustajat olisivat tyytyväisiä työnantajaansa, tulisi heidän löytää työnsä merkityksiä ja intohimoa – miten tähän päästään nykyisellään hyvin kontrolloivassa työelämässä, jossa jokaista asiaa valvotaan hyvin pikkutarkasti (Tienari & Piekkari 2011, 96)? Voisiko merkityksen työhön löytää kohtaamalla kasvokkain (kuten Hammarsten artikkelissaan ehdotti)? Jakaa osaamistaan asiantuntijakollegoiden kanssa aktiivisemmin ja kasvokkain? Alan kirjallisuudessa käytetty englanninkielinen termi engagement (virittyneisyys) kertoo innostumisesta ja aktiivisesta läsnäolosta – se on nuorille, uusille sukupolville tärkeä tekijä työn merkitystä etsittäessä. (Tienari & Piekkari 2011, 112–113.)

Tienari & Piekkari (2011, 128) puhuvat Z-maailmasta. Paikasta, jossa työntekijöillä on vapaus kommunikoida eri tavoin ja missä tietoa käsitellään yhteisesti eri tavoin. Huomionarvoista on, että tulevaisuudessa tieto itsessään ei enää ole valtaa, vaan sen jakaminen. Kynnystä tiedon jakamiseen ei tulevaisuudessa enää saa olla. Myös kulttuurien moninaisuus tulee olemaan arkipäivää (2011,190), ellei jo ole sitä tänäkin päivänä.

3.2.2 Voidaanko johtamisella luoda tulevaisuudessa työntekijäkuva?

Tulevaisuudessa johtamisen tulisi olla valmentavaa, todetaan Heidi Hammarstenin (Faktaal-lehden vastaava päätoimittaja) artikkelissa ”Osaatko kiinnostua toisesta ihmisestä?”. Valmentavalla johtajuudella tarkoitetaan koko organisaation läpäisevää asennetta, toisten tukemista. Esimiehen olisi tärkeää keskittyä nykyhetkeen, tähän päivään. Se tuo mukanaan inhimillisyyttä, spontaania läsnäoloa ja tietoisuutta omasta mielestä sekä sen hallinnasta. Jo nykypäivänä työympäristöt ovat hyvin hektisiä ja tulevaisuudessa kiire lähinnä lisääntyy, ja esimiehen tulisi pysyä kiireenkin keskellä tarvittaessa pysähtymään ja keskittymään vain ja ainoastaan alaiseensa. (Hammarsten 2010, 34.)

Pysähtyminen voi parhaimmillaan johtaa siihen, että alaiset kokevat johtajan olevan paremmin läsnä ja kiinnostuvan oikeasti heistä ja heidän asioistaan. Kohtaaminen ja suora kommunikointi vahvistavat yhteistyösuhdetta ja myös tiedon jakaminen helpottuu puolin jos toisin. Mitä nuorempia henkilöitä työpaikalla tulevaisuudessa on, sitä enemmän he odottavat saavansa yksilöllistä kohtelua ja sen mahdollistaa johtajan hetkellinen kohtaaminen. Tämä yksilöllisyys juontaa juurensa työntekijöiden erilaisuuteen, joka tulevaisuuden johtajien tulisi nykyistä paremmin ottaa huomioon mm. joustamalla työskentelytavoissa ja -ajoissa. Nuoret kaipaavat monipuoli-

sia tehtäviä ja tämä vaatii esimieheltä aktiivisuutta ja panostusta (Iltalehti 2011). (Hammarsten 2010, 36.)

Valmentavan johtajan roolissa olevan henkilön pitäisi pystyä myös luomaan vahvaa luottamuksen ilmapiiriä omaan tiimiinsä. Nuoret sukupolvet odottavat avointa palautetta ja kritiikkiä, jolloin luottamuksen esimiehen ja alaisen välillä täytyy olla vahva. Luottamussuhteen tulisi olla molemminpuolinen eli esimiehen pitäisi myös voida luottaa alaiseensa ja hänen kykyynsä ja tahtoonsa tehdä työtään. Tulevaisuudessa yritysten tulisi kiinnittää lisäksi nykyistä enemmän huomiota henkilöstön osallistamiseen, yhdessä tekemiseen. Näin organisaatio on parhaimmillaan iso sosiaalinen verkosto, josta johto voi ammentaa uusia ideoita ja ajatuksia – voidaan puhua jopa organisaation yhteis- tai joukkoälystä. (Hammarsten 2010, 36-37.)

Anne-Liisa Palmu-Joronen, Empiros Oy:n johtajuuskouluttaja, toteaa Fakta-lehden artikkelissa ”Esimies, johda luottamuksella”, että nykyisin yrityksissä suositaan tehokkuusjohtamista, joka pohjautuu valtuuttamiseen ja siihen, että jokainen toimii niin itsenäisesti kuin mahdollista ja että jokainen on hyvin tavoitteellinen työssään. Tämä voi kuitenkin pahimmillaan johtaa siihen, että alaiset kokevat jäävänsä ilman esimiehen tukea. Palmu-Joronen korostaa esimiehen tuen merkitystä nyt ja tulevaisuudessa - työntekijät, jotka tietävät tavoitteensa, arvostavat itseään ja muita sekä puhaltavat yhteiseen hiileen, ovat motivoituneita ja arvokkaita työntekijöitä. Keskinäinen luottamus luo hyvän työn tekemisen ilmapiirin ja Palmu-Joronen puhuukin luottamusjohtamisesta ja tukee näin ollen Hammarstenin ajatuksia. (Hammarsten 2010, 39.)

3.3 Työnantajakuvan luominen ja kehittäminen

Työnantajakuvan rakentamisessa tulee olla rehellinen ja aito – mikäli yrityksestä annetaan virheellistä mielikuvaa ulospäin, paljastuu se aikanaan ja aiheuttaa näin ollen enemmän tuhoa työnantajakuvalle kuin esimerkiksi yrityksen tuotteiden viallisuus tms. Vaikka yrityksen arvot ja yrityskulttuuri olisivat kuinka hyvät ja ns. kohdillaan, ei niillä ole mitään merkitystä ellei yrityksen työnantajakuva pohjautu yrityksen hyvälle toiminnalle. Yrityksen täytyy tietää mitä se on tällä hetkellä ja mitä se tulevaisuudessa haluaa olla. (Pitkänen 2001, 10.)

Jotta yritys voisi lähteä kehittämään omaa työnantajakuvaansa, tulisi sen Pitkäsen (2001, 91) mukaan miettiä vastaukset kysymyksiin

- mitä olemme
- mitä teemme ja kenen kanssa

- mitä sanomme
- miltä näytämme
- miltä tunnumme.

KONEn nykyinen markkinointi- ja viestintäjohtaja Anne Korkiakoski esittelee Pitkäsen kirjas-
sa prosessin, jolla työnantajakuvaa voidaan lähteä kehittämään. Prosessin tärkeimmät osat
muodostuvat tavoitekuvan ja tärkeimpien kohderyhmien määrittämisestä, nykykuvan selvittä-
misestä sekä nykykuvan ja tavoitetilan välisen matkan arvioinnista. Tavoitekuvaa Korkiakoski
kannustaa kuvaamaan strategiaan pohjaten vain muutamalla avainsanalla, joiden tulisi löytyä
tärkeimpien sidosryhmien mielistä tulevaisuudessa. Kun kohderyhmät on määritelty (esim.
nykyiset ja uudet potentiaaliset työntekijät), tulee selvittää miten valitut kohderyhmät näkevät
yrityksen tällä hetkellä. Nyky- ja tavoitekuvan välistä eroa tulisi miettiä rehellisesti ja pohtia
kuinka muutokset toteutetaan, jotta tavoitekuvaan päästään. (Pitkänen 2001, 116-118.)

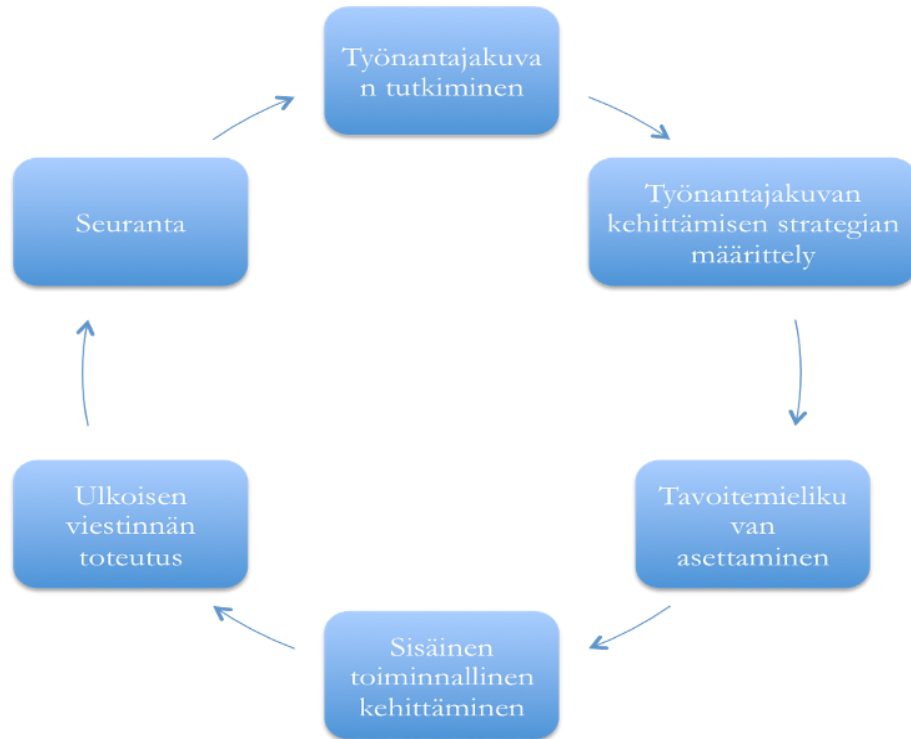
Tavoitekuvan saavuttamiseksi tulee luoda konkreettinen ohjelma, joka sisältää yrityksen teot,
viestit ja ilmeen. Yrityksen todellisuuden ja tekojen tulee muuttua ohjelman mukaisesti, ja li-
säksi yrityksen viestinnän tulee keskittyä muutamaiin keskeisiin viesteihin (sekä sisäisesti että
ulkoisesti). Myös yrityksen ilmeen tulee toteuttaa tavoitekuvaa (mm. verkkosivut, toimitilat,
lahjat jne.). Myös tavoitekuvaan pääsyä tulee seurata – esimerkiksi kuinka nopeasti yritykseen
liitetään jokin aikaisemmin tavoitekuvaksi määritelty ominaisuus. Korkiakoski muistuttaa, että
työnantajakuvan muuttuminen on hidasta ja näin ollen kehitystyö vaatii pitkäjänteisyyttä. (Pit-
känen 2001, 119-120.)

Mielikuvan pysyvään muuttamiseen Rope & Mether (2001, 70) antavat kolmivaiheisen ohjeen:

- Yrityksen tulee tuottaa riittävästi totuudenmukaista tietoa siitä, että yrityksen toiminta on
muuttunut entistä paremmaksi.
- Uuden tiedon tulee olla vakuuttavaa ja perusteltua, jotta mielikuva yrityksestä oikeasti
muuttuisi.
- On muistettava, että kyseessä on pitkä muutosprosessi – mielikuvien eli asenteiden muut-
tuminen vie oman aikansa.

Kuviossa 9 on kuvattu työnantajakuvan kehittämisprosessia. Ensimmäisessä vaiheessa selvitte-
tään yritykseen työnantajakuvaa muihin kilpailijoihin verrattuna. Tämän jälkeen määritellään
ulkoisen työnantajakuvan strategia ja tavoitemielikuva. Seuraavaksi on huomioitava sisäinen
toiminnallinen kehittäminen, jotta ulkoista viestintää voidaan lähteä toteuttamaan. Sisäisen

toiminnan tulee vastata ulkoisen viestinnän luomia odotuksia. Työnantajakuva tulee tutkia säännöllisesti, jotta nähdään onko tavoitemielikuvaan päästy ja mitä muutoksia on edellisiin tutkimuksiin verrattuna eli näin olemme jälleen uuden kehittämisprosessin alussa. Oleellista on ymmärtää, että kehittämisprosessi on jatkuva, systemaattinen prosessi. (Rope & Mether 2001, 234-236.)



Kuvio 9. Työnantajakuva kehittämisprosessi (Rope & Mether 2001, 234)

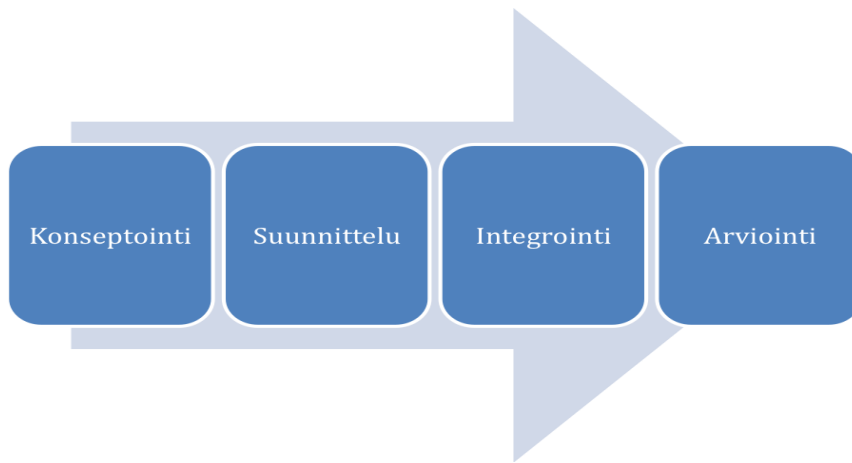
Työnantajakuva kehittäminen tulee olla kokonaisvaltaista ja pitkäjänteistä. Yrityksen tulisi antaa itsestään sekä kiinnostava että luotettava mielikuva. Vaikeus syntyykin siitä, että miten luotettavasta, vakaasta työnantajasta annetaan samalla kiinnostava, innovatiivinen ja luova mielikuva. Myös yrityksen avoimuus ja herkkyys korostuvat – herkkyydellä tarkoitetaan tässä yhteydessä kykyä oivaltaa ja uusiutua. (Pitkänen 2001, 113.)

Jotta työnantajakuva olisi paras mahdollinen, tulisi yrityksen ympärille luoda ”haloa”, joka tekee yrityksestä entistä haluttavamman. Haloefekti voi merkitä yritykselle kilpailuetua alan muihin yrityksiin verrattuna sekä positiivista suhtautumista ja kiinnostusta yritystä kohtaan. Oleellista on myös muistaa, että yrityksen henkilöstö on yrityksen kasvat – kävelevä käyntikortti. (Pitkänen 2001, 190-191.)

Münchenin mukaan liian moni yritys ryntää kehittämään työnantajakuva (mm. uudistamalla logot, internetsivut ja värimaailman) selvittämättä ensin mitä henkilöstö ja ulkoiset kohde-ryhmät haluavat. Työnantajakuvastrategian luominen ja kehittäminen vaatii tietyn määrän pa-

nosta ja yrityksen tulisi nimetä henkilöt sitä varten, jotta kehitystyö olisi jatkuvaa. Huomionarvoista on myöskin se, että työnantajakuvaan kehittämisen ei missään nimessä tulisi olla puhtaasti HR:n vastuulla - on äärimmäisen tärkeää, että HR tekee työnantajakuvaan kehittämistä yhteistyössä markkinoinnin ja viestinnän kanssa. Työnantajakuvastrategian tulisi olla samoilla linjoilla liiketoimintastrategian kanssa, jotta yrityksellä on strateginen kokonaiskuva hyvin hallinnassa. Työnantajakuvastrategialla tulisi määritellä myös mittarit, jotta nähdään miten strategia on vaikuttanut yrityksen työnantajakuvaan. Tällaisia mittareita ovat esimerkiksi ROI tai rekrytointikulut. (Minchington 2010, 39-41.)

Vuonna 2005 Minchington on luonut "tiekartan" eli Your Employer Brand Roadmap™ –mallin työnantajakuvaan kehittämiseksi. Tiekartta sisältää neljä osa-aluetta, jotka on kuvattu alla olevassa kaaviossa.



Kuvio 10. Your Employer Brand Roadmap™ -osa-alueet (Minchington 2010, 92)

Tiekarttaa ja sen osa-alueita on avattu lisää seuraavassa kahden sivun taulukossa, jossa kerrotaan jokaisen osa-alueen eri vaiheet ja eri toimintojen vastuut ja tehtävät (Minchington 2010, 94). Näitä vastuita ja tehtäviä on hyödynnetty myös kehittämistehtävän jatkosuunnitelmassa eli siinä miten Yritys X:n tulisi omaa työnantajakuvaansa lähteä kehittämään.

Taulukko 3. Your Employer Brand Roadmap™ (Minchington 2010, 94)

Osa-alue	Vaihe	HR	Muut toiminnot, kuten markkinointi ja viestintä	Ylempi johto	Henkilöstö
Konseptointi	1	<ul style="list-style-type: none"> •Määrittelee työnantajakuvatoimenpiteiden tavoitteet ja projektin scopen •Tunnistaa henkilöstönäkökulmat •Käy läpi olemassa olevat henkilöstömittarit, -tutkimukset ja HR-datan 			
	2	<ul style="list-style-type: none"> •Tunnistaa avainroolissa olevat henkilöt ja nimeää työnantajakuva-tiimin 			
	3	<ul style="list-style-type: none"> •Tunnistaa sisäiset ja ulkoiset työnantajakuvaan liittyvät tekijät •Suorittaa / vastaa EBI- ja EVP-mallien käyttöönotot 			
		<ul style="list-style-type: none"> •Määrittelee työntekijän elinkaaren sekä totuudenhetket •Määrittelee optimaalisimman tavan jaotella henkilöstö eri ryhmiin 	<ul style="list-style-type: none"> •Määrittelee nykyisten kommunikointikanavien tehokkuuden ja EVP:n kommunoinnin 		
	4	<ul style="list-style-type: none"> •Käy läpi sähköisen ja ei-sähköisen tavan hankkia uusia kykyjä taloon 			

Suunnittelu	5		<ul style="list-style-type: none"> •Yhteinen workshop -> HR, markkinointi, viestintä, linjajohto •Luo bisnes-esimerkin (business case) 		
	6			•Arvioi ja hyväksyy	
	7		<ul style="list-style-type: none"> •Työnantajakuva-arkkitehtuuri: määritellään työnantajakuvan tärkeimmät piirteet, visio, arvot, EVP, teemat ja kuvakieli, iskulauseet 		
Integrointi	8	<ul style="list-style-type: none"> •Työnantajakuvan hallinnointi (Employer Brand Management System) – samassa linjassa kuin henkilöstöhallinnon politiikat, järjestelmät ja käytännöt 			
	9		<ul style="list-style-type: none"> •Työnantajakuvan viestintäsuunnitelma 		
Arviointi	10	<ul style="list-style-type: none"> •Arviointi -> määrittelee mittarit ja arvioi ROI:n 		•Arvioi tulokset	

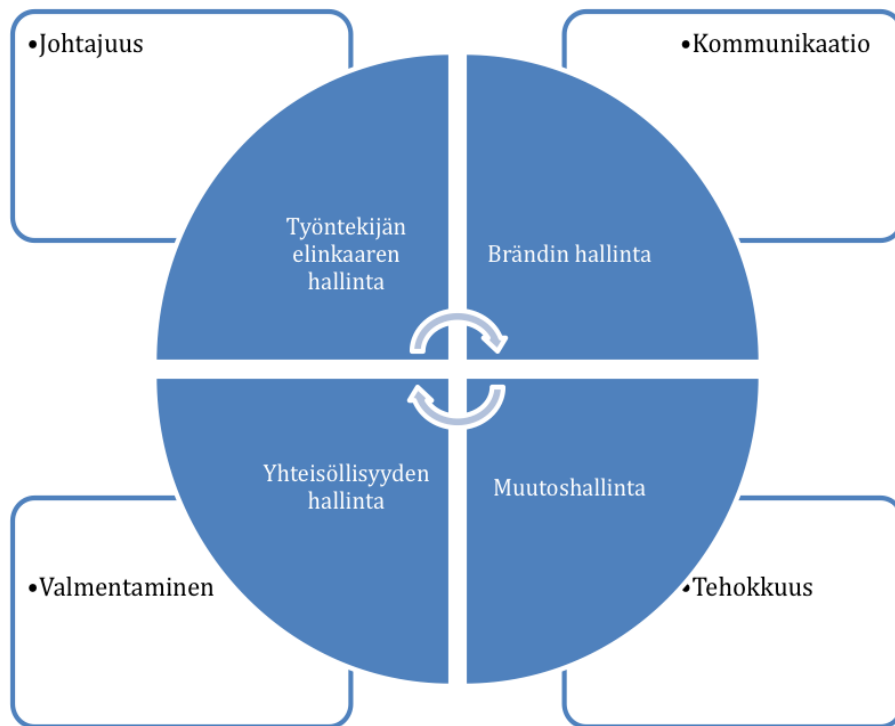
Työnantajakuvaan kehittämiseen laitettavia panoksia tulisi myös mitata, jotta nähdään minkälainen hyöty niistä on saatu. Minchington mainitsee muutamia esimerkkejä mittareista - rekrytointikustannukset /rekrytointi, henkilöstön lukumäärä, rekrytointien läpimenoaika ja missä ajassa uusi henkilö saadaan tuottavaan työhön eli perehdytysaika. Minchingtonin mielestä oleellisinta olisi määritellä mittarit jo heti työnantajakuva-toimenpiteiden alkaessa, eikä vasta siinä vaiheessa kun toimenpiteitä on tehty vuosi tai kaksi. Hän on oikeassa myös siinä, että suurin osa yrityksistä ei mittaa ROI:ta työnantajakuvaan liittyen - näin on myös Yritys X:ssä. Tällä hetkellä ainoa mittari Yritys X:ssä lienee Universumin opiskelijatutkimus, jossa seurataan vuosittain sijoittumista halutuimpien työnantajien listalla. (Minchington 2010, 119-120.)

Jotta ROI:n selvittäminen olisi mahdollista, tulisi yrityksellä olla selvä käsitys työnantajakuvaan liittyvistä osa-alueista (Minchington 2010, 123) eli

- miten työnantajakuvaan liittyvät panokset (kuten strategian kehittäminen, rekrytointi-mainonta) ja tuotokset (kuten vaihtuvuuden väheneminen, perehtymisen nopeutuminen) linkittyvät yrityksen tulokseen
- millaisia ovat myynnin ja liikevaihdon muutokset verrattuna muutoksiin työntekijöiden ja asiakkaiden sitoutumiskyvyssä
- millaiset omat numeeriset mittarit yritys luo työnantajakuvaan liittyen, jotta niiden analysointi olisi mahdollisimman helppoa ja luontevaa.

3.4 Työnantajakuvaan hallinta ja johtaminen

Minchington (2010, 58) on luonut puitteiden työnantajakuvaan johtamiskyvylle, jotta yrityksen olisi helpompaa varmistaa työnantajakuvaan järjestelmällinen hallinta kautta linjan. Puitteiden runko on nähtävissä kuviossa 11.



Kuvio 11. Työntajakuvaan hallinta (Minchington 2010, 58)

Puiterunko muodostuu neljästä eri päätoiminnosta. Niistä ensimmäinen on **työntekijän elinkaaren hallinta** - työntekijöiden tarpeet muuttuvat työuran aikana ja yrityksen olisi tärkeää kehittää toimintatapoja, menettelytapoja, järjestelmiä ja ohjeistuksia sen mukaisesti. Minchington kertoo esimerkin esimiehistä, jotka kaipaavat joustavia työaikoja koska hoitavat sairastavia vanhempiaan. Toinen päätoiminto on **brändin hallinta**. Minchington toteaa, että yleisesti ottaen liiketoiminta-, asiakas- ja työnantajakuvastrategiat luodaan erillään toisistaan. Olennaista olisi ymmärtää, että yrityksellä on vain yksi brändi, jolla on eri osa-alueita ja näin ollen kaikkien näiden edellä mainittujen kolmen osa-alueen vetäjien tulisi tehdä yhteistyötä yhteisen brändin eteen. (Minchington 2010, 58-60.)

Kolmantena päätoimintona on **yhteisöllisyyden hallinta**. Sosiaalinen media on tuonut uusia mahdollisuuksia yhteisöllisyyden muodostumiseen. Yrityksen tulisi hyödyntää asiakkaiden palautteita ja yhdistää rohkeasti työntekijöitään ja asiakkaita mm. sosiaalisen median kautta. Sodexo on luonut sosiaalisesta mediasta tavan kehittää erilaisia yhteisöjä lahjakkaista hakijoista, joita voidaan hyödyntää rekrytointitilanteissa. Viimeisenä päätoimintona on **muutoshallinta**, jota ilman työnantajakuvaan liittyvien periaatteiden ja toimintatapojen käyttöönotto yrityksessä on turhaa. (Minchington 2010, 60.)

Jotta nämä neljä päätoimintoa saadaan hyvin vauhtiin, on puiterungossa niiden lisäksi neljä "nostovipua" - johtajuus, kommunikaatio, valmentaminen ja tehokkuus. Vain vahvalla johta-

juudella herätetään työnhakijoiden kiinnostus yritystä kohtaan - heikot, epäonnistuneet johtajat eivät anna hyvää työnantajakuva yrityksestä. Lisäksi avoin ja osallistava kommunikointi luo yrityksestä hyvää työnantajakuva. Nykyisin työntekijät arvostavat suuresti organisaation sisäisiä kommunikaatiovälineitä, joilla he voivat pitää yhteyttä toisiinsa yli organisaatorajojen. Valmentamisesta puhuttaessa johtajien ja esimiesten tulisi ymmärtää, että HR:llä ei voi enää olla päävastuu osaamisen kehittamisestä ja työntekijöiden sitouttamisesta. Esimiehet tulisi saada tietoiseksi siitä, miten heidän toimensa vaikuttavat työnantajakuvaan ja työntekijöiden sitoutumiseen yritykseen. Viimeisenä on hyvä muistaa, että työnantajakuvan kehittämisen täytyy olla tuloksellista ja tehokasta. (Minchington 2010, 62-63.)

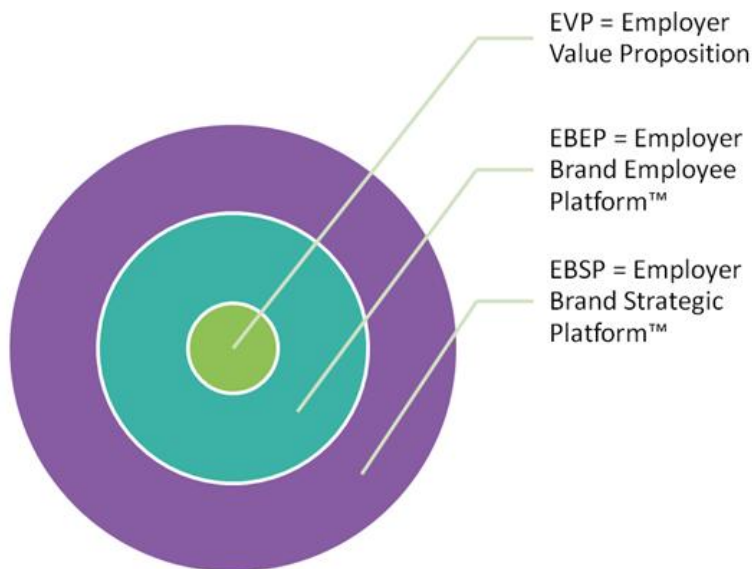
Minchington muistuttaa, että työnantajakuvan rakentaminen vie oman aikansa. Onnistuneen työnantajakuvastrategian jalkauttaminen vaatii paljon suunnittelua ja innostuneen johdon ja esimiesten tukea. Lisäksi jalkauttamisessa tulisi olla mukana tehotiimi, joka koostuu ihmisistä eripuolelta organisaatiota, jotta strategian jalkauttaminen saadaan varmasti oikein ymmärrettyinä kattavasti ympäri organisaation. (Minchington 2010, 66.)

Minchington on luonut myös The Employer Brand Excellence Framework™-mallin, jolla hän kuvaa sitä strategista kehystä, jonka sisällä yrityksen tulisi hallita omaa työnantajakuvaansa. Kehyksen sisimmäisenä ulottuvuutena on EVP eli Employer Value Proposition, jolla tarkoitetaan yrityksestä tulevia mielleyhtymiä ja mahdollisuuksia, joita yritys pystyy tarjoamaan työntekijöilleen vastineeksi työntekijöiden panoksesta ja osaamisesta. Minchingtonin mukaan jokaisella yrityksellä on oma EVP ja se täytyy vain löytää. Sen etsimisessä auttavat esimerkiksi sisäinen työnantajakuvatutkimus tai henkilöstölle tehtävät teemahaastattelut. EVP:n tulisi vastata vähintäänkin kuvion 12 mukaisiin kysymyksiin. (Minchington 2010, 70-71.)



Kuvio 12. EVP:n sisältö (Minchington 2010, 106).

Minchingtonin rakentamassa The Employer Brand Excellence Framework™-mallissa (kuvio 13) työnantajakuvaidentiteetti muodostuu lisäksi kahdesta ulommasta osa-alueesta; EBEP eli Employer Brand Employee Platform™ (vapaasti suomennettuna työnantajakuvan työntekijäalusta) ja EBSP eli Employer Brand Strategic Platform™ (vapaasti suomennettuna työnantajakuvan strateginen alusta). Yritysten johdolla tulisi olla selkeä näkemys siitä miten työntekijät näkevät organisaation eli "keitä me olemme nyt". Näin ollen heidän tulisi pystyä kehittämään toimintaa strategisesti siihen suuntaan "keitä me haluamme olla tulevaisuudessa". Tällä tarkoitetaan työnantajakuvaidentiteettiä. Identiteettiin vaikuttavat jaetut arvot, uskomukset, tieto sekä yrityksen työntekijöiden käyttäytyminen. Jotta identiteettiä pystytään kehittämään, tulisi johdon olla tietoinen työntekijöiden nykyisistä mielipiteistä ja ajatuksista sekä siitä mikä työntekijöille on tärkeää ja miten hyvin yrityksen oma tarjonta tällä hetkellä kohtaa työntekijöiden tarpeet. (Minchington 2010, 72.)



Kuvio 13. The Employer Brand Excellence Framework™-malli (Minchington 2010, 74)

EBEP eli Employer Brand Employee Platform™ (Minchington 2010, 73-79) koostuu seitsemästä attribuutista eli piirteestä, joilla on eniten merkitystä työnantajakuvan kannalta arkipäivän kannalta. Ensimmäinen piirre on **rekrytointi ja perehdytys**. Yrityksen tulisi tehdä uuteen työntekijään hyvä vaikutelma ensimmäisistä metreistä lähtien. Yritys X:ssä tämä on otettu huomioon mm. siten, että uusille Yritys X:n työntekijöille lähetetään toimitusjohtajan tervetuloilotoivotus postitse ja lisäksi toimitusjohtaja osallistuu uusien Yritys X:n työntekijöiden Starttipäivään joka kerta. Toisena piirteenä ovat **palkka ja edut**. Palkka ei ole suurin syy siihen, miksi ihmiset vaihtavat työpaikkaa. Työnantajien olisi hyvä muistaa, että muilla henkilöstöeduilla, kuten työympäristö ja liikuntaedut, on suurempi vaikutus työnantajaan valittaessa. Kolmantena piirteenä on **urakehitys**. Y-sukupolvi (syntyneet 1980-1994) arvostaa työnantajia, jotka pystyvät tarjoamaan uramahdollisuuksia nuorillekin henkilöille. Henkilökohtaisten urapolkujen ei tulisi olla suoranaisesti kytköksissä työssä menestymiseen, vaan niiden tulisi olla erillinen oma prosessinsa.

Neljäs piirre on **henkilöstötutkimus**. Henkilöstötutkimuksissa tulisi vuosittain mitata vähintäänkin yhtä osa-aluetta seuraavista: työnantajan houkuttelevuus, henkilöstön sitoutuminen tai henkilöstötyytyväisyys. Tärkeää olisi suorittaa sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimuksia saadakseen selkeä kokonaiskuva tuloksista. Sisäisen työnantajakuvan rakentaminen ennen ulkoista työnantajakuvaa on yksi onnistumisen avaimista. Viidentenä piirteenä Minchington mainitsee **palkitsemisen ja tunnustuksen**. Palkitsemisen tulisi olla merkityksellistä työntekijälle ja sen tulisi kannustaa jatkuvaan oman työn kehittämiseen ja tuloksellisuuteen. Kuudes piirre on **viestintäkanavat**. Perinteisten viestintäkanavien (kuten uutiskirje) rinnalle on tullut

blogeja, keskustelufoorumeja jne. Sosiaalisen median lisääntyessä työnantaja voi ottaa kaiken hyödyn irti rakentamalla oman sisäisen sosiaalisen verkon, kuten keskustelufoorumin. Yritys X:ssäkin on harkittu toimitusjohtajan blogia, mutta se on vielä suunnitteluasteella. Viimeisenä eli seitsemäntenä piirteenä on **työympäristö**. Miellyttävä työympäristö lisää tuottavuutta. (Minchington 2010, 73-79.)

EBSP eli Employer Brand Strategic Platform™ (Minchington 2010, 79-84) koostuu seitsemästä abstraktista attribuutista eli piirteestä, joilla on eniten merkitystä työnantajakuvan strategiselta kannalta. Ensimmäinen piirre on Minchingtonin mukaan **missio, visio ja arvot**. Näiden tulisi olla niin yksinkertaisia, että jokainen työntekijä osaa kertoa ne lyhyesti ja ytimekkäästi - yhdessä ne muodostavat yrityksen ytimen ja ovat näin merkittävä osa työnantajakuva. Toisena piirteenä on **yhteiskuntavastuu**. Yhteiskuntavastuullisilla yrityksillä on nykypäivänä parempi maine kuin ei-yhteiskuntavastuullisilla yrityksillä. Yrityksen Internet-sivuilta tulisi käydä ilmi, miten yritys tekee oman osansa yhteiskuntavastuusta - näin samoista asioista kiinnostuneet työnhakijat kiinnostuisivat yrityksestä enemmän. Kolmas piirre on **johtajuus**. Tuloksia tuottavaa johtajuutta ei yrityksissä voida liikaa korostaa työnantajakuvan näkökulmasta. Työntekijät arvostavat hyviä esimiehiä. Esimiesosaamista tulisi arvioida säännöllisesti 360-menetelmällä ja rekrytoitaessa uusia esimiehiä tulisi olla äärimmäisen huolellinen.

Neljäs piirre Minchingtonin mallissa on **yritysmaine ja -kulttuuri**. Yrityksen maineella on erittäin suuri vaikutus siihen, mihin yritykseen työnhakijat hakevat. Myös yrityskulttuuri vaikuttaa työntekijöiden kokemuksiin työnantajasta ja siihen tulisikin panostaa. Viidentenä piirteenä mainitaan **henkilöstöjohtamisen politiikka ja käytännöt**. Poliitiikan ja käytäntöjen tulisi olla aktiivisessa käytössä eikä vain ohjeita henkilöstökäsikirjassa. Kuudes piirre on **suorituksen johtaminen**. Henkilöstön edustajat tulisi ottaa mukaan suunniteltaessa suorituksen johtamista - näin palkitsemisjärjestelmistä saadaan aitoja, yksilöiden tarpeita kohtaavia ja kaikkia koskettavia järjestelmiä. Seitsemäs piirre on **innovaatio**. Innovaatiolla tarkoitetaan uusien tapojen löytämistä tarkoituksena saada kilpailuetua muihin alan yrityksiin verrattuna. Yrittäjyyttä ja yrittämistä tulisi arvostaa ja rohkaista työntekijöitä niihin. (Minchington 2010, 79-84.)

3.5 Työnantajakuvan haasteet tulevaisuudessa

Minchington on myös kuvannut 14 tulevaisuuden työnantajakuva-trendiä, jotka tuovat haasteita työnantajille vuoteen 2020 mennessä. Henkilöstöeduissa vapaa-aika ja työajoissa joustaminen tulevat ohittamaan rahan eli palkan tärkeyden. Työelämän kaaren päässä siintävä eläköityminen ei enää motivoi samalla tavalla kuin palkitseva työelämän ja henkilökohtaisen elämän

balanssi läpi työelämän kaaren. Työnantajakuva ei ole enää pelkästään HR:n tehtävä eikä sitä voi hoitaa yksinään joko HR, viestintä tai markkinointi. Työnantajakuva tulee nähdä filosofiana ja tieteenä, ei vain HR:n yhtenä osa-alueena. Työntekijät liikkuvat yrityksestä toiseen yhä enemmän. Työnantajan ja työntekijän välinen suhde muuttuu epävirallisemmaksi ja yksilöllisemmäksi, virtuaalinen työnteko yleistyy. "Vähemmän on enemmän, pieni on suurta." ROI:n selvittäminen työnantajakuvaan liittyen on äärettömän oleellista, jotta nähdään miten toimenpiteet vaikuttavat mm. henkilöstön sitoutumiseen. Työntekijöiltä vaaditaan moninaisia kykyjä ja osaamista, tämä johtaa virtuaalitiimien muodostumiseen yli maan rajojen. "Real-time access" eli palautteen ja toiminnan ajantasaisuus korostuvat - perehdytysajat lyhenevät huomattavasti, asiantuntijoilta odotetaan nopeaa kykyä astua uuteen rooliin. Uudenlaiset liiketoimintamallit jyräävät - virtuaalinen toiminta ja yhteisöllisyys ovat päivän sanoja. Työpaikan fyysinen sijainti menettää merkityksensä, virtuaaliset organisaatiot tuovat työntekoon nopeutta ja ketteryyttä 24/7. (Minchington 2010, 202-204.)

Tulevaisuuden trendeissä pelkkä hyvä tuote tai palvelu ei auta, vaan tärkeintä on saada verkostot ja asiakassuhteet toimimaan. Asiakassuhteen tulee tuottaa arvoa asiakkaalle ja työntekijöille – tämä taas johtaa kasvavassa määrin asiakassuhteiden hoitamiseen ja kehittämiseen. Myös teknologioiden jatkuva kehittyminen ajaa myös työntekijät ja työnantajat jatkuvaan osaamisen kehittämiseen. Näin myös tuottavuus ja tehokkuus työnteossa kasvavat. Työntekijöiltä tullaan odottamaan yhä enemmän vastuunottoa omasta osaamisesta ja kehittymisestä ja esimiehen roolissa tulee korostumaan nykyistä enemmän mentorointi ja coaching. Syntyvyyden laskiessa ja eliniän noustessa työnantajat joutuvat kohtaamaan useiden eri sukupolvien haasteet työpaikoilla. Eri-ikäiset työntekijät arvostavat erilaisia asioita ja heitä tulee kohdella sen mukaan eikä yhdenmukaisesti. Kansainvälisten yritysten työnantajakuvastrategiat muuttuvat aidosti kansainvälisiksi. Tämä tulee vaatimaan kuitenkin isoa yrityskulttuurimuutosta – kontrolloivasta ja käskevästä johtamistyylistä yhdessä tekemiseen ja kehittämiseen. (Minchington 2010, 204-207.)

Informaation jakaminen reaaliajassa nopeutuu ja erilaiset työkalut ja järjestelmät tulevat suodattamaan enemmän ja enemmän niin sanottua turhaa tietoa. Esimiehet ja työntekijät pystyvät seuraamaan ja muokkaamaan kehityssuunnitelmiaan reaaliajassa eikä kerran tai kaksi vuodessa niin kuin nykyisellään. Big Brotherin tyyliä reality-ohjelmia tullaan lähettämään myös työpaikoilta - katsojat saavat nähdä yrityksen normaalia työntekoa mm. web-lähetysten kautta ja näitä kanavia pystytään hyödyntämään myös rekrytoinneissa. Minchingtonin mukaan kellokorteista luovutaan. Työnantajat kannustavat työntekijöitään liikkumaan kodin ja työpaikan välillä oman aikataulun mukaisesti – tärkeintä on, että he tekevät sen mitä heiltä odotetaan. Erilaiset elämäntyyliä pääsevät kunniaan. Myös vihreä ajattelutapa laajenee entisestään. Huip-

pulahajakuudet tulevat valitsemaan työpaikkansa enemmänkin sillä perusteella mitkä yritykset haluavat tehdä maailmasta paremman elinpaikan kuin sillä perusteella kuka haluaa maksimoida tuloksensa yhteiskunnan kustannuksella. (Minchington 2010, 207-209.)

Työnantajan tulisi luoda erilaisia kommunikaatiokanavia henkilöstölle - useat kanavat antavat henkilöstölle mahdollisuuden kommunikoida rohkeammin ja avoimemmin mm. yhtiön johdon kanssa ja näin henkilöstö uskaltaa myös kyseenalaistaa asioita ja tuoda asioihin uusia näkökulmia. Kasvokkain käytävien keskustelujen lisäksi kanavina voivat toimia mm. sosiaalinen media ja erilaiset viralliset keskustelufoorumit. HR:n edustajien tulisi auttaa esimiehiä ja johtoa ymmärtämään työnantajakuvan strateginen arvo yritykselle. Tähän asti HR:llä on ollut vahva rooli yritysten työnantajakuvan kehittämisessä. Tulevaisuuden trendinä on kuitenkin luoda tiimejä, jotka koostuvat sekä HR:n, markkinoinnin että viestinnän henkilöistä ja jotka kehittävät ja työstävät työnantajakuvan strategiaa. Vuonna 2009 tehdyn EBIn tutkimuksen mukaan 43 %:lla yrityksistä pelkää HR on vastuussa työnantajakuvan kehittämisestä. Aikaisemmin tehdyissä EBIn tutkimuksissa vastaava luku oli 75 % eli kehitystä on tapahtunut. (Minchington 2010, 33-35.)

Sosiaalisen median käyttö työnantajakuvan kehittämisessä ja ylläpitämisessä alkaa nykyisellään olla jo arkipäivää monelle yritykselle. Yritykset kuten Sodexo, Starbucks, Coca-Cola ja Microsoft ovat hyödyntäneet sosiaalista mediaa onnistuneesti lisätäkseen työntajamielikuvansa pääomaa. Sosiaalisesta mediasta poisjäävät yritykset jäävät helposti jälkeen kilpailijoistaan, jotka näkyvät mm. Facebookissa, YouTubeissa ja LinkedInissä. Minchingtonin mielestä yrityksillä ei nykypäivänä enää ole varaa kieltää työntekijöitään käyttämästä sosiaalista mediaa työpaikoilla, sillä sen käyttö on niin vahvasti osa jokaista arjen hetkeä. Lisäksi kansainvälisen tutkimuksessa ”Business in social media study” (2008, teoksessa Minchington 2010, 148-150) todetaan, että 93 % sosiaalisen median käyttäjistä haluaisi yritysten näkyvän sosiaalisessa mediassa ja 85 % käyttäjistä toivoisi yritykseltä näkyvyyden lisäksi aktiivista kanssakäyntiä sivustojen käyttäjien kanssa. (Minchington 2010, 148–150.)

Suurimmat sosiaalisen median kanavat ovat Facebook, LinkedIn, YouTube ja Twitter. Suurin osa näiden sosiaalisten medioiden käyttäjistä on 35–44-vuotiaita, joten he olisivat hyvinkin potentiaalista työntekijämateriaalia. Kanavien kautta yrityksillä on mahdollisuus jakaa tietoa mm. yrityksen avoimista työpaikoista, trainee-ohjelmista, asiakastapahtumista ja käydä vuorovaikutteista keskustelua käyttäjien kanssa. Tärkeintä on juurikin luoda suhde käyttäjien kanssa eikä vain ”antaa” tietoa tai mainostaa yritystä. (Minchington 2010, 152–161.)

Mikäli yritys päättää lähteä mukaan sosiaaliseen mediaan, tulee heidän ymmärtää sen avoin ja läpinäkyvä luonne. Kaikki on nähtävillä ja kaikki on mahdollista. Epämiellyttäviä kommentteja varmasti tulee, mutta niihin täytyy pystyä suhtautumaan keskustelevasti. Myös sosiaalisen median hyödyntäminen monipuolisesti ja toisia kanavia tukevasti on oleellista. Deloitte USA näyttää esimerkkiä – heidän kampanjansa vuonna 2010 sisälsi rekrytointisivuston, Twitter-kanavan (johdon twiittejä), Facebook-sivuston (ajankohtaista tietoa) ja YouTube-kanavan (työntekijöiden haastatteluja). (Minchington 2010, 162–163.)

Minchington (2010, 166–169) ohjeistaa yrityksiä lähtemään sosiaaliseen mediaan kärsivällisesti ja harkitusti. Minchington antaa seuraavat ohjeet:

- **Kuuntele ja huomioi:** käytä sosiaalisen median seurantatyökaluja kuten Google Alerts saadaksesi selville mitä yrityksestäsi puhutaan sosiaalisessa mediassa. Seuraa myös sosiaalisen median veteraaneja ja opi heidän menestymisestään.
- **Luo strategia:** määritä tavoitteet ja valitse haluamasi sosiaalisen median kanavat (aloita kuitenkin yhdestä ja valloita ensin se). Osallistu kanavaan, jossa on jo juuri sinun yrityksesi kohderyhmää käyttäjinä.
- **Valtuuta muut:** vie ilosanomaa eteenpäin organisaatiossasi ja sitouta yrityksesi jokainen työntekijä sosiaaliseen mediaan – ”make social media part of everyone’s job”.
- **Tee yhteistyötä:** ota mukaan muut yksiköt, kuten tietohallinto ja viestintä.
- **Luo läsnäolon tunne:** luo useita verkostoja kuten Facebook- ja LinkedIn-sivusto ja tuota sisältöä, joka sopii kuhunkin yhteisöön.
- **Määritä tarkoitus eli merkitys:** huolehdi siitä, että eri kanavien sisältö on yhdenmukainen ja etsi merkitys, joka auttaa rakentamaan uskollisen yhteisön.
- **Rakenna yhteisö:** vuorovaikutuksen laatu on tärkeämpää kuin fanien lukumäärä. Viitekehys eli asiayhteys on tärkeämpää kuin sisältö.
- **Sitoudu yhteisösi:** ole avoin kaikelle – päästä kanaviin mukaan niin asiakkaat kuin työntekijät /työnhakijat.
- **Määritä mittarit ja ROI:** hallinnoi mainettasi verkossa, ole aktiivinen ja valmistaudu muuttamaan strategiaasi mikäli se ei toimi.
- **Nauti:** sosiaalinen media mahdollistaa työntekijöiden sitouttamisen yhteistyön, jakamisen, aitouden ja luottamuksen avulla.

4 Ulkoinen työnantajakuva -tutkimusten analysointi

Yritys X on teettänyt ulkoisilla yhteistyökumppaneilla, ammattimaisilla tutkimusyriyksillä, työnantajakuvatutkimuksia jo useamman vuoden ajan. Ensimmäisessä alakappaleessa perehdytään lyhyesti ulkoiseen työnantajakuvaan liittyvään teoriaan.

4.1 Ulkoinen työnantajakuva

Yritykset ovat tekemisissä monenlaisten sidosryhmien kanssa ja kaikki nämä sidosryhmät ovat tietyllä tapaa yrityksen asiakkaita. Sidosryhmien tulisi tietää mikä yritys on ja mitä se tekee. Sidosryhmien mielikuvat yrityksestä luovat työnantajakuva ja tätä kautta vaikuttavat yrityksen menestykseen joko suoraan tai välillisesti. Yritysten tulee muistaa, että sidosryhmien mielikuvat yrityksestä vaikuttavat suoraan siihen miten sidosryhmät käyttäytyvät yritystä kohtaan. (Pitkänen 2001, 68-69.)

Yrityksen sidosryhmistä tärkein on asiakas – ilman asiakkaita ei olisi tuloja. Näin ollen työnantajakuvastakin puhuttaessa on tärkeää muistaa asiakkaan vaikutus ja näkemys siihen. Asiakkaiden tarinat hyvästä tai huonosta palvelusta kantautuvat kauas. Keskon nykyinen aluejohtaja Antti Palomäki kertoi vuonna 2001 Kati Pitkäsen haastattelussa, että työnantajakuvaan vaikuttaa mm. se, miten annetut lupaukset pidetään ja kuinka yrityksessä tehdään jatkuvaa työtä kehittämisen eteen. Näillä asioilla hän viittasi tuolloin lähinnä yhteistyökumppaneiden mielikuviin yrityksestä, mutta nämä voitaneen yhdistää suoraan myös asiakkaiden mielikuviin yrityksestä. (Pitkänen 2001, 71-73.)

Toinen tärkeä sidosryhmä on uudet, rekrytoitavat henkilöt. Menestyäkseen yrityksellä tulee olla oikeat henkilöt oikeissa paikoissa ja uusien henkilöiden tarve on varmasti jatkuvaa monessakin yrityksessä. Nykypäivän työnhakijat ja –vaihtajat ovat kiinnostuneita työnantajan tarjoamista eduista kuten työaikajoustot, työterveyshuolto jne., mutta myös työnantajan arvomaailmasta, visioista tai esimerkiksi yrityskulttuurista ja tavasta tehdä töitä. Tärkeää on tässäkin muistaa, että työnantajakuvan tulee olla mahdollisimman realistinen eli ulkoisen mielikuvan tulee vastata sisäisen henkilöstön mielikuvaa yrityksestä. ”Maine on aina lupaus jostakin ja tämä lupaus on aina pidettävä”, toteavat Aula & Heinonen (2002, 51), joten mielikuvien tulee todellakin olla yhteneväiset.

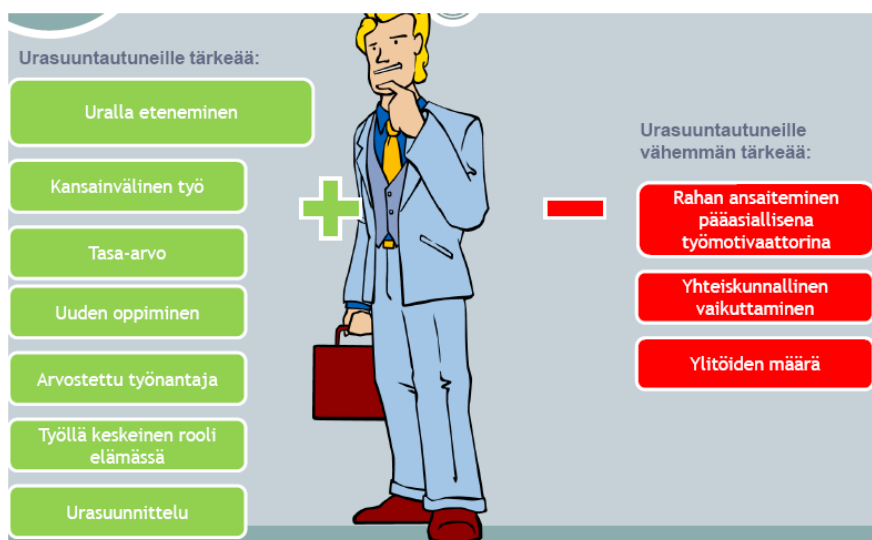
Pitkänen mainitsee kirjassaan Yrityskuva ja maine menestystekijöinä (2001, 76-66) tärkeimmiksi keinoiksi tehdä yritystä tunnetuksi mahdollisten rekrytoitavien keskuudessa mm. yrityksen

kotisivut sekä oppilaitossuhteet. Ulkoiseen työnantajakuvaan voidaan todella liittää olennaisesti maine ja maineenhallinta, ja sen tulisikin painottua aktiiviseen vuorovaikutukseen eri sidosryhmien kanssa. Maine rakennetaan yrityksen todellisen toiminnan pohjalle ja se muodostuu niistä arvoista, joita yritys muuttaa todellisuudessa omilla teoillaan. (Aula & Heinonen 2002, 52-61.)

4.2 T-media

T-Media on tutkimusyritys, joka tuottaa asiakkailleen tutkimustuloksia liittyen työnantajakuvaan ja yritysten vetovoimaan. He myös tarjoavat asiakkailleen työkaluja maineen ja vetovoiman kehittämiseen. T-Media on osa TAT-ryhmää ja Reputation Institute -verkostoa. (T-Media, 2011.)

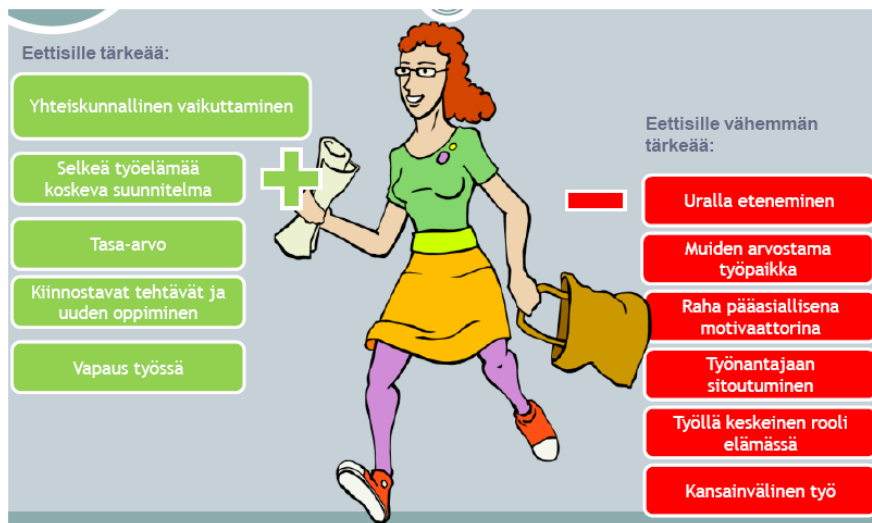
T-Media on tutkimuksissaan jakanut työnhakijat neljään eri segmenttiin: **urasuuntautuneisiin, eettisiin, turvallisuushakuisiin** (alun perin ”stressinvälttelijät”) ja **työkeskeisiin** (T-Media 2008, 8). Eri segmenteissä olevilla työnhakijoilla on erilaisia työnantajan valintaperusteita sekä työhön liittyviä asenteita että toiveita ja he myös sopivat erilaisiin työtehtäviin (Salminen-Kultanen 2009, 10). Alla T-Median liiketoimintajohtajan Päivi Salminen-Kultasen esittämä näkemys siitä, mitä kukin segmentti työssä arvostaa ja kokee tärkeäksi (Salminen-Kultanen 2009, 11-17).



Kuvio 14. Urasuuntautuneet (Salminen-Kultanen 2009, 11)

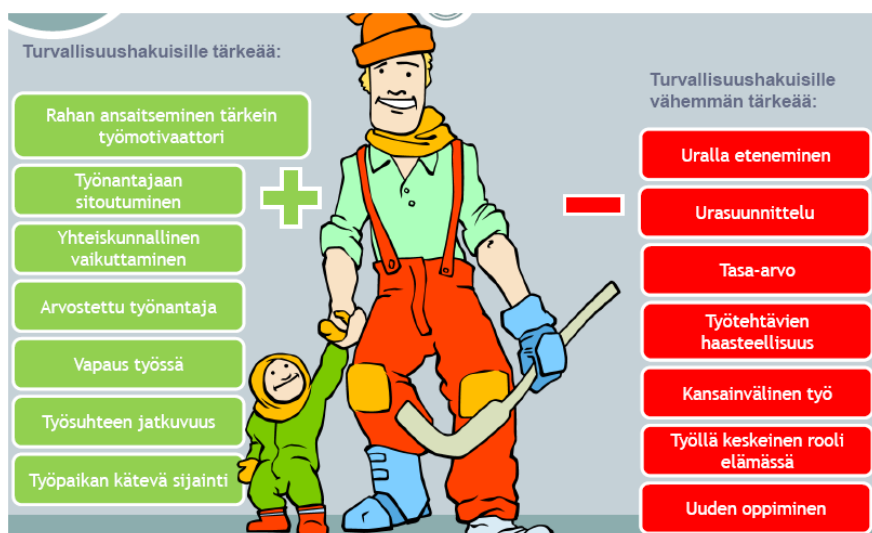
Urasuuntautuneille työnhakijoille työnantajan tulisi painottaa etenemis-, kehittämis- ja kehittymismahdollisuuksia. Urasuuntautuneet arvostavat myös vastuuta ja hyviä henkilöstöetuja. Työnantajan on myös hyvä tiedostaa, että urasuuntautuneet hakeutuvat aktiivisesti uusiin teh-

täviin eli he hakevat muita segmenttejä useammin kokemuksia useista työnantajista. (T-Media 2008, 152.)



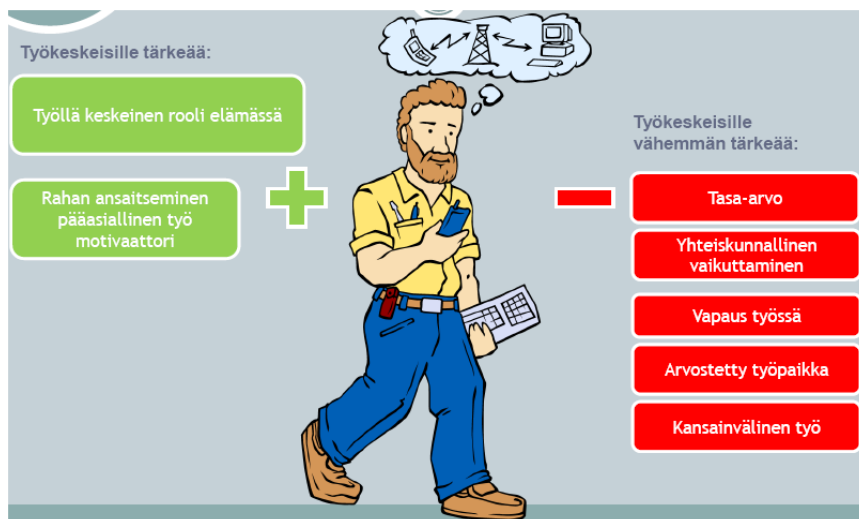
Kuvio 15. Eettiset (Salminen-Kultanen 2009, 13)

Eettisille työnhakijoille työnantajan olisi hyvä kertoa työn eettisyydestä ja yhteiskunnallisesta merkityksestä. Kovien arvojen korostaminen ja taloudellisen menestyksen alleviivaaminen ovat asioita, joista eettiset työnhakijat voivat ärsyntyä. (T-Media 2008, 152.)



Kuvio 16. Turvallsuushakuiset (Salminen-Kultanen 2009, 15)

Turvallsuushakuiset työnhakijat motivoituvat työn mielekkyydestä ja joustavuudesta. He ovat erittäin sitoutuneita työntekijöitä, mikäli eivät koe työssään liiallista painetta. He eivät pidä kovin kiireisestä työtavasta. (T-Media 2008, 152.)



Kuvio 17. Työkeskeiset (Salminen-Kultanen 2009, 17)

Työkeskeisille työnhakijoille työn mielekkyys on tärkeintä – heille työ on osa elämää ja he haluavat jatkuvasti kehittää omaa osaamistaan ja asiantuntijuuttaan. He eivät kaipaa työhönsä esimiesvastuuta. (T-Media 2008, 152.)

4.2.1 T-median Professionals-tutkimus vuonna 2008

Kappale 4.2.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

4.2.2 T-median Professionals-tutkimus vuonna 2009

Kappale 4.2.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

4.2.3 T-median Nuoret ja johtaminen 2010 -tutkimus

Taloudellinen tiedotustoimisto ja T-Media toteuttivat vuonna 2010 nuorille suunnatun tutkimuksen, jonka aiheena oli ”Nuoret ja johtaminen”. Tutkimukseen osallistui 3081 vastaajaa, jotka olivat iältään 17–29-vuotiaita opiskelijoita sekä alle 30-vuotiaita päätoimisesti työssäkäyviä. Tutkimuksessa selvitettiin nuorten mielikuvia yritysten johtamiskulttuureista ja sitä millaista johtamista nuoret esimiehiltään odottavat. (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 2-4.)

Tutkimustulosten mukaan tärkeimpiä työhön liittyviä seikkoja ovat hyvän esimiehen lisäksi mielenkiintoiset työtehtävät ja mukavat työkaverit. Korkea palkka ja joustavat työajat eivät

yltäneet tärkeyslistalla kovinkaan ylös. Nuoret liittävätkin julkiseen sektoriin mielikuvia huonosta johtamisesta, kun taas lääketeollisuus, insinööritoimistot ja pankki- ja rahoitusala nähdään hyvän johtamisen tyyssijoina. Vakuutusala sijoittuu 27:n alan keskuudessa sijalle 8. (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 4-8.)

Hyvän johtajan ominaisuudet jakautuvat tutkimustuloksissa mielenkiintoisesti. Lähes kaikille nuorille on tärkeää, että esimies on tasapuolinen ja kannustava eli antaa paljon palautetta. Seuraava näkökulma kuitenkin jakaa mielipiteitä voimakkaastikin: pitäisikö esimiehen olla kaveri vai auktoriteetti. Esimieheltä kyllä odotetaan tiukkojakin tavoitteita, mutta palaute tai kritiikki tulisi mieluiten antaa epävirallisesti. (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 10-13.)

Miten tämä kaikki sitten liittyy työnantajakuvaan? Työnantajan tulisi varmistaa, että esimiehet ovat ymmärtäneet johtamisprosessit ja he myös osaavat kohdata nuoret alaisensa nykyistä paremmin. Y- ja Z-sukupolvi vaativat erilaista lähestymistä esimiehiltä ja se vaikuttaa myös työnantajakuvaan. (Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media 2010, 18.)

4.2.4 Yhteenveto tutkimuksista

Kappale 4.2.4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

4.3 Universum

Universum kertoo olevansa ”maailman johtava työnantajakuvan tutkimiseen ja kehittämiseen keskittynyt konsulttiyritys”. Yritys toimii Suomen lisäksi 31 muussa maassa ympäri maailman - Suomessa yritys on toiminut jo vuodesta 1997 lähtien. Universumin tutkimuksiin vastaa vuosittain 400 000 opiskelijaa ja vastavalmistunutta. (Niemelä 2010.)

Universum toteuttaa työnantajakuvatutkimuksiaan vuosittain ja niiden tulokset julkaistaan mm. Kauppalehdessä. Tutkimuksissa selvitetään nuorten ammattilaisten ja opiskelijoiden odotuksia työelämästä ja pyydetään valitsemaan viisi suosikkityönantajaa. Yritys X on osallistunut Universumin tekemiin työnantajakuvatutkimuksiin vuodesta 2007 lähtien. Siitä lähtien on olemassa ranking-tietoa Yritys X:n sijoittumisestaan työnantajien joukossa, joten on helposti nähtävissä miten Yritys X:n työnantajakuva on siinä ajassa kehittynyt. Vuosien 2007 ja 2009 tutkimustuloksia Yritys X ei ole tilannut käyttöönsä kummastakaan tutkimuksesta (”Nuoret ammattilaiset” tai ”Opiskelijatutkimus”), joten niiden tuloksista on tiedossa vain hyvin pieni osa. (Niemelä 2011a.)

Loppuosa kappaleesta 4.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

4.3.1 Nuoret ammattilaiset 2007 -tutkimustulokset

Kappale 4.3.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

4.3.2 Nuoret ammattilaiset 2008 -tutkimustulokset

Kappale 4.3.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

4.3.3 Opiskelijatutkimus 2010 –tulokset

Kappale 4.3.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

4.3.4 Opiskelijatutkimus 2011 -tulokset

Kappale 4.3.4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

4.4 Finanssialan Keskusliitto

Finanssialan keskusliitto (jatkossa FK) on finanssialan toimialajärjestö, johon kuuluu n. 480 jäsenyhteisöä. FK edustaa mm. pankkeja, vakuutusyhtiöitä ja rahoitusyhtiöitä, jotka toimivat Suomessa. Näiden yhteisöjen palveluksessa toimii noin 43 000 työntekijää. (Kallonen 2010c, 3.)

FK käynnisti 17.3.2008 työnantajakuva- ja finanssiosaamisprojektin, jota rahoittaa Palvelutyönantajien Yleinen Työnantajaliitto PTYTL. Projektin tavoitteena on kehittää finanssialan työnantajamielikuvaa etenkin nuorten keskuudessa, jotta alalle saataisiin uutta ja osaavaa henkilöstöä nyt ja tulevaisuudessa. Yhteistyökumppaneina projektissa ovat mm. Opetushallituksen rahoitus- ja vakuutusalan koulutustoimikunta sekä Vakuutusväen liitto, Tradenomiliitto ja FINVA. (Kallonen 2010, 2-3.)

Jotta nuorten keskuudessa saataisiin lisättyä finanssiosaamista, teki FK esityksen opetusministeriölle yhdessä eri finanssialan edustajien kanssa siitä, että finanssialaa varten luotaisiin oma koulutusohjelma. Opetusministeriö käynnisti kokeilun loppuvuodesta 2009 neljän eri oppilaitoksen kanssa (mm. Helmi Liiketalousopisto) ja myös Yritys X on osallistunut omalta osaltaan koulutusohjelmien opiskelijoiden harjoituspaikkojen saamiseen. (Kallonen 2010, 7.)

FK:n projekti tulee jatkumaan vuoteen 2012 saakka. Projektin pääpaino tulee jatkossa olemaan enemmänkin finanssiosaamisen lisäämisessä kuin työnantajakuvassa, mutta myös työnantajakuvan rakentamista jatketaan jossain määrin. (Keep it rolling! Finanssialalla et sammaloidu – loppuraportti 2011, 13.)

4.4.1 Keep It Rolling -hanke

Vuonna 2009 FK toteutti projektisuunnitelman mukaisesti Keep It Rolling –hankkeen, johon kuului mm. internetsivusto sekä oppilaitosyhteistyö (Kallonen 2010, 3). Sivusto luotiin yhdessä viestintätoimisto Hill and Knowlton Finland Oy:n kanssa ja sivuston tarkoituksena on kuvata finanssialaa nuorille mahdollisimman kattavasti. Sivustolla on mm. nähtävissä työntekijäesittelyitä, joissa alan nuoret työntekijät kertovat omasta koulutustaustastaan, työkokemuksestaan ja finanssialasta. Hankkeen avulla nuorille yritetään antaa mielikuvaa dynaamisesta finanssialasta mm. tunnuslauseella ”Finanssialalla et sammaloidu!”. Yritys X:stä hankkeessa ovat olleet mukana HR-asiantuntija Xx Xx ja HR-partner Yy Yy työpajojen jäseninä. (Kallonen 2010, 5.)

Hankkeeseen kuului myös finanssialan sponsoroitu yhteisö suosituksessa IRC-Galleriassa, jossa nuoret itse valitsivat keskusteluaiheet ja saivat sitä kautta haluamaansa tietoa finanssialasta. Nuorilla oli mahdollista käydä live-chatteja finanssialan työntekijöiden kanssa ja osallistua erilaisiin kilpailuihin. Yhteisössä oli yli 23 000 kävijää ja kilpailuun osallistui noin 10 000 henkilöä. Keep It Rolling –hanke on saanut paljon positiivista palautetta sekä nuorilta että opinto-ohjaajilta. (Kallonen 2010c, 18-21.)

Yksi hankkeen keskeisistä tuloksista oli finanssialan yhteisen ilmeen muodostaminen ja yhdenmukaisen viestinnän luominen. Opinto-ohjaajat olivat hankkeen keskeinen kohderyhmä ja heihin saatiin luotua hyvä yhteys hankkeen avulla, mm. uutiskirjeiden ja OPO-päivien avustuksella. OPO-päivillä OPO:ijien oli mahdollista tilata kouluunsa ”Keep It Rolling –koulutus” ja näitä oppilaitosvierailuja toteuttivat eri jäsenyhteisöt. Yritys X:nkin edustajat kiersivät eri Suomen kouluissa, mm. Helsingissä ja Joensuussa. (Keep it rolling! Finanssialalla et sammaloidu – loppuraportti 2011, 8-9.)

4.4.2 Finanssialan työnantajakuva -tutkimukset

FK on tehnyt työnantajakuvatutkimuksen sekä vuonna 2008 että vuonna 2010 (Kallonen 2010, 6). Tutkimuksen kohderyhmänä ovat olleet opiskelijat sekä koulutuksen kanssa tekemisissä olevat virkamiehet, kuten opinto-ohjaajat ja opetushenkilökunta. Haastattelut on tehty puhelinhaastatteluina ja vastaajamäärä molempina vuosina on ollut 500. Myös erillisiä ryhmähaastatteluja on pidetty työnantajakuvaan liittyen – sekä yksilö- että ryhmähaastattelut toteutti Taloustutkimus Oy (Keep it rolling! Finanssialalla et sammaloidu -loppuraportti 2011, 7). (Kallonen 2010b, 2.)

Tutkimusten tavoitteena oli selvittää tärkeimmät tekijät arvioitaessa mahdollista työnantajaa, kiinnostusta eri aloja ja työnantajia kohtaan sekä saada selville millaisia mielikuvia finanssialasta on tällä hetkellä. Tulosten mukaan kolme tärkeintä tekijää työpaikkaa /työnantajaa arvioitaessa ovat hyvä työilmapiiri, hyvä esimies ja mukavat työkaverit. Sen sijaan yrityksen koolla ja alan korkealla arvostuksella ei ole tulosten mukaan mitään merkitystä työpaikkaa /työnantajaa arvioitaessa. Vuonna 2008 hyvä kuukausipalkka oli toiseksi tärkein tekijä, mutta vuonna 2010 sen arvostus oli tippunut sijalle neljä. (Kallonen 2010b, 2-5.)

Tutkimustulosten mukaan finanssialan imagomuutokset olivat kokonaistasolla verrattain pieniä verrattuna vuoteen 2008. Finanssialaan liitetään sellaisia käsitteitä kuin ”hyvä kuukausipalkka”, ”mahdollisuudet edetä työuralla” ja ”mahdollisuus työskennellä kansainvälisessä ympäristössä”. Myöskään vakuutusalan imagomuutokset eivät olleet suuria, pikemminkin tulokset olivat hyvin samankaltaisia verrattuna vuoden 2008 tuloksiin. Vakuutusalaan liitetään tutkimustulosten mukaan parhaiten käsitteet ”tunnettuja yrityksiä /organisaatioita”, ”vakavaraisia yrityksiä” ja ”ala kouluttaa ja kehittää henkilöstöään”. Myös pankkialan imago on pysynyt hyvin samankaltaisena verrattuna vuoteen 2008. Pankkialaan liitetään samat kolme parasta käsitettä eli tunnettuus, vakavaraisuus ja henkilöstön kehittäminen. (Kallonen 2010b, 6-10.)

Sekä finanssi-, vakuutus- että pankkialalle pääsemisen uskotaan olevan melko vaikeaa. Jos tarkkailemme erityisesti vakuutusalaa, on tuloksista nähtävissä että vakuutusallalla uskotaan oleva kaikista parhaimmat esimiehet (asteikolla 1-5 arvosana 3,58), mutta Finanssi- ja vakuutusalan heikoin kuukausipalkka (asteikolla 1-5 arvosana 3,54). Vakuutusallalla uskotaan myös henkilöstöä koulutettavan ja kehitettävän muita paremmin (arvosana 3,88). Pankki- ja vakuutusalan yritysten uskotaan olevan muita tunnetumpia, hyvämaineisempia ja vakavaraisempia.

Vakuutusalan työpaikat nähdään varmoiksi, mutta vakuutusalan arvostettuus (arvosana 3,44) ei ole yhtä korkealla tasolla kuin pankki- ja finanssialan. (Kallonen 2010b, 12-23.)

Alle 25-vuotiaista nuorista vain 13% pitää vakuutusalaa kiinnostavana työnantajana (heikoin tulos kaikista aloista), kun taas heistä 17% on kiinnostunut pankkialasta ja 22% finanssialasta - Tässä ei ole ollut suurta muutosta vuodesta 2008. Vuonna 2010 kiinnostavin finanssialan yritys on ollut OP-Pohjola. (Kallonen 2010b, 24-27.)

Yleisimmän käsityksen mukaan finanssialalla työskentely ”vaatii erityistä kiinnostusta talouteen ja yhteiskuntaan yleensä”. Vain viidennes vastaajista liittyy finanssialaan käsitteen ”innostava” – sen sijaan tutkimustulosten (Kallonen 2010b, 28-29) mukaan finanssialaan liitetään seuraavia miellelyhtymiä:

- Raha.
- Pörssi /pörssikurssit /meklari.
- Kiire /kiivastahtisuus /hektisyys.

Finanssialan vahvuus on tulosten mukaan ”hyvä palkka /ansiotaso /mahdollisuus rikastua”. Tämä ominaisuus korostuu kaikissa muissa ikäluokissa paitsi yli 55-vuotiaissa - heidän näkökulmastaan alan vahvuus on pikemminkin ”ajantasaisuus /ajan hermolla oleminen” ja ”ammattitaito /asiantuntijuus /korkea koulutus /tietämys”. Finanssialan heikkoudet taas ovat tulosten mukaan ”kiire /kiivastahtisuus /hektisyys”, ”epävarmuus” ja ”suhdanneherkkyys”. (Kallonen 2010b, 32-33.)

4.4.3 Finanssialan henkilöstö 2010 -tutkimus

FK on analysoinut finanssi- ja vakuutusalan henkilöstön ikärakennetta, koulutustaustaa, tehtäviä ja henkilöstömäärän kehittymistä Henkilöstö- ja koulutustiedustelu Henko:n tulosten ja EK:n henkilöstötietokannan pohjalta (Kallonen 2010, 6). Tarja Kallonen on laatinut 13.4.2011 Henkilöstön kehittämistoimikunnalle yhteenvedon, josta käy ilmi mm. se, että vakuutuslalla henkilöstön ikä jakautuu huomattavasti tasaisemmin kuin pankkialalla. Pankeissa 35-45-vuotiaita on selkeästi vähemmän kuin alle 35-vuotiaita tai yli 45-vuotiaita. Myös alan naisvaltaisuus on tuloksissa selvästi nähtävissä: finanssialan henkilöstöstä vain n. 30 % on miehiä. Tämä on työnantajakuvanäkökulmasta merkittävä huomio, sillä (nuorten) miesten houkuttelevuus naisvaltaiselle alalla on osoittautunut ainakin Yritys X:lle haastavaksi tehtäväksi. (Kallonen 2011, 2-4.)

Vuonna 2010 vakuutusyhtiöissä suurimmat henkilöstöryhmät ovat olleet 45-49-vuotiaat (17,4 %) ja 50-54-vuotiaat (15,0 %). Eläkeikää lähestyviä (eli yli 59-vuotiaita) oli vain 4,8 % vakuutusyhtiöiden henkilöstöstä. Suurin osa vakuutusalan henkilöstöstä on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa 1-4 vuotta tai 5-9 vuotta – tuloksista on selkeästi havaittavissa, että vakuutus- alalla enää pienenevä osa henkilöstöstä on ollut nykyisen työnantajan palveluksessa yli 15 vuotta, kun taas pankkialalla jakauma ei ole näin selkeä. Pankkialalla pitkän uran samalla työnantaja- jalla tehneitä on selkeästi enemmän. (Kallonen 2011, 12-14.)

Vakuutusalan henkilöstöstä suurin osa (32,1 %) on koulutustaustaltaan merkonomeja tai mer- kantteja. Korkeakoulututkinnon suorittaneita heistä on 18,1 %, tosin heidän osuutensa on kasvanut viimeisen viiden vuoden aikana luvun olleen 20,8 %. Myös tradenomien osuus vakuu- tusalan henkilöstöstä on kasvanut vuodesta 2006 lähtien, osuuden ollessa tällä hetkellä koko henkilöstöstä 11,0 %. (Kallonen 2011, 24.)

5 Yritys X:stä työtä hakeneiden taustatietojen analysointi

Kappale 5 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyö- raportista.

6 Yritys X:n lähtöhaastattelujen analysointi

Kappale 6 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyö- raportista.

6.1 Yritys X1

Kappale 6.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte- työraportista.

6.1.1 Vuosi 2007

Kappale 6.1.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte- työraportista.

6.1.2 Vuodet 2009-2011

Kappale 6.1.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

6.2 Yritys X2

Kappale 6.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

6.2.1 Vuosi 2008

Kappale 6.2.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

6.2.2 Vuosi 2009

Kappale 6.2.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

6.2.3 Vuosi 2010

Kappale 6.2.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

7 Sisäinen työnantajakuva –tutkimus

Alkuperäisenä tarkoituksena oli toteuttaa Yritys X:lle kaksi kvantitatiivista tutkimusta (sekä sisäinen että ulkoinen työnantajakuvatutkimus), mutta näistä toteutettiin vain sisäinen tutkimus. Tämä johtui siitä, että Yritys X1:n lakimiehet eivät antanee lupaa käyttää Yritys X1:n asiakasrekisteriä kyseiseen tutkimukseen. Lakimiehet totesivat, että vaikka asiakas olisi antanut luvan sähköpostimarkkinointiin, tulee markkinoinnin koskea vakuutuksia eikä työnantajakuva ole suoraan vakuutuksiin liittyvä aihe. Näin ollen lakimiehet kielsivät asiakasrekisterin käytön, mikä oli sinänsä täysin perusteltua.

Keskusteltuani Yritys X1:n henkilöstöjohtajan ja lopputyöni ohjaajan (Haaga-Helian edustajan) kanssa tulimme yhdessä siihen tulokseen, että jätän ulkoisen työnantajakuva-tutkimuksen pois kehittämishankkeestani. Ulkoista työnantajakuvaa tuon esille kehittämishankkeessa analysoi-

malla aikaisemmin saatuja tuloksia (luku 4) sekä laatimalla kehittämissuunnitelman myös ulkoiselle työnantajakuvalle tuleville vuosille.

7.1 Tutkimuksen suunnittelu ja toteutus

Ulkoisen tutkimuksen jäädessä pois muokkasin sisäisen työnantajakuvan tutkimusongelman ja alaongelman seuraavasti. Tutkimusongelma: ”Millainen on Yritys X:n sisäinen työnantajakuva?” ja alaongelma: ”Millaista työnantajakuvaa luo Yritys X:n markkinointi- ja rekrytointiviestintä?”.

Sisäisen työnantajakuva -tutkimuksen suunnittelu alkoi hyvissä ajoin keväällä 2011. Kysymyspatteriston suunnittelussa käytin apuna Kuntatyöhankkeen (2008-2009) laatimaa tutkimussuunnitelmaa sisäisen työnantajakuvan tutkimisesta. Heidän tekemänsä tutkimus oli jonkin verran suppeampi, mutta sain sieltä hyviä vinkkejä kysymyksiini. Tapasin lisäksi maaliskuussa Great Place To Works -instituutin konsultin Tommi Talaston, joka kertoi heidän tavastaan tutkia yritysten sisäistä työnantajakuvaa ja sain myös häneltä hyviä ajatuksia kyselyn toteuttamiseen. Hän kertoi, että he käyttävät väittämiä, joihin annetaan 1-5 vastausasteikko ja että heillä on kyselyssä vain kaksi avointa kysymystä (Talasto, 2011). Päätin loppujen lopuksi kuitenkin olla käyttämättä heidän kahta avointa kysymystään, sillä halusin tulosten olevan mahdollisten mitattavia ja keskenään verrattavia.

Sain tutkimuslomakkeen (liite 1) valmiiksi toukokuun alussa ja lähdin suunnittelemaan sen teknistä toteutusta yhdessä yhteistyökumppanimme mediatoimisto Ideamoottorin kanssa. He toteuttivat lomakkeen Yritys X:n toiveiden mukaisesti (ulkonäkö, värit, fontit, toimivuudet jne.). Ennen kyselyn avaamista tutkimuslomakkeen käyttöä testattiin HR:n sisällä muutaman kollegan avustuksella. Puutteita lomakkeesta ei löydetty, joten kysely voitiin ottaa käyttöön. Kysely toteutettiin web-kyselynä koko Yritys X:n henkilöstölle aikavälillä 31.5.–15.6.2011. Lähetin 31.5.2011 Yritys X:n esimiehille sähköpostitse tiedotteen, jossa kerrottiin intraneteissä juuri julkaistusta tutkimuksesta (alla).

Hei,

Intranetissä (linkki) on tänään julkaistu uutinen liittyen Yritys X:n sisäiseen työnantajamielikuva - tutkimukseen, jossa HR-Palvelut tutkii Yritys X:n sisäistä työnantajamielikuvaa.

Kannustathan alaisiasi vastaamaan kyselyyn - lomakkeen täyttäminen vie noin 10–15 minuuttia ja vastausaika päättyy 15.6.2011. Tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti, ja kerromme tuloksista ja niiden hyödyntämisestä tarkemmin kesälomien jälkeen intranetissä.

Lisätietoja tutkimuksesta antaa HR-partner Eija Ronkainen, puh. xxxxxxxxx.

Ystävällisin terveisin

HR-Palvelut

Lisäksi tutkimuksesta tiedotettiin intranetissä sekä aloituspäivänä 31.5.2011 että kyselyn puoli-
välissä 9.6.2011 (alla). Kyseinen tiedote näkyi koko Yritys X:n henkilöstölle kahdessa erillisessä
intranetissä (Yritys X2:lla on oma intranet).

Vastaa kyselyyn Yritys X:n sisäisestä työnantajamielikuvasta

HR-Palvelut tutkii Yritys X:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tar-
koitetaan sitä mielikuvaa, mikä henkilöstöllä on yrityksestä omien kokemusten ja tiedon pohjalta.
Siihen vaikuttavat mm. johtaminen, työtehtävien mielekkyys ja etenemismahdollisuudet – tutki-
muksessa halutaan selvittää mm. näitä asioita. Yritys X:n tavoitteena luonnollisesti on, että hen-
kilöstö olisi tyytyväinen omaan työnantajaansa ja haluaisi olla mukana rakentamassa tulevaisuu-
den Yritys X:ää.

Kerro mielipiteesi ja osallistu sisäinen työnantajamielikuva -tutkimukseen. Jokainen vastaus on
arvokas. Lomakkeen täyttäminen vie noin 10–15 minuuttia, ja vastausaika päättyy 15.6.2011.
Tutkimustulokset käsitellään luottamuksellisesti, ja kerromme tuloksista ja niiden hyödyntämisestä
tarkemmin kesälomien jälkeen intranetissä.

Siirry sisäinen työnantajamielikuva -kyselyyn (linkki).

Lisätietoja tutkimuksesta antaa HR-partner Eija Ronkainen, puh. xxxxxxxxx.

7.2 Tutkimustulokset

Kappale 7.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-
työraportista.

7.2.1 Kehittämiskohteet

Kappale 7.2.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-
työraportista.

7.2.2 Vahvuudet

Kappale 7.2.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

7.3 Tutkimustulosten analysointi

Kappale 7.3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

8 Esimiesten workshopit

Kehittämistehtävän yhtenä tavoitteena oli määrittellä millaisilla ihmisillä rakennetaan tulevaisuuden Yritys X. Yrityksessä on aikaisemman henkilöstöstrategian mukaisesti määritelty tärkeimmät ominaisuudet, jotka ovat:

- Positiivinen, kehittämishakuinen asenne.
- Oma-aloitteisuus.
- Vastuunottokyky.
- Muutosvalmius ja joustavuus.
- Vuorovaikutustaidot.

Yritys X:n henkilöstöjohton kanssa näimme ajankohtaisena lähteä päivittämään kyseisiä ominaisuuksia ja sitä varten halusin kuulla sekä esimiesten että johdon mielipiteet asiasta. Toisekseen kehittämistehtävässä pyritään myös määrittelemään Yritys X:n työnantajakuvaan tavoitetilalle vuodelle 2015 ja myös tätä asiaa pohdittiin esimiesten sekä johdon kanssa.

8.1 Suunnittelu ja toteutus

Yritys X:ssä järjestetään esimiehille HR-yksiköiden toimesta esimiesklubeja noin 1-2 kertaa kuussa, joissa esimiehille kerrotaan ajankohtaisista asioista ja näin luodaan mahdollisuus myös esimiesten väliseen sparraukseen. Käsiteltyjä aiheita ovat aikaisemmin olleet mm. palkkakeskustelut, henkilöstötutkimukset ja TES-asiat.

Kehittämishankkeen yhteydessä esimiesklubeissa pidettiin kaksi työnantajakuvaan liittyvää workshopia, jotka olivat 24.8.2011 Yritys X1:ssä ja 25.8.2011 Yritys X2:ssa. Workshoppien

aiheena oli ”Millaisilla ihmisillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X:n?”. Työskentelytapana sovellettiin focus groups –metodia, jolloin osallistujia ei varsinaisesti haastateltu vaan heitä rohkaistiin keskustelemaan keskenään (Ylikerälä J. 6.9.2010). Osallistujia Yritys X1:ssä oli yhteensä 28 ja Yritys X2:ssa 18. Osallistujat olivat erittäin aktiivisia molemmissa workshoppeissa ja tilaisuudet saivat hyvää palautetta.

Workshopin alussa kerroin esimiehille lyhyesti työnantajakuvan teoriasta, sisällöstä ja tavoitteista sekä Yritys X:n jo tehdyistä toimenpiteistä työnantajakuvan ylläpitämiseksi ja kehittämiseksi. Sen jälkeen esimiehille esiteltiin ensimmäinen ryhmätehtävä, jonka tavoitteena oli luoda tavoitetila Yritys X:n työnantajakuvalle vuodelle 2015. Esimiehet oli valmiiksi jaettu n. 4-5 hengen ryhmiin ja näissä ryhmissä tehtävä toteutettiin alla olevan ohjeistuksen mukaisesti:

- Itsenäistä työskentelyä (5 min):
 - kirjoita paperille mikä Yritys X:n tavoitetila työnantajana tulisi olla vuonna 2015
- Keskustelua ryhmissä (10 min):
 - valitkaa pienryhmissä 3 tärkeintä ominaisuutta, jollaisena toivoisitte Yritys X:ää kuvattavan työnantajana vuonna 2015
 - kirjatkaa nämä 3 ominaisuutta yhdelle paperille /ryhmä
- Läpikäynti pöytäryhmittäin (10 min)
- Apukysymyksiä:
 - Mikä erottaa Yritys X:n kilpailijoistaan?
 - Miksi työnhakijan kannattaisi tulla töihin Yritys X:ään?
 - Mikä on paras valttimme työnantajamarkkinoilla?

Esimiehet työstivät ajatuksiaan heille jaetun lomakkeen avulla, johon he saivat kirjoittaa ajatuksiaan (kuvio 50). Tulokset kerättiin ryhmittäin erillisellä yhteenvetolomakkeella, jonka näet kuviossa 51 – jokainen ryhmä siis valitsi kaikista vastauksistaan omasta mielestään 3 tärkeintä ominaisuutta.

Kuvio 50. Esimiehille jaettu lomake tavoitetilaan liittyen

Kuvio 50 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 51. Esimiehille jaettu yhteenvetolomake tavoitetilaan liittyen

Kuvio 51 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Tämän jälkeen heille esiteltiin toinen ryhmätehtävä, jonka tavoitteena oli määritellä millaisilla ihmisillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X:n. Tehtävän tavoitteena oli siis määritellä kolme ominaisuutta, jota odotamme tulevaisuuden työntekijöiltä. Tehtävänanto oli seuraavanlainen:

- Itsenäistä työskentelyä (5 min):
 - kirjoita paperille ominaisuuksia, joita odotat vuoden 2015 työntekijältä.
- Keskustelua ryhmissä (10 min):
 - valitkaa pienryhmissä 3 tärkeintä ominaisuutta, jotka toivoisitte työntekijöillä olevan
 - kirjatkaa nämä ominaisuudet yhdelle paperille /ryhmä.
- Läpikäynti pöytäryhmittäin (10 min)

Esimiehet työstivät ajatuksiaan heille jaetun lomakkeen avulla, johon he saivat kirjoittaa ajatuksiaan (kuvio 52). Tulokset kerättiin erillisellä yhteenvetolomakkeella, jonka näet kuviossa 53.

Kuvio 52. Esimiehille jaettu lomake tavoitetilaan liittyen

Kuvio 52 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Kuvio 53. Esimiehille jaettu lomake tavoitetilaan liittyen

Kuvio 53 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Workshopin lopuksi kävin läpi sisäisen työnantajakuvan tulokset lyhyesti ja lähetin esimiehille yhteenvedon tuloksista johdon haastattelujen jälkeen.

8.2 Tulokset ja niiden analysointi

Esimiesklubien kahden workshopin tuloksena saatiin kaksi eri määritelmää: mikä on Yritys X:n työnantajakuvan tavoitetila vuodelle 2015 ja millaisilla ihmisillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X. Analysoin tulokset kvantitatiivisesti eli laskin mitä ominaisuuksia ilmeni eniten sekä ensimmäisen että toisen workshopin yhteenvedoissa. Workshoppien tulosten perusteella Yritys X:n tavoitetila työnantajana vuonna 2015 on olla kehittämismyönteinen, joustava ja luotet-

tava suomalainen. Tulosten mukaan tulevaisuuden Yritys X rakennetaan ihmisillä, jotka ovat yhteistyökykyisiä, oma-aloitteisia ja vastuullisia (sitoutuneita).

Mielenkiintoista oli huomata, että Yritys X2:n esimiehille oli selkeästi yhtenäisempi näkemys molemmista kysymyksistä. Yritys X2:n esimiehet myös tuottivat hyvin jäseneltyjä vastauksia verrattuna Yritys X1:n esimiehiin – vastaukset olivat lyhyitä ja yksiselitteisiä, kun taas Yritys X1:n esimiehet antoivat hyvin pitkiä ja monisanaisia vastauksia, joista ns. ytimen etsiminen oli melko haastavaa.

9 Yritys X:n johdon haastattelut

9.1 Suunnittelu ja toteutus

Yritys X:n johdon haastatteluja varten valitsin yhdessä Yritys X1:n vs. henkilöstöjohtajan kanssa kymmenen eritasoista johtajaa ryhmän sisältä. Haastateltavien tiedot sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten ne on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Vs. henkilöstöjohtaja lähetti valituille johtajille 8.2.2011 sähköpostiviestin, jossa hän kertoi työnantajakuvahankkeestani ja toivoi heidän osallistuvan avoimin mielin haastatteluihin (alla).

Hei!

Eija Ronkainen suorittaa parhaillaan HAAGA-HELIAssa ylempää AMK-tutkintoa ja lopputyön aiheena on Yritys X:n työnantajakuva ja sen kehittäminen. Lopputyössään Eija selvittää millaisilla henkilöillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X:n, millainen on Yritys X:n työnantajakuva tällä hetkellä sekä millainen tavoitetilä Yritys X:n työnantajakuvalla tulisi olla. Jotta saamme nämä selvitettyä, lopputyö sisältää kaksi web-kyselyä sekä sisäisille että ulkoisille asiakkaille. Tämän lisäksi Eija haastattelee johtoryhmän jäseniä ja esimiehiä (ryhmätasolla) näistä teemoista.

Oheinen esitys kuvaa lyhyesti Eijan lopputyön sisältöä ja prosessia. Eija on lähiaikoina yhteydessä sinuun. Toivon, että löydätte yhteisen ajan keskustelua varten. Kiitoksia jo etukäteen.

Terveisin Xx

Kukaan johtajista ei kieltäytynytkään kunniaista, joten varasin heille tapaamisajat hyvissä ajoin helmikuussa 2011 syksyä varten. Ennen haastattelua lähetin jokaiselle haastateltavalle haastattelurungon, jotta he voisivat valmistautua haastatteluun etukäteen. Haastattelut olivat kestoiltaan n. 45-90 minuuttia ja nauhoitin jokaisen haastattelun. Haastattelujen aluksi kertosin kehittämishankkeen tavoitteet ja kerroin myös omasta henkilökohtaisesta tilanteestani (työpaikkani

oli vaihtumassa 19.9.2011 ja uusi työpaikkani oli ”melkein kilpailija” Yritys X:lle). Kerroin, että jokaisella haastateltavalla on mahdollisuus siitä johtuen kieltäytyä vastaamasta kysymyksiin, mikäli näin haluavat. Kukaan haastateltavista ei kuitenkaan pitänyt sitä tarpeellisena.

Haastattelurungon loin Minchingtonin (2010, 93-101) vinkkien pohjalta – muokkasin kysymyksiä Yritys X:ään sopiviksi. Haastattelurunko oli seuraavanlainen:

1. Miten kuvailisit Yritys X:n yrityskulttuuria?
 - Miten yhtenäinen se on maantieteellisesti ja eri yksiköitä verraten?
2. Miten kuvailisit Yritys X:n johtamiskulttuuria?
 - Miten yhtenäinen se on maantieteellisesti ja eri yksiköitä verraten?
3. Millä tekijöillä Yritys X pystyy houkuttelemaan ja pitämään sekä nykyisiä että uusia työntekijöitä?
 - Miksi työnhakijan kannattaisi tulla töihin Yritys X:ään?
 - Mikä on paras valttimme työnantajamarkkinoilla?
 - Miten Yritys X eroaa työnantajana kilpailijoista?
4. Mitä syitä näet työntekijöiden lähtemiseen pois Yritys X:stä?
5. Miten kuvailisit Yritys X:n palkkausta ja henkilöstöetuja?
6. Joustaako Yritys X riittävästi työntekijän näkökulmasta esim. työajoissa ja työtavoissa? Miten?
7. Miten urapolut toteutuvat / miten niitä kehitetään Yritys X:ssä?
8. Mitkä ovat Yritys X:ssätehokkaimmat viestintäkanavat (sekä ylhäältä alas että alhaalta ylös)?
9. Mitkä ovat Yritys X:n organisaation kriittisimmät työtehtävät?
 - Mitä teemme houkutellaksemme niihin uusia lahjakkuuksia tai sitouttaaksemme niihin nykyiset lahjakkuudet?
10. Milloin organisaatiomme (yrityksemme) on parhaimmillaan? Entä huonoimmillaan?
11. Yritys X:n työnantajakuvan tavoitetilä 2015?
12. Millaisilla ihmisillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X?

Jokaisen haastattelun yhteenveto on luettavissa kokonaisuudessaan liitteissä 3-12. Seuraavassa alikappaleessa esitellään niiden pohjalta määritellyt johdon haastattelujen tulokset.

9.2 Tulokset ja niiden analysointi

Kappale 9.2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

10 Pohdinta

Kehittämistehtävän viimeisessä luvussa esitetään jatkokehittämissuunnitelma vuoteen 2015 asti, kehittämistehtävän yhteenveto ja johtopäätökset alkuperäisen tavoitteen toteutumisesta ja arvioidaan omaa kehittymistä kehittämistyön tekemisen aikana. Lisäksi pohditaan kehittämistehtävän yleistettävyyttä, luotettavuutta ja pätevyyttä.

10.1 Kehittämissuunnitelma vuoteen 2015 asti

Kappale 10.1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäyte-työraportista.

10.2 Yhteenveto ja johtopäätökset

Kehittämistehtävän tavoitteena oli selvittää millainen on Yritys X:n sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva sekä määrittellä työnantajakuvalle tavoite vuodelle 2015. Lisäksi tavoitteena oli määrittellä millaisilla ihmisillä rakennetaan tulevaisuuden Yritys X. Tulostavoitteena oli myös luoda Yritys X:lle työnantajakuvan kehittämissuunnitelma vuoteen 2015 saakka. Tarve näille tavoitteille syntyi kehittämistehtävän tekijän silloisesta työtehtävästä, jossa hän vastasi Yritys X:n työnantajakuvan kehittämisestä. Siihen asti työnantajakuvan kehittämistä suunniteltiin aina vuosi kerralla eteenpäin ja HR-johdon kanssa yhdessä todettiin, että pitkäjänteisemmälle suunnittelulle olisi tarvetta.

Kehittämistehtävässä toteutettiin Yritys X:n henkilöstölle suunnattu sisäinen työnantajakuva – kysely kesällä 2011, esimiehille pidettiin workshop työnantajakuvasta sekä Yritys X1:ssä että Yritys X2:ssa loppukesästä 2011 ja johdon jäseniä haastateltiin syksyllä 2011. Kaikkien edellä mainittujen tutkimusten perusteella voidaan todeta, että Yritys X:n sisäinen työnantajakuva on hyvällä tasolla. Tulokset osoittavat, että henkilöstö on tyytyväinen työnantajaansa – peräti 74,3 % Yritys X:n henkilöstöstä (n=319) voi suositella työnantajaansa muille. Yritys X:n esimiesten ja johdon mielestä vuonna 2015 Yritys X:n työnantajakuvan toivotaan olevan kehittämismyönteinen, asiakaslähtöinen ja joustava ja Yritys X:n henkilöstön muodostuvan yhteistyökykyisistä, aktiivisista ja asiakaslähtöisistä yksilöistä.

Sisäinen työantajakuva -tutkimustulosten mukaan oman työn tavoitteet tiedostetaan hyvin ja työnantaja joustaa riittävästi työajoissa ja tarjoaa riittävästi monipuolisia työmahdollisuuksia ja sitä kautta haasteita. Tuloksissa oli hyvin vahvasti nähtävissä, että Yritys X ei pysty tarjoamaan urapolkuja henkilöstölleen riittävästi. Myös johdon haastatteluissa nousi vahvasti esille Yritys X:n urapolkujen puuttuminen. Osa johdosta ei nähnyt niitä edes tarpeellisiksi, mutta suurin osa haastatelluista johtajista oli sitä mieltä että urapolkumallia tulisi kehittää ja luoda aitoja uramahdollisuuksia Yritys X:n sisällä. Erityisesti johto korosti sitä, että urapolkujen tulisi olla myös horisontaalisia eikä vain vertikaalisia, ja että tehtäväkiertoa tulisi hyödyntää koko ryhmän sisällä, ei pelkästään oman yhtiön sisällä.

Työntekijöiden tasapuolinen kohtelu ei saanut kovin korkeita arvosanoja Sisäinen työnantajakuva –tutkimuksessa. Johdolla oli selkeästi ruusuisempi mielikuva todellisuudesta kuin mitä muilla tehtäväryhmillä. Tutkimustulosten mukaan sekä asiantuntijat että muissa esimiestehtävissä toimivat (kuten palvelupäälliköt) olivat yleisesti ottaen tyytymättömiä kuin muut, mikä voi tulosten perusteella johtua mm. siitä että he eivät näe urapolkumahdollisuuksia Yritys X:n sisällä. Asiantuntijoiden ja esimiesten osaamisen kehittämiseen ja tehtäväkiertoon pitäisi tulevaisuudessa kiinnittää erityistä huomiota.

Sisäinen työnantajakuva -tutkimuksen alaongelma oli ”millaista työnantajakuvaa luo Yritys X:n markkinointi- ja rekrytointiviestintä”. Tulosten perusteella Yritys X:n markkinointi- ja rekrytointiviestintä ei kuvasta innovatiivisia tuotteita eikä kilpailukykyistä palkkaa. Kummallakaan ominaisuudella Yritys X ei tällä hetkellä kilpaile vakuutusalan markkinoilla, joten on luonnollista että myöskin sisäisesti asia nähdään samoin. Markkinointi- ja rekrytointiviestintä luo sinänsä siis totuudenmukaista kuvaa ja tulosten mukaan henkilöstö pitää Yritys X:ää suomalaisena, hyvämaineisena, luotettavana, vakaana ja varmana työnantajana. Työnantaja nähdään hyvin asiakaslähtöisenä ja arvostettuna. Näinä epävarmoina taloudellisina aikoina lienee selvää, että työmarkkinoilla liikkuvat työnhakijatkin arvostavat luotettavuutta ja vakautta, joten näitä ominaisuuksia markkinointi- ja rekrytointiviestinnässä olisi jatkossakin tärkeää tuoda esille.

Ulkoinen työantajakuvassa Yritys X:llä on enemmän parannettavaa kuin sisäisessä työnantajakuvassa. Yritys X ei ole pystynyt nousemaan samalle tasolle kuin kilpailijansa eikä ole vielä siis Universumin ”ihannetyönantaja”-listalla top30:ssä. Erityisesti miesten kiinnostus Yritys X:ää kohtaan on laskenut huomattavasti mm. viime vuodesta ja koska ala on muutenkin erittäin naisvaltainen, olisi tärkeää saada houkuteltua miehiä Yritys X:ään töihin. Miehiin kohdistuva markkinointi- ja rekrytointiviestintä voisi olla tähän yksi ratkaiseva tekijä. Toki koko alan maine työnantajana kaipaa kohennusta, sillä nuoret näkevät alan yhä melko vanhoillisena ja tylsänä

eivätkä he esimerkiksi tiedosta alan moninaisia työmahdollisuuksia. Universumin tulosten pohjalta voidaankin todeta, että Yritys X:n tulisi korostaa työnantajakuvaan liittyvässä viestinnässä ja markkinoinnissa työtehtävien monipuolisuutta, työn- ja vapaa-ajan tasapainoa, haasteellista työtä sekä dynaamista työympäristöä (Yritys X:n Analysis Workshop 2011, 67).

Yritys X1:n lähtöhaastatteluja analysoitaessa oli havaittavissa, että vuonna 2011 lähtijöiden mielipiteet esimiestyön laadusta jakaantuivat vahvasti. Osa arvosti esimiesten vahvaa substanssiosaamista ja valmentavaa johtamisotetta, kun taas osa näki esimiehet pelkkinä asiajohtajina eikä henkilöjohtajina. Myös suoriutumiseen puuttumista arvosteltiin eli lähtijöiden mielestä ei puututa riittävästi vaikeisiin ristiriitatilanteisiin. Henkilöstön tasa-arvoinen kohtelu nostaa siis päätään näissäkin tuloksissa. Myös perehdyttäminen jakoi mielipiteitä; osa lähtijöistä oli saanut kattavan kolmen kuukauden perehdytyksen ja osa oli laitettu ns. suoraan töihin – yhtenäisen perehdytysmallin luominen olisi äärimmäisen tärkeää tulevaisuudessa. Yritys X2:n lähtöhaastatteluissa nousi esiin yleisesti johtamistyö sekä oikeudenmukaisuus työmäärissä.

Kaiken kaikkiaan kehittämistehtävä antoi aikaisempaa tarkempaa tietoa henkilöstön ja johdon mielipiteistä omasta työnantajastaan eli sisäisestä työnantajakuvasta. Ensimmäistä kertaa heiltä kysyttiin mielipidettä myös markkinointi- ja rekrytointiviestinnästä. Johtoa ei myöskään ole aiemmin kuultu työnantajakuvaan liittyen näin laajasti, joten tulokset ovat merkittävät työnantajakuvan suunnittelun kannalta tulevaisuutta ajatellen. Johdon haastatteluista selvisi, että johto haluaisi korostaa Yritys X:ssä erityisesti keskinäisyyttä ja yrittäjähenkisyttä, valmentavaa johtamista ja matalaa organisaatiota. Matala organisaatio nähtiin enemmän mahdollisuutena kuin esteenä, vaikka se urapolkumallien luomiseen vaikuttaakin. Jatkossa myös johdon sitouttaminen työnantajakuvan kehittämiseen tulee olemaan merkittävässä roolissa.

Miten Yritys X:stä sitten tehdään ns. paras työpaikka? Tärkeää olisi hyödyntää hyväksi todettuja käytäntöjä eli ns. ”best practices”-käytäntöjä. Aina tulee kuitenkin muistaa peilata hyviä käytäntöjä oman organisaation historiaan, arvoihin ja toimintaympäristöön. Vakuutusalan yrityksen toimintaympäristö ja -historia on huomattavan erilainen kuin esimerkiksi Microsoftin tai Googlen, joissa on totuttu käyttämään mm. erilaisia viestintämetodeja. Haasteena on luoda organisaatiosoinen tahtotila yhteisestä yrityskulttuurista. Yritys X on tällä hetkellä melko kahlittu jakautunut, Yritys X1 ja X2 elävät hyvin vahvasti molemmat omaa yrityskulttuuriaan. Kulttuurin tulisi olla hyväksyttävää, jossa kaikkien ihmisten vahvuudet huomioidaan sekä virallisesti että epävirallisesti. Palautetta tulisi aktiivisesti sekä pyytää että antaa. Johdon tulisi mahdollistaa tämän tyyppisten käyttäytymistapojen muuttuminen ja tukea organisaatiota muutoksessa. (Burchell & Robin 2011, 212-215.)

Jatkoa varten Yritys X:n tulisi valita työnantajakuvan kehittämisen painopisteet, joihin he keskittyisivät tulevaisuudessa. Kehittämistehtävässä tuli esille selkeät vahvuudet ja heikkoudet ja näiden pohjalta sekä sisäistä että ulkoista työnantajakuvaa tulisi lähteä kehittämään. Myös kehittämisen seuraaminen ja mittaaminen on oleellista, joten toiminnalle olisi tärkeää määritellä aidot mittarit. Koska myös asiakkaat ovat potentiaalisia työntekijöitä, olisi jatkossa äärimmäisen tärkeää suorittaa kysely myös asiakkaille työnantajakuvasta. Tämä ei kehittämistehtävän sisällä ollut mahdollista, sillä Yritys X1:n lakimiehet kielsivät asiakasrekisterin käytön kyseistä tarkoitusta varten.

Kehittämistehtävässä toteutettiin myös osaprojektina seurantaraportti Yritys Y:lle (liite 19). Raportin tavoitteena oli selvittää miten onnistui työnantajakuvan kehittämiseen liittyvätapahtuma. Tärkeintä oli saada selville mikä meni hyvin ja mikä huonosti ja näkivätkö tapahtumaan osallistuneet organisaation edustajat konseptin hyödyllisenä myös tulevaisuutta varten. Tavoite täyttyi haastattelemalla kolmea tapahtumaan osallistunutta organisaation jäsentä. Konsepti nähtiin erittäin hyödyllisenä ja arvokkaana, ja kaikki kolme toivoivat sille jatkoa myös tulevaisuudessa. Vahvuuksina nähtiin työnantajakuvan kirkastaminen ja työmahdollisuuksista kertominen, kehittämiskohteina taas tarkempi suunnittelu, case-tehtävien laaja-alaisuus sekä resursien lisääminen. Tapahtuman toteuttaminen seuraavan kerran onnistuu varmasti helpommin seurantaraportissa tulleiden jatkokehitysideoiden avulla.

Vaikka kehittämistehtävän alkuperäisiin tavoitteisiin tulikin muutoksia matkan varrella, onnistui kehittämistehtävä tekijän mielestä yli odotusten. Kumpikin työnantajaorganisaatio sai paljon uutta tietoa työnantajakuvaan liittyvistä asioista ja tuloksia pystytään hyödyntämään organisaatioissa tulevaisuudessa.

10.3 Arvio omasta oppimisesta

Aloittaessani minulla oli hyvä yleinen käsitys työnantajakuvasta ja siihen liittyvistä asioista, olinhan tehnyt töitä aiheen parissa noin kaksi vuotta. Alan kirjallisuuteen en ollut perehtynyt aiemmin, joten olikin yllätys että suomenkielistä kirjallisuutta juuri työnantajakuvasta oli äärimmäisen hankala löytää. Luonnollisesti Universumin kaltaiselta yritykseltä löytyi paljon aiheeseen liittyvää materiaalia, mutta muuten alan kirjallisuus tuntui liittyvän enemmän brändeihin, imagoon ja yrityskulttuuriin. Pienen etsimisen jälkeen kirjallisuutta kuitenkin löytyi ja se osoittautui erittäin mielenkiintoiseksi ja ajatuksia avartavaksi. Varsinkin Brett Minchingtonin kirja antoi paljon hyödyllistä ja konkreettista apua kehittämistehtävän tekemiseen – sieltä löytyivät mm. apukysymykset johdon teemahaastatteluja varten.

Kehittämistehtävän myötä huomasi, että teorialla on suuri merkitys myös työnantajakuvaan liittyvissä toimenpiteissä. Miksi keksiä pyörää uudestaan, kun alan ammattilaiset ovat jo valmiiksi luoneet hyviä toimintamalleja työnantajakuvan luomiseksi, kehittämiseksi ja ylläpitämiseksi. Toimintani on aiemmin ehkä ollut hyvinkin omintakeista, omista kokemuksista juontuvaa, mutta tutustuttuani viitekehukseen tarkemmin olen huomannut ymmärtäväni asiayhteyksiä paremmin. Työnantajakuva on erittäin laaja käsite ja sen kehittämiseen ei riitä yhden ihmisen työpanos, vaan siihen tarvitaan organisaation eri toimijoita kuten HR, Viestintä ja Markkinointi.

Omasta näkökulmastani oli erittäin motivoivaa huomata, että yrityksen johto suhtautui kehittämistehtävään kannustavasti ja niin sanotusti ”tosissaan”. Tämä loi puhtia tehdä kehittämistehtävä ajallaan ja suunnitelman mukaisesti. Tosin on myönnettävä, että ajoittain alkuperäisessä aikataulussa pysyminen oli haasteellista. Kehittämistehtävän aikataulutus oli käytännössä jaettu vuodelle 2011 ja vuosi on pitkä aika. Näin ollen se loi harhakuvausta siitä, että aikaa on yllin kyllin, ja välillä minun olikin kirittävä kovastikin pysyäkseni aikataulussa. Toki mm. oma hektinen työ ja työpaikan vaihto kesken kehittämistehtävän vaikuttivat aikatauluihin.

Järjestelmäoppimista kehittämistehtävän aikana ei tapahtunut. Käytin kehittämistehtävän suunnittelussa ja dokumentoinnissa MS Word-, MS PowerPoint- ja MS Excel -ohjelmia, jotka olivat jo hyvin tuttuja entuudestaan. Kvantitatiivisen tutkimuksen tuloksia tulkittaessa apuna oli HAAGA-HELIAn opettajan Aki Taanilan luoma Tilastoapu.xlsx-makro, joka oli erittäin helppokäyttöinen – kiitokset siitä Akille. Itse tutkimuslomakkeen toteutti ulkopuolinen yhteistyökumppani, joten minun ei tarvinnut opetella siihen liittyvien järjestelmien käyttöä.

Haasteena konstruktivisessa tutkimusstrategiassa haasteena on tyypillisesti se, että kohdeorganisaatio menettää kiinnostuksensa tutkimusta kohtaan tai että tutkimuksen tekijä ei pidä riittävästi yhteyttä kohdeorganisaatioon (Lukka 2006, 127-128). Myönnettävä on, että vaihtaessani työpaikkaa kesken kehittämistehtävän haasteeksi muodostuivat molemmat edellä mainitut kohdat. Koska itse keskityin tulosten analysointiin, en pitänyt riittävästi yhteyttä kohdeorganisaatioon ja näin voi olla, että Yritys X:n mielenkiinto kehittämistehtävää kohtaan laantui. Tähän olisi ehdottomasti pitänyt kiinnittää huomiota kehittämistehtävän aikana, mutta arvostan kokemusta oppimismielessä ja muistan sen varmasti seuraavassa tutkimuksessani.

Kehittämistehtävän päättyessä en enää työskentele samassa tehtävässä enkä samassa yrityksessä kuin tehtävän alkaessa, joten nykyisellään minulla ei ole mahdollisuutta 100 % mahdollisuutta hyödyntää uutta osaamistani omista työtehtävissäni. Saan kuitenkin osittain osallistua myös

Yritys Y:n työntajakuvaan kehittämiseen auttavassa roolissa, joten pystyn tuomaan uusia ideoita työpaikalleni. Myöskään Yritys Y:ssä työnantajakuvan kehittämässä ei ole työryhmää, vaan siitä vastaa yksi ihminen HR:ssä ja näin ollen aion ajaa eteenpäin läheisempää yhteistyötä Markkinoinnin ja Viestinnän kanssa. Kehittämistehtävän aihe oli erittäin jännittävä ja kiehtova ja aionkin jatkossakin hakeutua tehtäviin, joissa on mahdollisuus päästä vaikuttamaan yrityksen työntajakuva-asioihin.

10.4 Tutkimuksen yleistettävyys

Kehittämistehtävässä tutkimusstrategiana on tapaustutkimus ja tutkimusmenetelmänä käytetään konstruktivistista tutkimusta. Konstruktiio on tässä kehittämistehtävässä vuoteen 2015 asti laadittu kehittämissuunnitelma. Kyseinen konstruktiio on pystyttävä yleistämään sen tieteellisyden osoittamiseksi. Tuloksia on pystyttävä yleistämään esimerkiksi samanlaisiin ympäristöihin ja joukkoihin tai aikaisempiin tutkimuksiin. Konstruktivistisessa tutkimusmenetelmässä yleistettävyys voi tapahtua vain yksityisen ilmiön syvällisemmän ymmärtämisen kautta (Kasanen ym. 1991, 322). Yleistettävyys riippuu myös siitä miten hyvin tutkimuskohde on määritelty ja miten tutkimus on metodologisesti toteutettu (Laine ym. 2008, 31). (Ylikerälä, J. 11.10.2010.)

Lukka & Kasanen (1993, 352) määrittelevät yleistettävyyden induktiiviseksi päättelyksi, joka pohjautuu yhteen tai useampaan yksittäiseen havaintoon ja johtaa kohti yleisempiä johtopäätöksiä. Tapaustutkimuksessa yleistettävyyden tekee haastavaksi se, että tutkimuskohdetta on yleensä hyvin vähän. Kehittämistehtävässä positiivista oli, että kvantitatiivisen tutkimuksen otos oli melko suuri verrattuna koko populaatioon. Näin ollen yleistettävyyden pitäisi olla mahdollista. Konstruktiiossa osoitetaan, miten tutkimuksista saatuja tuloksia on mahdollista käyttää käytännön kehittämisessä. (Lukka & Kasanen 1993, 365.)

Luotu konstruktiio olisi helposti otettavissa käyttöön missä tahansa yrityksessä. Työntajakuvaan liittyvät toimenpiteet toimitettiin missä tahansa yrityksessä huolimatta siitä, että konstruktiio on ajateltukin ensisijaisesti Yritys X:ää. Näin ollen konstruktiio käy ehdotuksesta, joka olisi mahdollista ottaa käyttöön laajemmallekin joukolle kuin mitä tapauksessa (case) on tutkittu. Yleistettävyys on nähtävissä myöskin siitä näkökulmasta, että konstruktiiossa ei ole kehitetty mitään niin organisaatiokohtaista että se sopisi vain Yritys X:lle. (Laine ym. 2008, 132.)

10.5 Tutkimuksen luotettavuus ja pätevyys

Tutkimusaineiston luotettavuus eli reliabiliteetti pohjautuu sen laatuun. Käytännössä siis tutkittaessa samaa asiaa kahdella eri kerralla saadaan molemmilla tutkimuskerroilla sama tulos. Toi-

nen tapa määritellä luotettavuus on se, että kaksi arvioitsijaa päättyy samaan tulokseen. Konstruktiiivisen tutkimusotteen taustalla on hyvin vahva pragmaattinen filosofia: ”se, mikä toimii, on totta!” (Ylikerälä, J. 11.10.2010). Jotta tutkimus olisi luotettava ja pätevä, on sen siis oltava tehty oikein ja tulosten tulee olla tosia. Laadukas lopputulos syntyy, kun käsite- ja menetelmäratkaisut ovat harkittuja ja hyvin perusteltuja, empiirisen aineiston hankinnassa ja käsittelyssä on oltu erityisen huolellisia. Lisäksi tulokset ja johtopäätökset on johdettu oikein ja myös ne ovat hyvin perusteltuja. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 185-186; Ylikerälä, J. 6.9.2010.)

Kvantitatiivisen tutkimuksen (web-kysely) ja kvalitatiivisten tutkimusten (johdon teemahaastattelut, esimiesten focus group –workshopit ja Yritys Y:lle seurantaraportin teemahaastattelut) luotettavuutta tavoiteltiin siten, että niiden kyselyrungot tehtiin huolellisesti etukäteen. Teemahaastatteluissa huolehdittiin teknisestä välineistöstä (kannettava ja nauhuri), web-kyselyssä net-tisivun toimivuudesta ja tulosten kirjautumisesta tietokantaan ja focus group –workshopeissa dokumenttien huolellisesta täyttämisestä ja niiden keräämisestä. Luotettavuutta on pyritty takaamaan aikatauluttamalla kehittämistehtävä jaksoihin. Kehittämistehtävän luotettavuutta parantaa myös se, että kaikki käydyt keskustelut on dokumentoitu. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 184.)

Validiudella eli pätevyydellä voidaan tarkoittaa tutkimusasetelmavaliidiutta, kuten rakennevalidius, ja mittausvalidiutta, kuten ennustevalidius. Pätevyys voidaan määritellä niin, että tutkimus koskee sitä, mitä sen on oletettu koskevan eli että tutkimuksessa käytetään niitä käsitteitä, jotka ”heijastavat tutkituksi aiottua ilmiötä”. Tässä kehittämistehtävässä pätevydestä huolehdittiin siten, että käsitteet määriteltiin heti alussa ja että niitä myös käytettiin sekä kvantitatiivisissa että kvalitatiivisissa tutkimuksissa. Lisäksi kyselytutkimuksen (survey) kyselylomaketta testattiin etukäteen useammalla henkilöllä, jotta varmistuttiin kysymysten ymmärrettävyydestä. (Hirsjärvi & Hurme 2006, 186-187; Hirsjärvi ym. 2004, 217.)

Viitekehystä lähestyttiin kehittämistehtävässä hahmottamalla ensin mitkä aihealueet liittyvät tehtävään. Teoriaosuus muodostui sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan teorioista huomioiden sekä työnantajakuvan luomisen, kehittämisen ja hallinnan teorioita. Lisäksi aikaisempia tutkimustuloksia liittyen finanssialan työnantajakuvaan analysoitiin huolellisesti. Ongelmallista viitekehysten luomisesta teki se, että alkuun näytti siltä ettei juuri työnantajakuvasta löydy paljoakaan kirjallista aineistoa. Keskeisimmäksi teokseksi muodostui Brett Minchingtonin kirjoittama Employer Brand Leadership – A Global Perspective, joka pohjautuu pitkälti kansainvälisiin tutkimuksiin ja teoriaan. Pätevyyden lisäämiseksi kehittämistehtävässä käytettiin sekä kvantitatiivisia että kvalitatiivisia tutkimuksia ja nämä kolme (viitekehys, aikaisemmat tutkimustulokset

ja uudet kvantitatiiviset ja kvalitatiiviset tutkimukset) muodostivat yhdessä triangulaation.
(Hirsjärvi & Hurme 2006, 28; 189.)

Lähteet

Lähdeluettelosta poistettu yrityssalaisuuden piirissä oleva tieto.

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

Burchell, M. & Robin, J. 2011. *The great workplace – how to build it, how to keep it and why it matters*. Jossey-Bass. San Francisco.

Hammarsten, H. 2010. Osaatko kiinnostua toisesta ihmisestä? *Fakta*, 8/2010, s. 34-39.

Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2006. *Tutkimushaastattelu – teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino. Helsinki.

Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2004. *Tutki ja kirjoita*. 10. osin uudistettu painos. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Iltalehti 2011. Nuoret rankkasivat työnantajia – Nokia kärjessä ja pohjilla. Artikkel. Luettavissa: http://www.iltalehti.fi/uutiset/2011083114298468_uu.shtml. Luettu: 31.8.2011.

Jussila, T. 1.9.2010. Koukuta tulevaisuuden tähdet ja pidä niistä kiinni! Hill & Knowlton. Sähköinen dokumentti, pdf.

Kallonen, T. 28.8.2010. Työnantajakuva ja finanssiosaaminen. FK. Finanssialan Keskusliitto. Sähköinen dokumentti, pdf.

Kallonen, T. 29.11.2010b. Finanssialan työnantajakuva 2010 – Keskeiset tutkimustulokset. Finanssialan Keskusliitto. Sähköinen dokumentti, pptx.

Kallonen, T. 1.9.2010c. Eron liituraita-imagosta – keep it rolling –työnantajakuvakampanja muuttaa käsitystä finanssialasta. Finanssialan Keskusliitto. Sähköinen dokumentti, pdf.

Kallonen, T. 25.3.2011. Finanssialan henkilöstö. Finanssialan Keskusliitto. Sähköinen dokumentti, pdf.

Kasanen, E., Lukka, K. & Siitonen, A. 1991. *Konstruktiiivinen tutkimusote liiketaloustieteissä*. Liiketaloustieteellinen aikakauskirja 3/1991, 301-329.

Keep it rolling! Finanssialalla et sammaloidu –loppuraportti 2011. Finanssialan Keskusliitto. Vihko.

Kuntatyöhanke, 2008-2009. Uudistuva kuntatyö - ratkaisun avaimet. Artikkel. Luettavissa: <http://www.uudistuvakuntatyo.fi/index.php?id=127>. Luettu: 28.3.2011.

Laine, M., Bamberg, J. & Jokinen, P. 2008. Tapaustutkimuksen taito. Yliopistopaino. Helsinki.

Lukka, K. 2006. Konstruktiivinen tutkimusote: luonne, prosessi ja arviointi. Teoksessa Rolin, K., Kakkuri-Knuutila, M-L. & Henttonen, E. (toim.) Soveltava yhteiskuntatiede ja filosofia. s. 111-133. Gaudeamus. Helsinki.

Lukka, K. & Kasanen, E. 1993. Yleistettävyyden ongelma liiketaloustieteessä. Liiketaloudellinen aikakauskirja, Vol. 42, No. 4, 348-381.

Minchington, B. 2010. Employer Brand Leadership – A Global Perspective. Collective Learning. Australia.

Muukkonen, J. 2011. Työn uusi rytmi. Eduksesi, 1/2011, s. 4-6.

Niemelä, E. 12.11.2010. Employer Branding Specialist. Universum. Sähköpostiviesti.

Niemelä, E. 11.4.2011a. Employer Branding Specialist. Universum. Sähköpostiviesti.

Niemelä, E. 1.6.2011b. Employer Branding Specialist.. Universum. Yhteistyöpalaveri.

Pelin, R. 2008. Projektihallinnan käsikirja. Gummerus Kirjapaino Oy. Jyväskylä.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita Oyj. Helsinki.

Puurunen, T. 2010. Yle Keski-Suomi. Nuorten työllisyystilanne vaikea. Artikkel. Luettavissa: http://yle.fi/alueet/keski-suomi/2010/02/nuorten_tyollisyystilanne_vaikea_1471297.html. Luettu: 13.11.2010.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrändi – Onnistu mielikuva-markkinoinnilla. WS Bookwell Oy. Porvoo.

Salminen-Kultanen, P. 27.11.2009. Ammattilaisten työelämäodotukset ja haasteet esimiestyöhön. T-Media Oy. Sähköinen dokumentti, pdf.

Talasto, T. 11.3.2011. Konsultti. Great Place To Work Institute Finland. Yhteistyöpalaveri.

Taloudellinen tiedotustoimisto & T-Media. 25.8.2010. Nuoret ja johtaminen 2010. Sähköinen dokumentti, pdf.

T-Media. 2008. T-Media Professionals. Vihko.

T-Media. 2011. T-Median kotisivut. Luettavissa <http://www.t-media.fi>. Luettu: 7.7.2011.

Tienari, J & Piekkari, R. 2011. Z ja epäjohtaminen. Talentum. Helsinki.

Toimialakuvaus. 22.11.2011. Finanssialan keskusliitto. Sähköinen dokumentti, ppt.

Universum Professional Survey 2008. 12.1.2009. Universum. Sähköinen dokumentti, ppt.

Universum Student Survey 2010. 3.5.2010. Universum. Sähköinen dokumentti, ppt.

Väestön ikärakenne vuosina 2005-2020. 14.1.2008. Elinkeinoelämän keskusliitto. Sähköinen dokumentti, pdf.

Ylikerälä, J. 6.9.2010. Tapaus- ja toimintatutkimus. Luentomuistiinpanot.

Ylikerälä, J. 11.10.2010. Tapaus- ja toimintatutkimus. Luentomuistiinpanot.

Zilliacus, N. 1.12.2011. Country Coordinator. Universum. Sähköpostiviesti.

Liitteet

Liite 1. Yritys X:n sisäinen työnantajakuva -tutkimuksen kysymykset

Liite 1 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 2. Lähtöhaastattelulomake

Liite 2 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 3. Haastatteluyhteenveto

Liite 3 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 4. Haastatteluyhteenveto

Liite 4 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 5. Haastatteluyhteenveto

Liite 5 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 6. Haastatteluyhteenveto

Liite 6 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 7. Haastatteluyhteenveto

Liite 7 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 8. Haastatteluyhteenveto

Liite 8 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 9. Haastatteluyhteenveto

Liite 9 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 10. Haastatteluyhteenveto

Liite 10 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 11. Haastatteluyhteenveto

Liite 11 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 12. Haastatteluyhteenveto

Liite 12 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 13. Viestintäsuunnitelma

Sidosryhmä	Mitä tiedotetaan?	Miten tiedotetaan?	Milloin tiedotetaan?	Vastuu
Ohjausryhmä	Kehittämistehtävän esittely, perusinformaatio, toimitamallit	Kick off –tilaisuus	Projektin käynnistyessä, 10.1.2011	Eija Ronkainen
Ohjausryhmä	Kehittämistehtävän tilanneinfo	Ohjausryhmän kokouksissa tai editysmisraportilla sähköpostitse	Neljännesvuosittain /tarpeen mukaan	Eija Ronkainen
Markkinointi- ja viestintäyksiköt	Projektin esittely, perusinformaatio	PowerPoint-esitys sähköpostitse	Tammikuu 2011	Eija Ronkainen
Koko henkilöstö	Projektin esittely, perusinformaatio	Tiedote intranetissä	Tammi-helmikuu 2011	Eija Ronkainen
Koko henkilöstö	Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuva – tutkimusten tulokset	Info intranetissä /juttu henkilöstölehdessä	Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen	Eija Ronkainen
Esimiehet ja johto	Kohdistettu tuloinformaatio esimiehille /toimenpiteet jatkoa varten	Sähköpostitse tai esimiesportaalissa	Tutkimustulosten analysoinnin jälkeen	Eija Ronkainen
Ohjausryhmä	Kehittämistehtävän loppuraportin esittely	Ohjausryhmän kokous tai sähköpostitse	Projektin päättyessä, 1/2012	Eija Ronkainen

Liite 14. Gant-kaavio

Liite 14 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 15. Alkuperäinen aikataulu työtehtävistä ja -tunneista

Tehtävä	Aikataulu	Tunnit
Projekti- ja viestintäsuunnitelman laatiminen	Loka-joulukuu 2010	49
Työnantajakuvaan liittyvään teoriaan ja kirjallisuuteen perehtyminen	Marraskuu 2010 - marraskuu 2011	85
Henkilöstön sitouttaminen työnantajakuvaan - ajantasainen, kattava informointi projektista intranetissä - tulosten "hehkuttaminen" ja toimenpiteistä informointi	Tammikuu 2011 - joulukuu 2011	33
Aiempien ulkoinen työnantajakuva -tutkimusten analysointi (mm. T-Media ja Universum) - selvitetään mistä asioista työnantajakuva nykyisellään koostuu ja mikä siihen vaikuttaa - selvitetään mihin asioihin nuoret kiinnittävät huomiota valitessaan ihannetyönantajaansa - lähtöhaastattelujen analysointi	Tammikuu 2011	38
Yritys X:ään hakeutuneiden hakijoiden taustojen analysointi (ikä, koulutus, työkokemus)	Helmikuu 2011	10
Sisäinen työnantajakuva -tutkimuksen suunnittelu	Helmi-maaliskuu 2011	30
Sisäinen työnantajakuva -tutkimuksen toteutus	Maaliskuu 2011	4
Sisäinen työnantajakuva -tutkimustulosten analysointi – henkilöstön näkökulman huomioiminen sisäinen työnantajakuva -tutkimuksen jälkeen (viedään ideat käytäntöön)	Maalis-huhtikuu 2011	37
"Millaista työnantajakuvaa luo Yritys X:n markkinointiviestintä?"-tutkimuksen suunnittelu (ulkoinen työnantajakuva)	Maaliskuu 2011	30
"Minkälaista työnantajakuvaa luo Yritys X:n markkinointiviestintä?"-tutkimuksen toteutus	Huhtikuu 2011	4
"Minkälaista työnantajakuvaa luo Yritys X:n markkinointiviestintä?"-tutkimustulosten analysointi ja tuloksista tiedottaminen	Huhti-kesäkuu 2011	40
Esimiesklubin workshopin suunnittelu aiheesta "Millaisilla ihmisillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X:n?"	Kesäkuu 2011	15
Esimiesklubin workshopin toteutus ja tulosten analysointi	Elo-syyskuu 2011	25
Johdon haastattelut aiheesta "Millaisilla ihmisillä rakennamme tulevaisuuden Yritys X?", suunnittelu, toteutus ja analysointi	Kesä-lokakuu 2011	97
Yritys X:n työnantajakuvakehittämissuunnitelman laatiminen tuleville vuosille	Loka-marraskuu 2011	40
Uudenlaisen markkinointiviestinnän toteutus (markkinointi)	Marraskuu 2011	3
Kehittämissuunnitelman tarkentaminen	Marraskuu 2011-tammikuu 2012	64
Dokumentointi	Lokakuu 2010 - tammikuu 2012	186
Projektin päättäminen	Tammikuu 2012	10
	Yhteensä	800

Liite 16. Toteutuneet työtunnit

	Suunnitellut tunnit	Toteutuneet tunnit
Lokakuu 2010	15	15
Marraskuu 2010	29	43
Joulukuu 2010	24	30
Tammikuu 2011	49	40
Helmikuu 2011	34	39
Maaliskuu 2011	63	40
Huhtikuu 2011	41	40
Toukokuu 2011	34	42
Kesäkuu 2011	57	75
Heinäkuu 2011	114	120
Elokuu 2011	30	50
Syyskuu 2011	98	97
Lokakuu 2011	56	58
Marraskuu 2011	63	63
Joulukuu 2011	41	29
Tammikuu 2012	52	29
Yhteensä	800	810

Liite 17. Kehittämissuunnitelma vuosille 2012-2015

Liite 17 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.

Liite 18. Haastattelurunko Yritys Y

1. Kuvaat projektin pääkohdat omalta osaltasi (oman roolisi mukaisesti).
2. Saavuttiko projekti tavoitteensa suunnitellussa laajuudessaan?
 - Mitä karsittiin pois?
 - Mitä lisäyksiä tehtiin?
3. Miten pysyttiin projektin aikataulussa?
4. Miten resurssien käyttö onnistui?
 - Henkilöresurssit
 - Tilat
 - Muut
5. Miten päivien käytännön järjestelyt onnistuivat?
 - Materiaalit
 - Ohjeistukset
 - Case-työskentely
 - Case-esitykset
6. Miten kuvailisit osallistujia?
7. Pysyttiinkö budjetissa, mitkä olivat todelliset kustannukset?
8. Mitkä olivat projektin tärkeimmät opit?
 - Missä onnistuttiin?
 - Missä epäonnistuttiin?
9. Kuvaile muita saavutettuja hyötyjä tai tuloksia.
10. Miten projektin dokumentointi hoidettiin?
11. Miten projektin viestintä onnistui?
12. Miten palautetta kerättiin?
 - Projektin aikana?
 - Projektin jälkeen?
13. Millaista palaute oli?
14. Arvioi, milloin projektin odotetut hyödyt ovat realisoitumassa.
15. Onko konsepti hyödyllinen?
16. Ideoita jatkokehitykselle?
17. Lähtisitkö mukaan uudestaan?

Liite 19. Seurantaraportti Yritys Y

Liite 19 sisältää yrityssalaisuuden piirissä olevaa tietoa, joten se on jätetty pois opinnäytetyöraportista.