

**Työnantajamielikuvan merkitys työntekijöille**  
**Loisto setlementissä**



Ylemmän ammattikorkeakoulututkinnon opinnäytetyö  
Sosiaali- ja terveysalan kehittäminen ja johtaminen, kriisityö  
Hämeenlinnan korkeakoulukeskus

Kevät, 2021

Kari Ollila

---

## TIIVISTELMÄ

Opinnäytetyö käsitteli työnantajamielikuvan merkitystä työntekijöille Loisto settlementissä. Kvantitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena oli kartoittaa, oliko työnantajamielikuva vaikuttanut Loisto settlementti ry:n henkilökunnan työpaikan valintaan, ja työssä pysymiseen sekä onko työnantajamielikuva säilynyt samanlaisena työsuhteen jatkuessa. Tutkimuksen tavoitteena oli Loisto settlementti ry:n työnantajamielikuvan kehittäminen työntekijöiden tarpeiden pohjalta.

Opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää. Kyselylomakkeen kautta kerättyjä vastauksia saatiin yhteensä 40 työntekijältä. Kyselyn perusteella yli puolelle vastaajista työnantajamielikuva Loisto settlementistä oli muuttunut positiivisemmaksi heidän työskentelyaikanaan. Kolmannes vastaajista ilmoitti, ettei Loiston työnantajamielikuva ole heille avautunut täysin ja se kaipaa selkeyttämistä edelleen. Kaikki vastaajat kokivat Loistossa tehtävän työn merkitykselliseksi ja Loiston esihenkilötyöhön oltiin tyytyväisiä. Työntekijät kertoivat saavansa esihenkilöltä riittävästi tukea haastavissa tilanteissa. Kaikkien vastaajien mielestä esihenkilön osaamisella oli merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Loistossa tehtävä johtamistyö oli työntekijää tukevaa ja suhde esimieheen oli luottamuksellinen. Opinnäytetyön toimeksiantajana oli Loisto settlementti ry ja tutkimustuloksia hyödynnetään Loisto settlementin työnantajamielikuvan kehittämisessä.

Avainsanat Kvantitatiivinen tutkimus, työnantajamielikuva, brändi, rekrytointi, esihenkilöosaaminen.

Sivut 53 sivua ja liitteitä 3 sivua

---

Author Kari Ollila

Year 2021

Subject The significance of the employer image for the employees of Loisto settlement

Supervisors Ulla Peltonen

---

ABSTRACT

The thesis dealt with the importance of the employer image for the employees in Loisto settlement registered association. The purpose of the quantitative study was to find out whether the employer image had affected the employees' choice of employment and the organization's ability to retain the talents in Loisto settlement. The purpose was also to study whether the employer image stayed the same throughout employment. The aim of the study was to develop the employer image of Loisto settlement, based on employees' needs.

In the thesis a quantitative questionnaire was used as the research method and answers were received from 40 employees. For more than half of the respondents, the employer image of Loisto settlement had become more positive after they had been working longer in Loisto. However, a third of the respondents stated that the employer image of Loisto settlement was not clear for them and it needed clarification. All respondents felt that the work done in Loisto was meaningful and they were satisfied with the leadership in Loisto. The employees stated that they received adequate support from their superiors in challenging situations. All respondents felt that the competence of the superiors was important for job satisfaction and commitment. The employees experienced the leadership in Loisto as supportive and the relationship with the superiors was confidential. The thesis was commissioned by Loisto settlement and the research results will be utilized in the development of the employer image of Loisto settlement.

Keywords Quantitative research, employer image, brand, recruitment, managerial competencies.

Pages 53 pages and appendices 3 pages

## Sisällys

1	Johdanto .....	1
2	Opinnäytetyön lähtökohdat .....	3
2.1	Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys.....	3
2.2	Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus.....	5
3	Tietoperusta ja aikaisemmat tutkimukset.....	6
3.1	Työnantajakuva ja työnantajamielikuva .....	8
3.2	Brändi mielikuvan synnyttäjänä.....	10
3.3	Rekrytointi työhönoton prosessina .....	12
3.4	Esihenkilöosaaminen osa johtamista.....	15
4	Tutkimustehtävä ja -menetelmät.....	17
4.1	Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset .....	17
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	18
4.3	Aineistonhankinta ja kyselylomake.....	19
4.4	Aineiston analyysi .....	21
5	Opinnäytetyön tehdyn kyselyn tulokset .....	21
5.1	Vastaajien taustatiedot .....	22
5.2	Työnantajakuvan kysymykset .....	22
5.3	Avoimet kysymykset .....	27
5.4	Brändiin liittyvät kysymykset .....	27
5.5	Avoimet kysymykset .....	31
5.6	Rekrytointiin liittyvät kysymykset.....	32
5.7	Rekrytointiin liittyvät avoimet kysymykset.....	36
5.8	Esihenkilöosaamiseen liittyvät kysymykset .....	37
5.9	Esihenkilöosaamiseen liittyvät avoimet kysymykset .....	41
6	Johtopäätökset .....	43
6.1	Pohdinta ja kehittämissuhteet.....	47
7	Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys .....	48
8	Lähdeluettelo.....	50

## Kuvat, taulukot ja kaavat

Kuva 1	Kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt Loisto settlementissä .....	22
Kuva 2	Minulla oli hyvä käsitys Loistosta, kun kuulin siitä ensimmäisen kerran .....	23

Kuva 3	Käsitykseni on muuttunut positiivisemmaksi työskenneltyäni Loistossa.....	24
Kuva 4	Loiston työnantajakuva on vastannut odotuksiani .....	24
Kuva 5	Loisto settlementin organisaatorakenne on mielestäni selkeä .....	25
Kuva 6	Loistossa tehtävä työ on merkityksellistä.....	26
Kuva 7	Loiston työnantajakuva on lisännyt sitoutumistani työpaikkaani.....	26
Kuva 8	Loisto on ammattimainen ja uskottava toimija alallaan .....	28
Kuva 9	Loiston brändi ja mielikuva vastaavat todellisuutta .....	28
Kuva 10	Loiston toiminta sosiaalisessa mediassa tukee myönteistä brändikehitystä ....	29
Kuva 11	Loisto on onnistunut kehittäessään positiivista brändiä.....	30
Kuva 12	Loiston työnantajakuva tukee brändin kehittämistä.....	30
Kuva 13	Loisto settlementin arvot tukevat Loiston brändin kehittämistä .....	31
Kuva 14	Sain tiedon työpaikasta työvoimatoimiston tai muun ilmoituksen kautta .....	33
Kuva 15	Rekrytointini oli positiivinen kokemus ja tuki työnantajakuvan syntyä .....	33
Kuva 16	Rekrytoinnin aikana sain realistisen käsityksen Loistosta työnantajana.....	34
Kuva 17	Rekrytointini oli suunnitelmallinen ja eteni valmisteluiden mukaisesti.....	35
Kuva 18	Rekrytoinnin yhteydessä sain hyvän käsityksen toimenkuvastani.....	35
Kuva 19	Rekrytoinnin aikana syntynyt käsitys Loistosta on säilynyt.....	36
Kuva 20	Esihenkilöni tukee minua riittävästi joutuessani haasteellisiin tilanteisiin .....	38
Kuva 21	Esihenkilölläni on riittävästi osaamista tehtävän hoitamiseen .....	38
Kuva 22	Voin luottaa, että esihenkilöni kantaa vastuun ja vie asioitani eteenpäin.....	39
Kuva 23	Tiedonkulku toimii hyvin ja esihenkilöni tiedottaa säännöllisesti asioista.....	40
Kuva 24	Esihenkilöni osaamisella on merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen	40
Kuva 25	Esihenkilöni käy työntekijöiden kanssa säännöllisesti kehityskeskustelut.....	41

## **Liitteet**

Liite 1	Saatekirje
Liite 2	Kysely lomake

## 1 Johdanto

Tämän opinnäytetyön aihe on työnantajamielikuvan merkityksen selkeyttäminen Loisto settlementin työntekijöille. Aiheen valinta nousi ajankohtaisuuden ja toimeksiantajan tarpeiden perusteella. Aihe palvelee omaa työtäni sekä ammatillista kehitystäni, toimiessani Loisto settlementti ry:n toiminnanjohtajana. Toiminnanjohtajan tehtäviin kuuluvat muun muassa yhdistyksen toiminnan johtaminen, toiminnan valvonta sekä koko Loisto settlementin toiminnan kehittäminen. Tehtäviin kuuluvat lisäksi hallituksen valmistelijana ja johtoryhmän puheenjohtajana toiminen. (Loisto settlementti ry, 2020, s. 3) Tällä hetkellä kehittämisen keskiössä ovat erilaisten HR-käytäntöjen kehittämistehtävät, näistä yksi tärkein kehittämisen kohde on rekrytointiprosessin toimivuuden kehittäminen.

Julkisen, yksityisen ja kolmannen sektorin sosiaali- ja terveyspalveluiden haasteeksi on noussut työvoiman saatavuus ja pysyvyys. Tämä tarkoittaa sitä, että yhä useampaan sosiaali- ja terveysalan työpaikkaan ei saada muodollisesti päteviä työntekijöitä, saati työntekijää ollenkaan. Rekrytointiprosesseja on pyritty kehittämään ja työnhakuilmoituksista tekemään houkuttelevampia. Sosiaali- ja terveyspalvelut painivat yhä pahenevan työvoimapulan kanssa. Tilanne ei näytä tulevaisuudessa helpottavan, vaikka vuosittain valmistuu paljon sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia. Nykytilanne nostaa esiin kysymykset; miten saada valmistuvat työntekijät työskentelemään sosiaali- ja terveyspalveluissa? Kuinka saada nykyiset työntekijät pysymään Loisto settlementin työntekijöinä? Kuinka saada syntynyt työnantajamielikuva pysymään hyvänä Loisto settlementin työntekijöillä?

Opinnäytetyöni aihe on yhteiskunnallisesti merkittävä ja liittyy sosiaali- ja terveysalan johtamisen ja kehittämisen osaamiseen. Sosiaali- ja terveyspalveluiden tulevaisuuteen ja työn sisältöihin vaikuttavat paljolti saadaanko tulevaisuudessa ammatillisesti laadukkaita palveluita tuottamaan riittävästi sosiaali- ja terveysalan ammattilaisia sekä kuinka ammattilaiset saadaan pysymään työpaikoissa. Tähän vaikuttaa osaltaan se onko syntynyt työnantajamielikuva vastannut työntekijän odotusta työnantajasta ja työpaikasta. Tärkeä kysymys on, miten työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa ja kuinka se saadaan pysymään positiivisena?

Käytän opinnäytetyössä tutkimusmenetelmänä kvantitatiivista eli määrällistä kyselylomaketta. Selvitän sen avulla lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Kysely suoritettiin helmikuussa 2021 Loisto settlementin työntekijöille. Opinnäytetyön yhteistyökumppanina ja toimeksiantajana toimii Loisto settlementti ry.

## 2 Opinnäytetyön lähtökohdat

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön yhteistyökumppani Loisto setlementti ry. Työelämäyhteys liittyy Loisto setlementtiin, koska opinnäytetyöhön liittyvä kysely suoritettiin Loisto setlementin henkilökunnalle. Lisäksi luvussa esitellään opinnäytetyön tavoite, tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus ovat keskeisiä asioita sen suhteen miksi opinnäytetyö tehdään ja mitkä ovat opinnäytetyön lähtökohdat. Tutkimuskysymykset vastaavat siihen mitä tutkimussuunnitelmassa sanotaan mitattavan.

### 2.1 Yhteistyökumppani ja työelämäyhteys

Loisto setlementti ry on vuonna 1974 rekisteröitynyt uskonnollisesti ja poliittisesti sitoutumaton varhaisnuoriso- ja nuorisoyhdistys, joka tekee sosiaalista nuorisotyötä pääkaupunkiseudulla. Yhdistys toteuttaa sääntöjensä mukaisesti sukupuoli- ja kulttuurisensitiivistä sosiaalista nuorisotyötä kohderyhmänä pääkaupunkiseudun 0–29-vuotiaat lapset ja nuoret sekä heidän perheensä. Yhdistyksen toiminta pohjautuu setlementtiarvoihin. Loisto setlementti on Suomen Setlementtiliitto ry:n jäsen ja on aktiivisesti mukana kehittämässä setlementtinuorisotyötä yhdessä Suomen Setlementtiliiton, muiden paikallisten setlementtien sekä alueellisten setlementtiverkostojen kanssa. (Loisto setlementti, 2021, 2)

Loisto setlementti ry:n tarkoituksena on sääntöjensä mukaisesti toteuttaa sukupuolisensitiivistä ja kulttuurisensitiivistä sosiaalista nuorisotyötä, joka tarkoittaa lasten ja nuorten yksilöllisiä tarpeita huomioivaa sosiaalista vahvistamista ja elämänhallinnan tukemista. Sosiaaliseen nuorisotyöhön liittyy sekä syrjäytymisen ehkäisyä, että korjaavaa sosiaalista työtä. Sosiaalisen nuorisotyön menetelmiä ovat muun muassa erilaiset lasten ja nuorten vuorovaikutukselliset ryhmät, leirit ja retket, avoimet kohtaamispaikat, tapahtumat ja juhlat. Toiminnassa korostuvat yhteisöllisyyden ja osallisuuden edistäminen sekä sukupuoli- ja kulttuurisensitiivinen työote. Tarkoituksensa toteuttamiseksi yhdistys luo kohtaamispaikkoja, joissa nuoret voivat kohdata toisiaan ja tulla ammatillisesti autetuksi yksilöllisten elämänhaasteidensa kanssa. Toiminnassa on mukana myös paljon vapaaehtoisia. Yhdistys tekee kohderyhmäänsä tukevaa tiedotus ja vaikuttamistyötä ja vastaa valtakunnallisesta sukupuolisensitiivisen sosiaalisen nuorisotyön verkostosta.



Toimintaan kuuluu vahvasti ammatillisen osaamisen jakaminen. Yhdistys osallistuu vahvasti tutkimus- ja kehittämistoimintaan sosiaalisen nuorisotyön kentillä. Loisto setlementti ry tuottaa myös sosiaali- ja terveystalouden palveluja. Uusia hankkeita tai toimintoja kehitetään koko ajan toiminnan sekä yhteistyöverkostojen kautta esiin nousseista nuorten tarpeista. (Loisto setlementti, 2021, s. 2)

Loisto setlementin arvot perustuvat setlementtiarvoihin. Arvoja ovat yhdenvertaisuus, moninaisuus ja tasa-arvo, luottamus ihmisen voimavaroihin, asettuminen heikommassa asemassa olevan puolelle ja yhteisöllisyys sekä yksilön oikeuksien kunnioittaminen. (Loisto setlementti, 2020, s. 1) Loisto setlementin missio mukaisesti Loiston tehtävänä on haavoittuvassa asemassa olevien lasten ja nuorten sosiaalinen vahvistaminen, ja Loiston visio mukaisesti yhdessä luomme maailmaa, jossa tulemme merkitykselliseksi toinen toisillemme, ja joissa jokainen kokee olevansa tärkeä. (Loisto setlementti, 2021, s. 2)

Loisto setlementti ry:n keskeiset toimintavavat ovat kumppanuus ja verkostotyö. Yhdistyksellä ja sen toimintayksiköillä on usean vuoden kokemus kumppanuustyöstä julkisen sektorin organisaatioiden kanssa. Kumppanuuteen liittyvät muutokset muokkautuvat koko ajan. Haasteena on yhdistyksen ulkopuolisten uusien kumppanuusmuotojen löytyminen ja lisääminen jo toteuttavien aktiivisesti toimivien käytäntöjen lisäksi. Tyttöjen Talon, Poikien Talon sekä Itä-Pasilan sosiaalisen nuorisotyön osalta kumppanuusyhteistyö toteutuu tilojen muodossa ja toiminnallisesti käytännön työn osalta. Saunalahden tukiasuntoyksikön palveluja tuotetaan suorahankintasopimuksella Espoon kaupungille sekä muille Länsi-Uudenmaan kunnille. Loisto setlementti omistaa 25 % Kandela Oy markkinointiyhtiöstä, jonka kautta tuotetaan psykoterapiapalveluja. Lisäksi palveluja tarjotaan seksuaaliterveystyön ja kasvatuksen ja koulutuksen toimialoille. Loisto setlementti ry:n eri toimintayksiköt ja hankkeet tekevät laajaa verkostotyötä nuorisopalveluiden lisäksi muun muassa sosiaali- ja terveystoimialan, kasvatuksen ja koulutuksen toimialan ja muiden järjestöjen toimijoiden kanssa yhteistyössä. (Loisto setlementti, 2021, s. 4)

Loisto setlementissä työskentelee tällä hetkellä 57 kokoaikaista työntekijää ja 40 tuntityöntekijää. Rahoituksia Loisto setlementti ry sai vuoden 2020 aikana seuraavilta tahoilta: STEA, Helsingin kaupunki, Espoon kaupunki, Aluehallintovirasto, Kela, Valtio sekä useilta yksityisiltä lahjoittajilta ja säätiöiltä. (Loisto setlementti, 2021, s. 3)

## **2.2 Opinnäytetyön tavoite ja tarkoitus**

Opinnäytetyön tavoitteena on Loisto settlementti ry:n työnantajamielikuvan kehittäminen työntekijöiden tarpeiden pohjalta.

Opinnäytetyön tarkoituksena on kartoittaa onko työnantajamielikuvalla ollut merkitystä Loisto settlementti ry:n henkilökunnan työpaikan valintaan ja työssä pysymiseen sekä onko työnantajamielikuva säilynyt samanlaisena työsuhteen jatkuessa.

### **Opinnäytetyön tutkimuskysymykset ovat**

1. Minkälaisia merkityksiä työnantajamielikuvalla on ollut työpaikan valintaan ja työssä pysymiseen?
2. Minkälaisia merkityksiä esihenkilöosaamisella on ollut työssä pysymiseen?

### 3 Tietoperusta ja aikaisemmat tutkimukset

Opinnäytetyön keskeiset käsitteet ovat työnantajakuva, työnantajamielikuva, brändi, rekrytointi ja esihenkilöosaaminen. Opinnäytetyön keskeiset käsitteet käyvät ilmi Loisto settlementin henkilöstölle suoritetussa kyselyssä työnantajamielikuvan merkityksestä.

Tässä opinnäytetyössä on käytetty neljää pro gradututkimusta ja yhtä opinnäytetyötä, jotka käsittelevät työnantajakuvaa ja työnantajamielikuvaa. Eeva Tolvanen on tutkinut työnantajakuvan hallintaa ja kehittämistä terveyskeskusorganisaatiossa, ja Emilia Ljunglin on tutkinut työnantajamielikuvan merkitystä yksilön sitoutumiselle. Tolvasen tutkimuksessa haastateltiin pääasiallisesti Pirkanmaan alueen johtavia ylilääkäreitä tai vastaavassa asemassa terveyskeskusten terveystaluiden johdossa toimivia henkilöitä. (Tolvanen, 2016, s. 42) Ljunglinin tutkimuksessa haastateltiin pääkaupunkiseudulla ja Turussa terveystalualalla toimivan yksityisen lääkäriasemaketjun Diacor terveystalut Oy:n seitsemää esimies ja asiantuntija asemassa olevaa henkilöä. (Ljunglin, 2017, ss. 39–41) Nanne Lähteenmäki on tutkinut työnantajakuvan muodostumista sosiaalisessa mediassa. Lähteenmäen tutkimuksessa haastateltiin henkilöitä, jotka käyttivät ainakin jonkin verran sosiaalista mediaa ja olivat työikäisiä. Tutkimusjoukko valikoitui verkostotekniikalla, jolloin tutkimuksessa haastateltiin muutamaa henkilöä ja he ehdottivat seuraavia haastateltavia ja seuraavat taas seuraavia. (Lähteenmäki, 2017, s. 41) Elina Lehtinen on tutkinut sitä mikä tekee työnantajasta houkuttelevan ja työnantajakuvan sekä sosiaalisen median vaikutusta työnhakukäyttäytymiseen. Tutkimuksen kysely julkaistiin Facebookissa ja Twitterissä, jolloin erityisenä kohderyhmänä oli eri alan opiskelijat. Vastauksia saatiin yhteensä 207 kappaletta. (Lehtinen, 2019, ss. 39–40) Riikka Hautala on tutkinut työnantajakuvaa rekrytointin punaisena lankana. Laadullisen tutkimuksen haastattelut suoritettiin KVPS Tukena Oy:n henkilöstön ja yrityksessä olevien opiskelijoiden keskuudessa. (Hautala, 2012, ss. 6–12)

Tähän opinnäytetyöhön valikoitui yksi akateemisen väitöskirja ja neljä pro gradututkimusta sekä yksi opinnäytetyö, jotka käsittelevät brändiä. Timo Halonen on väitöstutkimuksessaan tarkastellut mainetyötä kaupunkiseudun kehittämisen välineenä. Halosen väitöstutkimuksessa tarkastellaan Iisalmen (Ylä-Savo), Kajaanin ja Oulun seudulta

maineyötä tapaustutkimuksen keinoin. Tapaustutkikseen liittyi myös oleellisena osana haastattelut. (Halonen, 2016, s. 17) Ville Pekkola on tutkinut brändi-identiteetin ja brändi-imagon kosketuspintoja. Pekkolan tutkimuksessa haastateltiin Oilon Oy:n johtoryhmän jäseniä Lahdessa ja tutkimus tehtiin teemahaastatteluina. (Pekkola, 2017, ss. 49–50) Merja Vilmilä on tutkinut brändiä ja rekrytointia digitaalisessa maailmassa sekä siihen liittyen sosiaalista mediaa HR:n työkaluna. Vilmilän tutkimuksessa kohderyhmänä oli kansainvälinen organisaatio ja haastateltavat valittiin heidän toimenkuvansa ja tehtävänsä perusteella. Joukossa oli HR-työtä tekeviä sekä liiketoimintayksikössä työskenteleviä henkilöitä. Aineisto kerättiin sähköpostihaastatteluilla ja puhelimitse (Vilmilä, 2011, ss. 65–66) Linda Hakala on tutkinut Brändin rakentamista yritysasiakkaiden näkökulmasta. Hän käytti aineiston keruumenetelmänä teemahaastatteluja, jolloin hän haastatteli kuutta henkilöä Suomesta, Norjasta ja Ruotsista. Henkilöt valikoituivat DSC Finland Oy:n henkilökunnan kautta ja olivat oman alansa asiantuntijoita ja yritysasiakkaita SaaS-yrityksistä. (Hakala, 2019, ss. 67–70) Essi Määttä on tutkinut brändin rakentamista brändiorientoituneessa yrityksessä. Hän on tutkinut teemahaastattelujen avulla Sinituote Oy:n brändin rakentamista. Haastatteluja tehtiin yhteensä kuusi kappaletta. Haastateltavien valinnassa kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, ettei syntyisi vääristymää aineistoon. Tästä syystä haastateltaviksi valittiin työntekijöitä ja johtoa yrityksen eri tasoilta mahdollisimman kattavasti. (Määttä, 2014, ss. 36–38) Mari Pekki on tutkinut brändin muodostamista Marifly-nimiseen yritykseen. Tutkimus toteutettiin kyselylomakkeella, jossa oli niin laadullisia kuin määrällisiä osioita. Kysely toteutettiin internetin kautta. (Pekki, 2019, ss. 30–31)

Tähän opinnäytetyöhön valikoituivat lisäksi kaksi pro gradututkimusta, joihin olen tutustunut ja jotka käsittelevät rekrytointia. Jenna Jaurakkajärvi on tutkinut työnhakijan arviointia rekrytoinnissa. Jaurakkajärven kohderyhmänä oli rekrytointia tekevät ammattilaiset, joista kolme työskenteli henkilöstöpalvelualalla rekrytoijina yritysasiakkaille ja kolme rekrytoi henkilöstöä niin sanotusti omaan taloon. (Jaurakkajärvi, 2017, ss. 23–24) Lotta Lukka on tutkinut tehokasta ja laadukasta rekrytointiprosessia kehittävän toimintatutkimuksen kautta Turun osuuskaupassa. Toimintatutkimuksen keskiössä oli prosessikehityksenaikana järjestetyt rekrytointitilaisuudet ja niiden pohjalta tehdyt työajankäyttöön liittyvät laskelmat ja teemahaastattelut. (Lukka, 2017, ss. 38–39)

Opinnäytetyöhän valikoituivat lisäksi yksi väitöskirja ja neljä pro gradututkimusta, jotka käsittelevät esihenkilöosaamista. Kati Kantanen on hoitotieteen tutkimusalaan kuuluvassa väitöskirjassa tarkastellut pitkittäistutkimuksellakunnallisen sosiaali- ja terveydenhuollossa toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaamista ja sen muutosta. (Kantanen, 2017, s. 18)

Laura Haataja on tutkinut palveluliiketoiminnan esimiestyön elementtejä. Tutkimus on toteutettu tapaustutkimuksena nimeltä mainitsemattomassa yrityksessä ja yksikössä. Tutkimusmenetelmä oli laadullinen tapaustutkimus. (Haataja, 2018, ss. 42–43)

Piia Kujala on tutkinut motivoivaa johtamista terveydenhuollon esimiestyössä. Tutkimuksen kohteena oli Kuntayhtymä Kaksineuvoinen ja tutkimus toteutettiin Kuntayhtymän terveystalveissa. Tutkimus toteutettiin kvantitatiivisena tutkimuksena. (Kujala, 2014, s. 39)

Marja Kytö on tutkinut valmentavaa johtamista esihenkilötyössä. Tutkimus toteutettiin haastattelemalla Helsingin kaupungin sosiaali- ja terveystoimen esihenkilöitä. Esihenkilöille suoritettiin teemahaastatteluja ja tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. (Kytö, 2020, s. 4)

Tuula Kohvakka on tutkinut esimiehen ja alaisen välistä luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta tukevia johtamistyyliä virtuaalisessa ympäristössä. Työssä käytettiin laadullista tutkimusmenetelmää ja tutkimuksen avulla haluttiin syventää tietoutta esimiehen ja alaisen välisestä luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentamiseen vaikuttaneista tekijöistä ja sitä tukevista johtamistyyleistä virtuaalisessa ympäristössä. (Kohvakka, 2017, s. 77)

### **3.1 Työnantajakuva ja työnantajamielikuva**

Lähteenmäki määrittelee pro gradututkimuksessaan työnantajakuvan mielikuvaksi, joka on yrityksen työntekijöillä sekä muilla yhteistyökumppaneilla yrityksestä työnantajana.

Työnantajamielikuva pitää sisällään ominaisuudet sekä muut asiat, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen sekä miksi juuri tämä yritys on työntekijöille paras työpaikka.

Työnantajakuvaa vahvimmillaan voidaan verrata brändiin, joka kertoo samalla, mikä tekee juuri tästä työpaikasta sekä yrityksestä erityisen. (Lähteenmäki, 2017, s. 14)

Työnantajakuvasta tai työnantajamielikuvasta puhuttaessa kyseessä on mielikuva, joka on muodostunut ihmisille yrityksestä tai yhteisöstä. Lisäksi kyseessä on mielikuva, joka ihmisille

on muodostunut, siitä näkökulmasta millaiseksi kyseinen työnantaja mielletään. Hyvä työnantajakuva vaikuttaa positiivisesti siihen millaiseksi työnantaja ja organisaation työpaikat mielletään. Työnantajakuvalla on suuri merkitys rekrytoinnissa, koska työnantajakuva vaikuttaa organisaation kykyyn rekrytoida ja saada työntekijät pysymään työpaikassa. (Hautala, 2012, s. 16)

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten työpaikka mielletään työntekijöiden ja työnhakijoiden keskuudessa. Työnantajakuva muodostuu yrityksessä olemassa olevasta totuudesta, siitä mitä yritys tavoittelee ja viestii sekä juuri nyt yrityksen mielikuvasta sekä eri näkökulmien yhteensopivuudesta tai sopimattomuudesta. Työnantajanäkökulman lähestymistavasta on ristiriitaista, jos yrityksestä viestitään tiettyä työnantajakuvaa totuuden ollessa toinen. Tällöin on myös erittäin vaikea tietää sitä millaisena työnhakijat yrityksen näkevät ja miten työnhakijat yritykseen suhtautuvat. Työnantajakuvan näkökulmasta jää epäselväksi omaksuvatko työnhakijat virallisesti tiedotetun totuuden vai onko heillä kontakteja yrityksen henkilöstöön, josta he saavat tiedon oikeasta totuudesta. Johdolla voi olla myös oma käsitys siitä mikä on yrityksen työnantajakuva ja nämä mielikuvat saattavat poiketa huomattavasti siitä mikä olisi yrityksen kannalta tässä tilanteessa paras ja kannattavin työnantajamielikuva. (Korpi ym., 2012, s. 66)

Määriteltäessä työnantajakuvaa mielikuvana organisaatiosta, on huomioitava niiden syntymiseen vaikuttaneet tekijät. Mielikuvien syntyyn vaikuttaneet tekijät voivat olla eri henkilöiden omia havaintoja työpaikasta tai esimerkiksi eri ammattialojen omiin kertomuksiin perustuvia tarinoita. Työnantajakuva voi olla myös pitkäaikaisen työskentelyn tuloksena syntynyt kokonaisuus. (Tolvanen, 2016, s. 9)

Työnantajakuvan jäsentely sisältää merkityksiä, joista se muodostuu. Jäsentelyistä on olemassa monenlaisia malleja, mutta loppujen lopuksi työssä tärkeäksi arvoitettavat asiat ovat kuitenkin hyvin yksilöllisiä. Aikaisemmissa tutkimuksissa nouseekin esille paljon erilaisia ominaisuuksia, jotka on havaittu työntekijöille houkutteleviksi ja siksi ne ovat tärkeitä vahvan työnantajakuvan muodostumisen kannalta. (Lähtenmäki, 2017, s. 18)

Lehtinen toteaa pro gradututkielmassaan, että työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteistä strategista työtä, jonka tavoitteena on kehittää ja ylläpitää työnantajakuvaa, joka pitää yrityksen mahdollisten tulevaisuuden työntekijöiden mielessä. Tärkeää on myös erottautua muista työpaikoista. (Lehtinen, 2019, 13) Tällä tarkoitetaan sitä, että positiivisen työnantajakuvan avulla pyritään luomaan mielikuva potentiaalisten työnhakijoiden mieleen ja saamaan heidän myöhemmin harkitsemaan kyseistä työpaikkaa ja jäämään positiivisella työnantajakuvalla työnhakijoiden mieleen.

Työnantajamielikuvan rakentaminen ei ole vain markkinointia. Työnantajamielikuvan rakentaminen on osa pitkäaikaista strategiaa, jonka avulla rakennetaan työnantajaidenteettiä niin nykyisten kuin tulevaisuuden työntekijöiden mieliin. Strategian avulla työnantaja pyrkii ennakoimaan sitä, millaisia odotuksia työn suhteen työntekijöillä tulevaisuudessa on. (Lehtinen, 2019, s. 29)

Emilia Ljunglin (2017, s. 15) on tutkinut työnantajakuvan merkitystä yksilön sitoutumiselle pro gradututkielmassaan ja hän kirjoittaa siinä, että ”työnantajamielikuva on nousnut organisaatiossa merkittäväksi strategiseksi tekijäksi ja samalla siitä on tullut tärkeä osa henkilöstöhallinnon työkalupakkia.” Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajamielikuvaa hyödynnetään HR-käytäntöjen kehittämistyössä ja se on tärkeässä osassa, kun mietitään millä tavalla työntekijät saadaan sitoutumaan ja pysymään työnantajan palveluksessa sekä tuottamaan mahdollisimman laadukas työpanos työnantajan käyttöön. Näin ollen työnantajakuvan ja työnantajamielikuvan syntymisellä ja sen säilymisellä on todettu olevan merkittävä vaikutus työhön sitoutumiseen ja työssä viihtymiseen. Molempien näkökulmien tiedostaminen ja vahvistaminen ovat tulevaisuudessa yksi HR-prosessien tärkeimmistä kehittämistehtävistä.

### **3.2 Brändi mielikuvan synnyttäjänä**

Brändistä löytyy tutkimuksissa ja kirjallisuudessa hyvin monenlaisia määritelmiä. Alun perin brändi on tarkoittanut karjan polttomerkeä, jonka tarkoituksena oli liittää tilan karja tiettyyn maatilaan. Historiallisesti brändin perimmäisenä tarkoituksena oli erottaa tietty

tavara toisten valmistajien tavaroista, tarjota omistajille juridinen omistajuus sekä välittää laatua asiakkaalle. (Hakala, 2019, s. 22)

Brändiin käsitteenä liittyy oleellisena osana maine. Hyvä brändi ei synny ilman positiivista mainetta. Siksi on tärkeää pitää huolta yrityksen tai alueen maineesta kehitettäessä brändiä. (Halonen, 2016, s. 56) Brändi käsitteenä myös mielletään ja ymmärretään monella eri tavalla. Brändi nähdään omistamisen symbolina. Se nähdään imagon rakentamisen menetelmänä ja sen arvon merkinä. Pekkolan mukaan ”brändikäsite on syntynyt tuotemarkkinoinnissa, jolloin sen tehtävänä on ollut luoda erilaistumista ja preferenssejä tuotteesta sekä palvelusta ostajan mielikuvissa.” (Pekkola, 2017, s. 10) Brändi käsitetään muuttuvana prosessina, jossa luodaan arvoa yrityksen yhteistyökumppaneiden kanssa. Asiakkaat nähdään aktiivisena arvoa luovana tärkeänä tekijänä. Asiakkaat muodostavat sosiaalisia verkostoja ja vuorovaikutuksellisia brändikokonaisuuksia. (Määttä, 2014, s. 5)

Brändin voidaan sanoa olevan monien asioiden seurausta. Brändi on käsitys mielikuvasta, syntynyt ajatus ja tunne. Brändi on asiakkaan tuntema kuva, johon voidaan pyrkiä vaikuttamaan esimerkiksi markkinoinnin, myynnin, mainonnan ja julkisen kuvan kautta. Brändikokemus on henkilökohtainen ja sen yhteneväisyyteen vaikuttavat esimerkiksi yrityksen arvojen ja toiminnan välinen vuorovaikutus. (Pekki, 2019, s. 3)

Yrityksille brändin merkitys on suuri. Aikaisemmin brändin avulla yritykset pyrkivät erottautumaan toisistaan. Nykyisin vahvojen brändien avulla yritykset kasvattavat omaisuuttaan ja tarjoavat vaihtoehdon tuotteen arvon kilpailulle. (Määttä, 2014, s. 6)

Brändi ja brändääminen ovat kaksi eri asiaa, mutta liittyvät oleellisesti toisiinsa. Brändääminen tarkoittaa palvelumuotoilun vaiheita ja koko identiteetin muokkaamista, jossa yrityksen tai alueen ilmettä ja ulkonäköä rakennetaan viestinnän avulla. (Halonen, 2016, s. 57)

Yrityksien brändi käsitys on aikojen saatossa laajentunut. Brändin voidaan sanoa olevan koko yritystä ohjaava ajattelumalli ja tulevaisuuden suunta, visio. Brändiorientoituneessa tavassa



mieltää asia ilmenee nykyinen täysivaltainen yritystä kuljettava mielikuva. (Määttä, 2014, s. 7)

Yrityksen brändin aineellinen puoli koostuu yrityksen logoista, fonteista, visuaalisesta ilmeestä, väreistä ja muista ulospäin näkyvistä tekijöistä. Aineeton puoli koostuu mm. osaamisesta, kokemuksesta, maineesta ja tunnelmista. (Hakala, 20189, s. 23)

Huolimatta siitä millaisia käsitteitä tai mielikuvia brändiin halutaan liittää, brändi on kuitenkin organisaatiolle se ulospäin näkyvä kuva, johon organisaatio on pitkällä aikavälillä tietoisesti pyrkinyt pääsevänsä. Brändin kannalta tärkeässä asemassa on sosiaalisen median rooli ja organisaation näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Voidaan todeta, että yrityksen toiminta sosiaalisessa mediassa vaikuttaa yrityksen maineeseen ja imagoon sekä sitä kautta myös yrityksen brändiin. Vaikutus voi olla joko kielteistä tai myönteistä. (Vilmilä, 2011, ss. 42–43) Voidaankin todeta, että yrityksen ja organisaation toiminnalla sosiaalisessa mediassa on erittäin suuri merkitys organisaation maineen, imagon ja brändin kannalta. Tästä syystä toiminta sosiaalisessa mediassa täytyy olla tavoitteellista ja perustua suunnitelmallisuuteen.

Loisto setlementti on laajasti mukana sosiaalisen median eri muodoissa. Sosiaalisen median kautta Loistossa tiedotetaan jo olemassa olevista palveluista ja työmuodoista. Sosiaalisen median yksi tarkoitus on löytää tietoa siitä millaisia palveluita eri asiakasryhmät tarvitsevat. Rowlesin mukaan täytyy ymmärtää mistä kohderyhmien henkilöt ovat kiinnostuneita ja mitä he tarvitsevat. Hän kutsuu tätä termillä sosiaalinen kuunteleminen. (Rowles, 2018, s. 49)

Rowles suosittelee, että eri yhteisöjen ja yritysten tulisi perehtyä sosiaalisen kuuntelemisen eri välineisiin. Lisäksi hän kirjoittaa, että sosiaalisen kuuntelemisen välineitä tulisi käyttää eri kohderyhmien tarpeiden selvittelyssä. (Rowles, 2018, s. 52)

### **3.3 Rekrytointi työhönoton prosessina**

Jaurakkajärvi määrittelee rekrytoinnin tarkoittavan yrityksen työhönoton prosessia.

Rekrytointi prosessina tarkoittaa ennen kaikkea niitä suunnitelmallisesti suoritettuja tekoja,

joita suoritetaan yrityksessä oikean henkilön löytämiseksi tiettyyn tehtävään. (Jaurakkajärvi, 2017, s. 6)

Tarkennettuna rekrytoinnilla siis tarkoitetaan toimenpiteitä, jotka organisaatiossa suoritetaan työntekijän löytämiseksi tiettyyn työtehtävään. Sanana rekrytointi alkaa olla jo kaikille tuttu, mutta voidaan puhua myös henkilöstön hankinnasta tai työhönotosta. (Vaahtio, 2007, s. 13)

Lukan mukaan rekrytoinnilla tarkoitetaan uuden henkilöstön palkkaamiseen liittyen työtehtävän määrittely-, ilmoittelu- ja hakemusten vastaanottoprosessia, joka etenee eri prosessien kautta työtehtävien ja työyhteisöjen uudelleen järjestelyihin tai uuden työntekijän rekrytointiin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan sitä, että avoimeen tehtävään nimitetään organisaation työntekijä ja ulkoisessa rekrytoinnissa organisaation ulkopuolelta. (Lukka, 2017, s. 23)

Rekrytointia voi tapahtua joko sisäisesti tai ulkoisesti eli työpaikan sisällä tai työpaikan ulkopuolelta. Silloin kun rekrytointi tapahtuu sisäisesti ei useinkaan puhuta rekrytoinnista vaan voidaan puhua ylenemisestä tai urakiertona. Rekrytointia on kuitenkin määräaikaisen työ sopimuksen jatkaminen sekä tehtävän vakinaistaminen. (Vaahtio, 2007, s. 13) Kun uuden työntekijän palkkaamiseen liittyvä rekrytointi käynnistetään, tulee ensimmäiseksi määritellä rekrytoinnin vaatimat toimenpiteet, erityisesti sisäiseen tai ulkoiseen rekrytointiin liittyen. Lisäksi määritellään, millaisella osaamisella ja koulutuksella varustettua henkilöä ollaan etsimässä ja laatia sen perusteella mahdollisimman todellinen työtehtävän kuvaus. Prosessin edetessä on tärkeää valita kanavat, joista haluttu potentiaaliset hakijat on mahdollista löytää. (Lukka, 2017, s. 23)

Markkanen tuo teoksessaan mielenkiintoisen näkökulman rekrytointiprosessin olemukseen. Hänen mukaansa ”uuden työntekijän rekrytointia voidaan tarkastella projektina, kuten mitä tahansa muutakin hanketta, joka käynnistyy tarpeesta ja päättyy ratkaisuun. Siihen kuuluvat suunnitteluvaihe, toteutusvaihe ja päätöksentekovaihe sekä seurantavaihe työsuhteen alussa. Projektipäällikkönä toimii rekrytoinnista vastaava esimies.” (Markkanen, 2002, s. 9)

Rekrytointi voidaan suorittaa itse omana toimintana tai sitten rekrytointiin voidaan käyttää apuna ulkoisia palveluja. Tällaisia ulkoisia rekrytointipalveluja tuottavia tahoja ovat muun muassa konsulttitoimistot ja henkilöstövuokrausyritykset. Yritykset ilmoittavat suoraan avoimista työpaikoista myös työvoimatoimistojen sivuilla tai muilla ulkoisilla työnvälityssivustoilla. Lisäksi joihinkin johtotehtäviin saatetaan käyttää suoraetsintöjä (head hunting), samoin yleistymässä ovat toisten organisaatioiden asialla olevat ammattimaiset rekrytoijat. (Vilmilä, 2011, ss. 63–64)

Rekrytoinnin suunnittelu ja hyvät ennakkovalmistelut ovat onnistuneen rekrytoinnin peruspilareita. Rekrytointi ja henkilöstövalinnat ovat yritysten tärkeimpiä investointeja ja tästä syystä rekrytoinnin suunnitteluun kannattaa paneutua ja käyttää sen valmisteluun riittävästi aikaa. Hyvin hoidettu rekrytointiprosessi vaikuttaa positiivisesti työnantajakuvaan, ja vastaavasti hyvä työnantajakuva helpottaa hyvän ja ammatillisen työvoiman saatavuutta. Kuten aikaisemmin totesin, rekrytointi voidaan käsittää projektina ja myös prosessina. Rekrytointi konkreettisenä prosessina voidaan jakaa seuraavanlaisiin vaiheisiin; rekrytoinnin suunnittelu, hakuvaihe, haastattelut ja valinnat. Lisäksi rekrytointiprosessin onnistuminen edellyttää ennakkoon pohdintaa seuraavista tehtävistä: toimenkuvan määrittäminen, hakuilmoituksen laatiminen, yhteydenottoihin vastaaminen, hakemusten läpikäynti, haastateltavien valinta, haastatteluun kutsuminen ja haastattelemisen sekä jatkotoimenpiteet. (Hyppänen, 2013, ss. 197–202)

Viime vuosina on rekrytoinnissa menetelty siten, että tehtävästä kiinnostuneita henkilöitä pyydetään lähettämään työpaikkahakemus ja CV eli ansioluettelo. Hakemuksessa pyritään kuvaamaan motivaatiota avoimena olevaa työtehtävää kohtaan ja sekä sitä miksi juuri minut pitäisi valita kyseiseen työtehtävään. Ansioluettelossa kuvataan aikaisempaa kokemusta sekä muuta osaamista. Tällaisia ovat esimerkiksi koulutus- ja työkokemus, harrastus- ja luottamustehtävät sekä nykyisin tarvittava kielitaito- ja tietotekniikkaosaaminen. Lisäksi voidaan ilmoittaa mahdolliset suosittelijat. (Jaurakkajärvi, 2017, s. 13)

Tärkeä osa rekrytointiprosessin jatkumoa on perehdytys. Perehdytyksellä tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla uusi työntekijä tutustuu uuteen työtehtävään, tehtävälle asetettuihin

tavoitteisiin ja yleisesti koko työpaikkaan. Kokonaisuuteen kuuluu myös konkreettisesti opastus työtehtäviin, joka jatkuu työsuhteen jatkuessa. (Lukka, 2017, s. 35)

### **3.4 Esihenkilöosaaminen osa johtamista**

Esihenkilöosaamiseen liittyy keskeisenä osana johtaminen. Johtaminen käsitetään yhden määritelmän mukaan kokonaisuudeksi, joka sisältää esimiehen vaikuttamista työryhmään tai yksittäiseen työryhmän jäsenen yhteisen tavoitteen löytämiseksi. Johtamistyö sisältää eri vaiheita, joissa esihenkilön on osattava miettiä ja päättää. Esihenkilön on hallittava vuorovaikutusprosessi, joka muodostuu hänen ja työntekijöiden välille. (Kohvakka, 2017, s. 19)

Johtamisosaamista käsitteenä on määritelty maailmanlaajuisesta vähän. Tämä johtuu osittain käsitteen vakiintumattomasta käytöstä. Kuitenkin on huomattu, että eri käsitteellä on kuvattu samaa johtamisen ilmiötä. Näin olleen puutteeksi voi todeta yhtenäisen käsitteen määrittelyn ja johtamisosaamisen sisältöjen tunnistettavuuden. (Kantanen, 2017, s. 27)

Esimiestyöllä tarkoitetaan yksittäisiin työntekijöihin tai työryhmiin suuntautuvaa vuorovaikutuksellista ja tavoitteellista toimintaa. Esimiehellä on vähintään yksi alainen, josta hän on raportointivelvollinen. (Hyppänen, 2013, s. 7)

Esihenkilöosaamisella tai esimiesosaamisella tarkoitetaan esimiestehtävässä toimimiseen tarvittavaa osaamista, jossa yhdistyvät tieto, taito ja tahto (Hyppänen, 2013, s. 316).

Kuten esihenkilötehtävässä toimimiseen tarvittavan osaamisen vaatimukset osoittavat, esihenkilönä toimiminen on vaativa tehtävä ja tehtävään liittyvät vaatimukset muuttuvat ja kasvavat työtehtävien muuttumisen myötä. Uudenlaisia osaamisvaatimuksia ovat visionäärisuus, tavoitteellisuus, innostavuus, itsenäisyys, kyky tukea ja kyky osoittaa arvostusta. Lisäksi vaatimuksena on sopeutuvuus muuttuviin tilanteisiin ja asioiden viestiminen eteenpäin. Väistyvinä vaatimuksina sen sijaan pidetään yksityiskohtaista neuvomista, rankaisemista, käskyttämistä ja valvontaa. (Hyppänen, 2013, s. 32)

Uusimpana työyhteisön voimavarana puhutaan osaamisen johtamisesta. Osaamisen johtaminen on osa johtamistoimintaa ja suomessa puhutaan tietojohtamisesta, tietämyksen

hallinnasta, tiedon ja osaamisen johtamisesta sekä tietämyksen johtamisesta. Osaaminen nähdään ominaisuutena, joka auttaa työntekijää tekemään ja sopeutumaan erilaisiin olosuhteisiin. Osaaminen lähtee työpaikalla tehdyn työn tunnistamisesta, koska työpaikalla valikoidaan työntekemisen kannalta oleelliset tekijät. Uuden oppimisen ja työssä kasvamisen kautta muodostuu ammatillisuus. Työstä käytävän keskustelun myötä sen keskiöön on noussut oppiminen ja oppimisesta on tullutkin uusi työn muoto. (Kytö, 2020, ss. 12–13)

Esihenkilöiden työ voidaan jakaa kahteen tehtäväalueeseen. Nämä tehtävä alueet ovat asijahtaminen ja ihmisjohtaminen. Asijahtaminen lähtee siitä, että asioita täytyy delegoida ja yksi johtaja ei pysty yksin hoitamaan kaikkia asioita. Tästä syystä asijahtamisen hallinta on tärkeää. Ihmisjohtamisen taustat liittyvät työvoiman vaihtuvuuteen ja vaihtuvuuden pienentämiseen. Työntekijöiden kouluttaminen pois lähteiden työntekijöiden tilalle on kalliimpaa kuin kiinnittää huomiota työntekijöiden työhyvinvointiin ja työssä jaksamiseen. (Pentikäinen, 2009, ss. 13–15)

Esihenkilöosaaminen kuuluu tärkeänä osana lähiesimiestyöhön. Lähiesimiestyö tarkoittaa kaikkea sitä jokapäiväistä työtä, jota esihenkilö tekee, kun hän työskentelee johtamiensa ihmisten kanssa. Lähiesimiestyö voi pitää sisällään kaikkea mahdollista vaikeista asiakastilanteista henkilöstöasioihin. Parhaimmillaan esimiestyö on sitä, että esimies on osallisena työntekijöiden työssä ja elämässä. Salmisen mukaan lähiesimiestyöhön kuuluvat ”läsnäolo, päämäärien asettaminen, alaisten motivointi, toiminnan ja alaisten seuranta, resurssien tehokkaan käytön valvonta, palaute, oikaisu ja palkitseminen, yhteishengen luominen, organisaation yhteistoiminnan kehittäminen, esimerkkinä oleminen muille, asiakasnäkökulman esillä pitäminen sekä monituisten päivittäisten pulmien ratkaiseminen yhdessä alaisten kanssa.” (Salminen, 2012, s. 28)

Esihenkilötyössä menestymisen kannalta on tärkeä hallita esimiesosaamiseen liittyvät tärkeät kokonaisuudet. Esihenkilöllä täytyy olla esihenkilöosaamista, sillä menestyneen yrityksen ja esihenkilöosaamisen välillä on selkeästi yhtymäkohtia. Esihenkilöosaaminen on kokonaisuus, johon kuuluu useita ulottuvuuksia. (Kujala, 2014, s. 16) Esihenkilötyöhön liittyy aina se, että esihenkilö käyttää työnantaja rooliin liittyvää esihenkilövaltaa. Hänen tehtäviinsä kuuluu vastata johtamansa toimintayksikön arjen toiminnasta ja siihen liittyvästä

talouden toimivuudesta ja usein myös taloudellisen tuloksen teosta. (Kujala, 2014, s. 10)  
Tästä syystä esihenkilön työhön ja esihenkilöosaamiseen liittyy odotuksia niin johdon kuin myös henkilöstön suunnilta.

Tärkeä osa esihenkilötyötä on esimerkkinä toimiminen alaisille. Haataja on nostanut pro gradututkimuksessaan esimerkkejä tästä aikaisemmista tutkimuksista. Esihenkilö voi luoda toiminnallaan esimerkin siitä mikä työssä on hyväksyttävää ja mikä taas ei. Käytöksellään esihenkilö viestittää työntekijöille arvomaailmastaan sekä siitä mitkä asiat ovat työyhteisössä arvostettuja ja mitkä ei. Mahdollisuus nostaa esimies roolimallin asemaan on työyhteisön kannalta hyvä asia. Esihenkilön omaa esimerkkiä pidetään erityisen tehokkaana johtamismallina. (Haataja, 2018, ss. 30–31)

## **4 Tutkimustehtävä ja -menetelmät**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön metodologiset lähtökohdat ja tutkimuskysymykset. Lisäksi esitellään opinnäytetyössä käytettävä tutkimusmenetelmä, aineistonhankinta ja aineiston analyysi.

### **4.1 Tutkimustehtävä ja tutkimuskysymykset**

Opinnäytetyössä selvitetään Loisto settlementin henkilökunnan työnantajamielikuvaan liittyviä asioita ja työnantajamielikuvan merkitystä työpaikan valintaan ja työssä pysymiseen. Lisäksi selvitetään esihenkilöosaamisen merkitystä työssä pysymiseen. Tutkimuskysymyksinä tässä opinnäytetyössä ovat minkälaisia merkityksiä työnantajamielikuvalla on ollut työpaikan valintaan ja työssä pysymiseen? Minkälaisia merkityksiä esihenkilöosaamisella ollut työssä pysymiseen?

## 4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytetään kvantitatiivista tutkimusmenetelmää. Kvantitatiivisessa eli määrällisessä tutkimuksessa selvitetään lukumääriin ja prosenttiosuuksiin liittyviä kysymyksiä. Tutkimus edellyttää riittävää otosta. Aineiston keruussa käytetään yleensä vakioituja kyselylomakkeita valmiine vastausvaihtoehtoineen. Asioita kuvataan numeeristen suureiden avulla ja tuloksia voidaan havainnollistaa esimerkiksi erilaisin taulukoin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa selvitetään usein myös eri asioiden välisiä riippuvuuksia tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuvia muutoksia. Aineistosta kerättyjä tuloksia pyritään yleistämään tutkittuja havaintoyksiköitä laajempaan joukkoon tilastollisen päättelyn keinoin. Kvantitatiivisen tutkimuksen avulla saadaan yleensä kartoitettua nykytilanne, mutta asioiden syyt saattavat jäädä selvittämättä. Menetelmä vastaa kysymyksiin mikä, missä, paljonko ja kuinka usein. (Heikkilä, 2008, ss. 16–17)

Määrällisen tutkimuksen tutkimustyytit ovat selittävä tutkimus, kuvaileva tutkimus ja kartoittava tutkimus. Lisäksi tutkimustyyppinä ovat vertaileva tutkimus ja ennustava tutkimus. Määrällisen tutkimuksen avulla voidaan selittää, kuvata, kartoittaa, vertailla tai ennustaa. (Vilkka, 2007, ss. 19–22) Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tutkimustieto saadaan numeroina tai laadullinen aineisto luokitellaan numeeriseen muotoon. Tutkija esittelee tutkimuksen tulokset numeroina, esimerkiksi tunnuslukuina. Tutkija selvittää ja esittää tulkintaa numeraalisesta tiedosta sanallisesti. Tutkija tulkitsee millä tavalla asiat liittyvät toisiinsa tai millä tavalla ne eroavat toisistaan. (Vilkka, 2007, s. 14) Kvantitatiivisen tutkimuksen aineistolle on yleistä, että vastaajien määrä on suuri. Määrällisissä tutkimuksissa on suositeltavaa, että vastaajien määrä olisi vähintään 100, jos tutkimuksessa käytetään tilastollisia menetelmiä. (Vilkka, 2007, s. 17)

Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä johtopäätösten tekeminen aikaisemmista tutkimuksista ja aikaisemmista teorioista. Tutkimustuloksia vertaillaan aikaisemmin tehtyihin tutkimuksiin ja niistä saatuihin tuloksiin. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa määritellään tutkimuksen keskeiset käsitteet. Keskeiset käsitteet liittyvät tutkittavaan asiaan ja käyvät ilmi tutkimussuunnitelmasta. Lisäksi kvantitatiivisessa tutkimuksessa on keskeistä hypoteesien esittäminen. (Hirsijärvi, 2009, s. 140)

Määrällisessä tutkimuksessa suunnitelma aineiston keruusta on tärkeää, jotta havaintoaineisto soveltuu kvantitatiiviseen mittaamiseen. Perusjoukon eli tutkittavien henkilöiden määrittely on tehtävä tarkasti. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa on tärkeää muuttujien ja aineiston saattaminen taulukkomuotoon sekä tilastollisesti käsiteltävään muotoon. Lisäksi päätelmiä tehdään havaintoaineiston tilastolliseen analysointiin perustuen. (Hirsijärvi, 2009, s. 140)

Kvantitatiivisen tutkimuksen objektiivisuudesta voidaan esittää kaksi näkökulmaa. Näkökulmat ovat tutkimustulokset havaintoina ja tunnuslukuina sekä tutkimustulosten tulkinta. Tutkimusprosessin tulee olla mahdollisimman puolueeton. Tutkimusprosessin puolueettomuutta edesauttaa tutkijan ja tutkittavien etäinen suhde tutkimuksen aikana sekä tutkijan mahdollisimman vähäinen vaikutus kyselyllä saatuihin vastauksiin ja tutkimuksen tuloksiin. Tulosten tulkinnassa tulokset asetetaan tutkimuksen ulkopuoliseen viitekehykseen. Kuitenkin tulkintaan vaikuttavat oman tutkimusalan perinne, tieteelliset koulukunnat ja teoriat. Näin olleen tulosten tulkinta riippuu paljolti siitä mihin viitekehykseen tutkija ne liittävät. Näin ollen nämä seikat vaikuttavat vähentävästi tulkinnan objektiivisuutta. (Vilka, 2007, s. 16)

### **4.3 Aineistonhankinta ja kyselylomake**

Opinnäytetyön tutkimusjoukon muodostavat Loisto settlementin henkilökunta. Tutkimusotos on noin 50 työntekijää. Opinnäytetyön kysely suoritettiin helmikuussa 2021 ja se tehtiin Loisto settlementissä käytössä olevalla Zeffi-kyselytyökalun avulla. Jokaiselle Loisto settlementin työntekijälle lähetettiin saatekirje ja linkki Zeffi-kyselytyökaluun, jota kautta pääsi osallistumaan ja täyttämään kyselylomakkeen.

Kyselylomake ja tutkimussuunnitelma liittyvät tiiviisti yhteen. Kyselylomakkeen tulisi mitata sitä mitä tutkimussuunnitelmassa sanotaan mitattavan. Hyvä kyselylomake edellyttää täsmällisesti määriteltyä asiaongelmaa ja tutkimusongelmaa, aikaisempiin teorioihin ja tutkimuksiin perehtymistä sekä edellisen pohjalta avainkäsitteiden ja alakäsitteiden määrittelyä. (Vilka, 2007, s. 63)



Tämä opinnäytetyö on rakennettu kyselylomakkeen tiiviissä yhteistyössä tutkimussuunnitelman kanssa. Kyselylomakkeen kysymyskokonaisuudet ovat rakentuneet tutkimussuunnitelman teorian perusteella. Tutkimussuunnitelman keskeiset käsitteet liittyvät tietoperustaan ja keskeiset käsitteet ovat työnantajakuva, työnantajamielikuva, brändi, rekrytointi ja esihenkilöosaaminen. Tutkimuskysymykset vastaavat siihen mitä tutkimussuunnitelmassa sanotaan mitattavan.

Kyselylomake muodostui monivalintakysymyksistä ja avoimista kysymyksistä. Hyvän kyselylomakkeen kautta tutkija käy vuorovaikutusta tutkittavan kanssa. Tutkijan kannattaakin ensimmäisenä miettiä lomakkeen sisällöllistä juonta. Tutkijan tulee rakentaa juonellinen tarina lomakkeen kysymyksillä. Tutkijan ja vastaajan tulee käsittää juonen tarina samalla tavalla ja puhua samaa kieltä. (Tutki ja mittaa, 2007, ss. 70–71) Näin on menetelty myös tässä opinnäytetyössä.

Opinnäytetyössä päädyttiin käyttämään kyselylomaketta, koska kyselyn avulla voidaan kerätä laaja aineisto ja saada mukaan paljon henkilöitä. Kysely menetelmä on tehokas ja säästää opinnäytetyöntekijältä aikaa ja vaivannäköä. Kun kyselylomake on suunniteltu hyvin, aineisto voidaan käsitellä ja analysoida nopeasti tietokoneen avulla. (Hirsijärvi ym., 2016, s. 195)

Lisäksi kyselylomakkeen käyttö mahdollistaa aineiston keräämisen siten, että kysymysten muoto on standardoitu eli vakioitu. Tämä tarkoittaa sitä, että kaikilta kyselyyn vastaajilta kysytään samat asiat, samalla tavalla ja samassa järjestyksessä. Kyselyä suorittaessa vastaaja lukee itse kysymyksen ja vastaa siihen sen jälkeen. Kyselylomaketta käytetään, kun tutkitaan esimerkiksi henkilöä ja häneen liittyviä seikkoja kuten mielipiteitä, asenteita, ominaisuuksia tai käyttäytymistä. (Vilkka, 2007, s. 28)

Kyselylomake on rakennettu Likertin asteikon pohjalta. Likertin asteikko on järjestysasteikko, jota käytetään erityisen paljon mielipideväittämissä. Asteikon perusidea on, että asteikon keskikohdasta lähtien toiseen suuntaan samanmielisyys kasvaa ja toiseen samanmielisyys vähenee. Asteikko voi olla 4-, 5-, 7- tai 9-portainen. Tässä opinnäytetyössä käytetään 5-portaista Likertin asteikkoa. Sanallisten järjestysasteikkojen laatiminen on vaikeaa. Tietyt arjessa käytettävät käsitteet ja ilmaisut mielletään eri tavalla ja ne merkitsevät eri ihmisille

eri asioita. Tästä syystä vastaaja vastaa mielellään joskus Likertin asteikon ääripäähän. (Tutkija mittaa, 2007, s. 46)

#### **4.4 Aineiston analyysi**

Aineiston analyysi, tulkinta ja johtopäätösten teko on tutkimuksen ydinasia. Tähän vaiheeseen on pyritty tutkimuksen alkumetreiltä saakka. Analyysi vaiheessa tutkijalle selviää, millaisia vastauksia hän saa tutkimuskysymyksiin ja ongelmiin. Samalla voi myös selvittää miten ongelmat olisi tosiasiallisesti pitänyt tutkimuksessa asettaa. (Hirsijärvi, 2009, s. 221)

Tämän opinnäytetyön analysoinnissa käytettiin apuna Zeffi-kyselytyökalua. Zeffi-kyselytyökalu on tietojenkäsittelyjärjestelmä, jonka avulla toteutetaan erilaisia kyselyjä. Järjestelmän käyttöön on päädytty, koska järjestelmä on Loisto settlementin henkilökunnalle tuttu ja järjestelmä mahdollistaa nopean ja luotettavan kyselylomakkeiden analysoinnin. Analysoinnilla tarkoitetaan, että Zeffi-kyselytyökaluun syötetyt tiedot käsitellään ohjelmassa ja ohjelma laskee eri vastausvaihtoehtojen prosenttiosuudet. Prosenttiosuuksien avulla ohjelmassa muodostetaan kyselyaineiston tuloksista erilaisia taulukoita ja kuvioita. Ohjelma muodostaa tiedostoja, joita on helppo siirtää käytettäväksi opinnäytetyössä. Määrällisessä tutkimuksen analyysin jälkeen saatuja tuloksia kuvataan numeerisesti, graafisesti ja sanallisesti. Tällaisia kuvaamismuotoja ovat esimerkiksi kuvat, taulukot, pylväskuviot ja piirakkakuvat (Vilkka, 2007, s. 134)

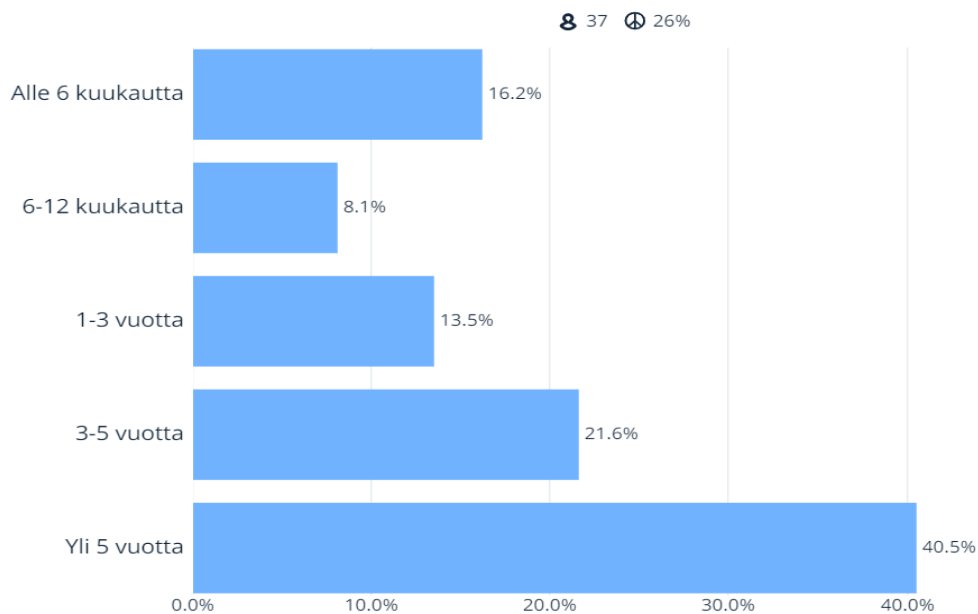
## **5 Opinnäytetyön tehdyn kyselyn tulokset**

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kyselyn tuloksia. Kyselylomake koostui taustatietojen lisäksi neljästä kokonaisuudesta, joista kukin sisälsi kuusi monivalintakysymystä ja yhden avoimen kysymyksen.

## 5.1 Vastaajien taustatiedot

Kyselyyn vastasi yhteensä 40 Loisto settlementin työntekijää. Taustatietona kysyttiin työskentelyajan pituus Loisto settlementissa. Vastaajista 40,5 % oli työskennellyt yli 5 vuotta ja vastaajista 26,6 % oli työskennellyt 3–5 vuotta Loisto settlementissa. Vastaajista 16,2 % oli työskennellyt alle puoli vuotta. Suurin osa vastaajista (75,6 %) oli työskennellyt yli vuoden. Joka neljäs vastaaja (24,3 %) oli työskennellyt vuoden tai alle vuoden Loisto settlementissa.

Kuva 1 Kuinka kauan vastaaja oli työskennellyt Loisto settlementissa

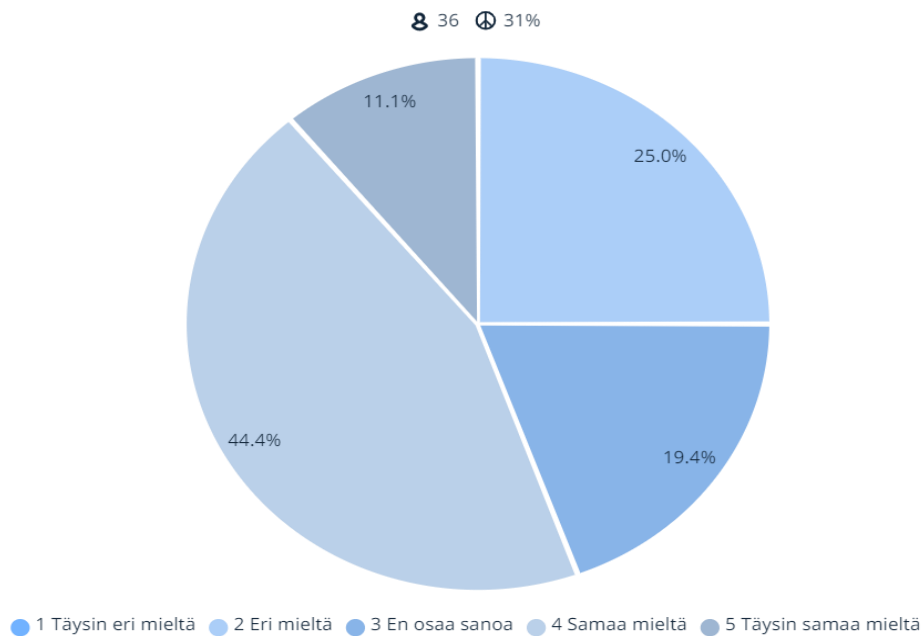


## 5.2 Työnantajakuvan kysymykset

Vastaajille esitettiin kuusi kysymystä liittyen Loisto settlementin työnantajakuvaan. Lisäksi kysyttiin avoin kysymys työnantajakuvasta. Ensimmäisenä kysyttiin Loisto settlementin työnantajakuvaan liittyvä kysymys. Kuvan 2 mukaan vastaajista 44,4 % oli samaa mieltä, että heillä oli ollut hyvä käsitys Loistosta, kun kuulivat siitä ensimmäisen kerran. Vastaajista 25 % oli eri mieltä. Kukaan vastaajista ei ollut täysin eri mieltä. Vastaajista yli puolet (55,5 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä sen suhteen, että heillä oli ollut hyvä käsitys Loistosta,

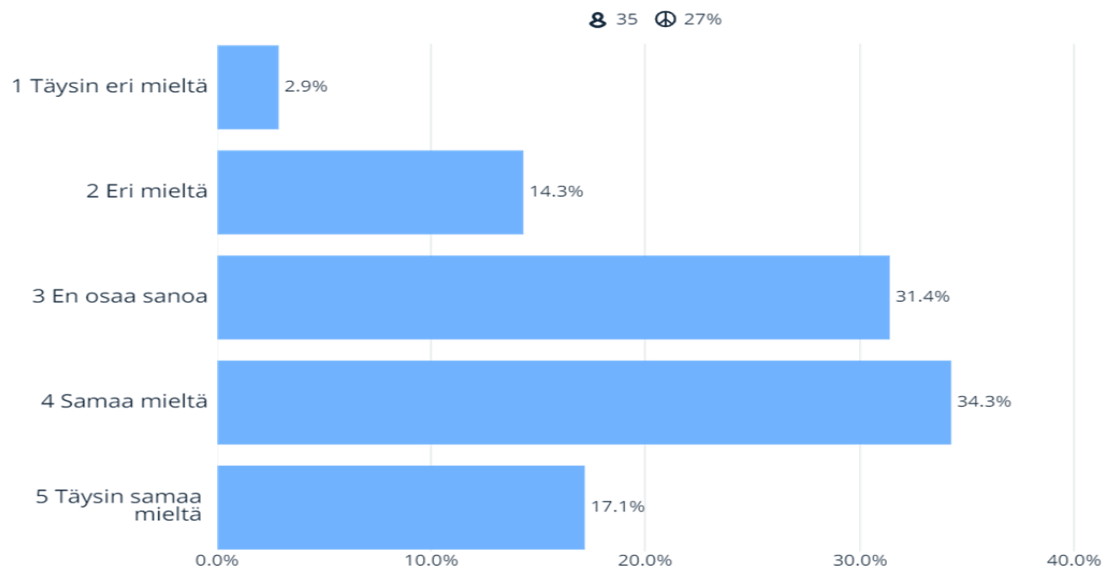
kun kuulivat siitä ensimmäisen kerran. Kysymyksen tulokset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa kaksi.

Kuva 2 Minulla oli hyvä käsitys Loistosta, kun kuulin siitä ensimmäisen kerran



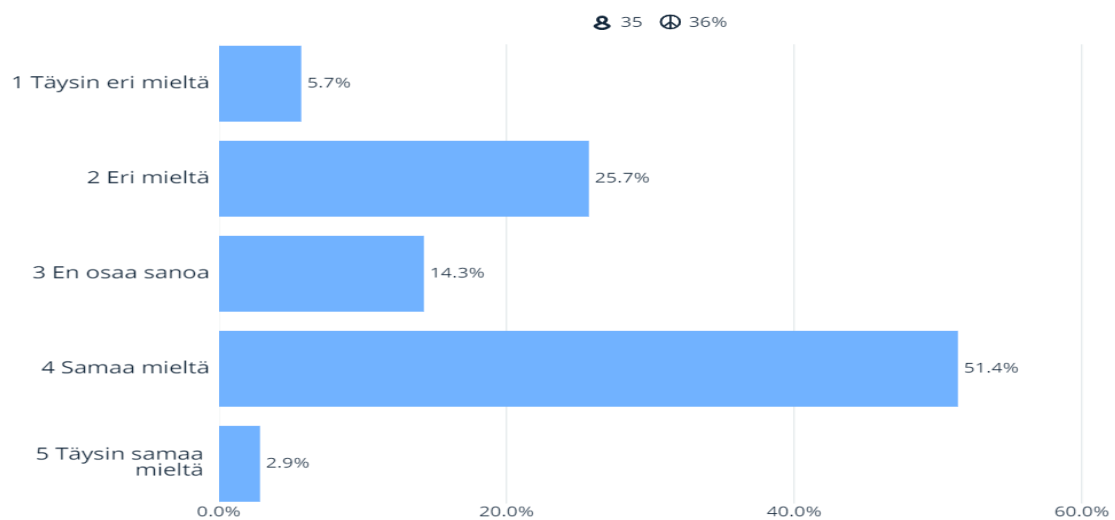
Toisena kysyttiin vastaajien käsityksen muuttumista Loisto settlementistä positiivisemmaksi sen jälkeen, kun he olivat työskennelleet Loistossa. Kuvan 3 mukaan vastaajista 34,3 % oli samaa mieltä, että käsitys Loisto settlementistä on muuttunut positiivisemmaksi työskenneltyä Loistossa. Vastaajista 31,4 % ei osaa sanoa onko käsitys muuttunut positiivisemmaksi vai ei työskenneltyä Loistossa. 17,2 % vastaajista oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että käsitys Loisto settlementistä olisi muuttunut positiiviseksi. Vastaajista reilu puolet (51,4 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä sen suhteen, että käsitys Loisto settlementistä oli muuttunut positiivisemmaksi työskenneltyä Loistossa. Kysymyksen tulokset esitellään seuraavalla sivulla kuvassa kolme.

Kuva 3 Käsitykseni on muuttunut positiivisemmaksi työskenneltyäni Loistossa



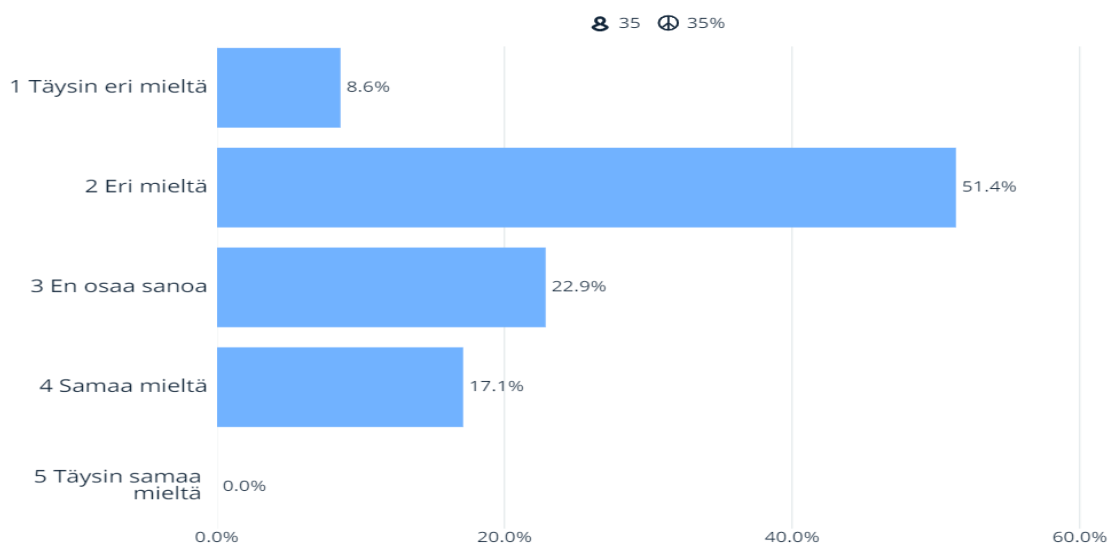
Kolmanneksi kysyttiin Loiston työnantajakuvaan liittyvä kysymys. Kuvan 4 mukaan vastaajista 51,4 % oli samaa mieltä, että Loiston työnantajakuva oli vastannut odotuksia. Vastaajista 25,7 % oli eri mieltä. 14,3 % vastaajista ei osaa sanoa oliko Loiston työnantajakuva vastannut odotuksia. Vastaajista reilut puolet (54,3 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä sen suhteen, että Loiston työnantajakuva oli vastannut odotuksia. Vastaajista 31,4 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, että Loiston työnantajakuva oli vastannut odotuksia. Kysymyksen tulokset esitetään alla olevassa kuvassa neljä.

Kuva 4 Loiston työnantajakuva on vastannut odotuksiani



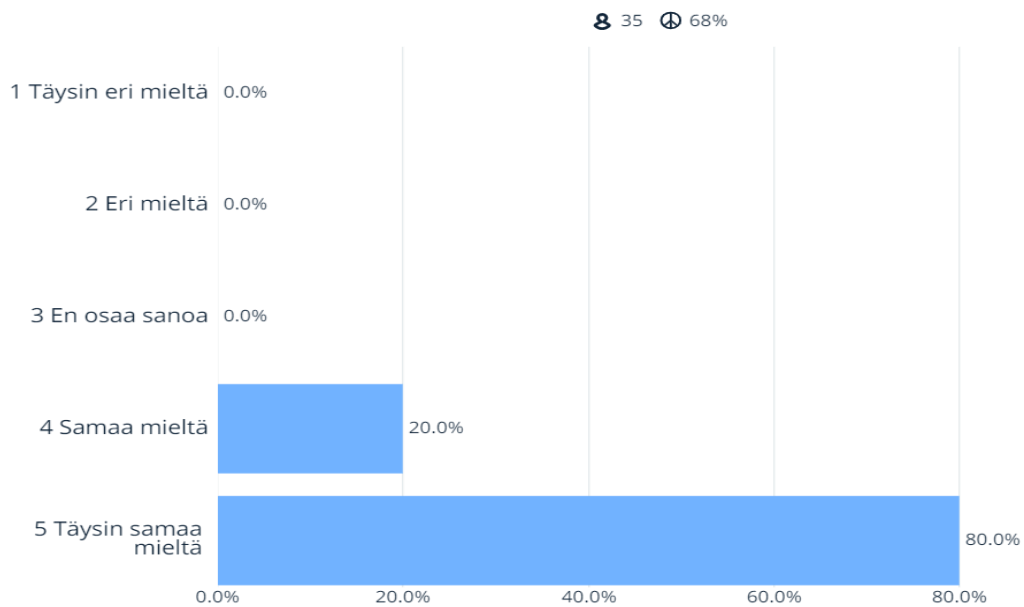
Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin Loiston organisaatiorakenteeseen liittyvä kysymys ja kysymykset. Kuvan 5 mukaan vastaajista reilu puolet (51,4 %) oli eri mieltä, että Loisto settlementin organisaatiorakenne on selkeä. Vastaajista 22,9 % ei osaa sanoa mielipidettä asiasta. Vastaajista 17,1 % oli samaa mieltä, että Loiston organisaatiorakenne on selkeä. Eri mieltä ja täysin eri mieltä oli 60,0 % vastaajista. Vastanneiden tulokset esitetään alla olevassa kuvassa viisi.

Kuva 5 Loisto settlementin organisaatiorakenne on mielestäni selkeä



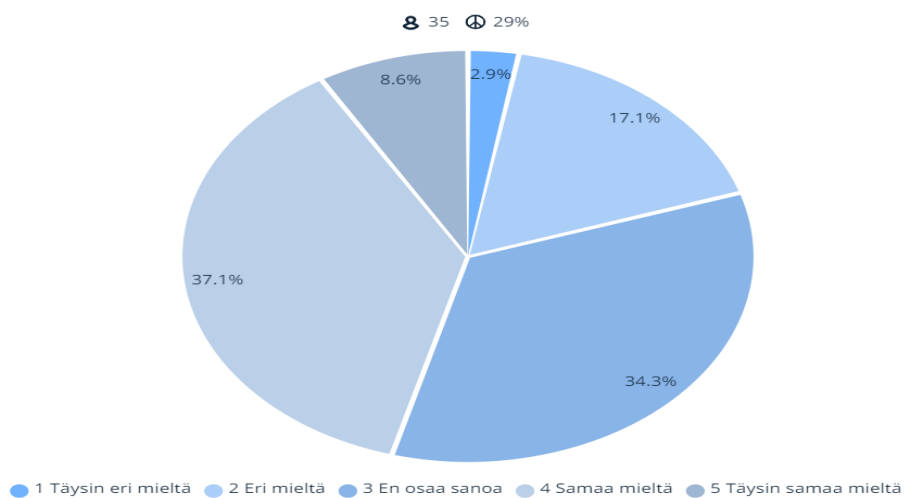
Viidentenä kysymyksenä kysyttiin Loistossa tehtävän työn merkityksellisyydestä. Vastaajista 80,0 % oli täysin samaa mieltä, että Loistossa tehtävä työ oli merkityksellistä. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä, ettei Loistossa tehtävä työ olisi merkityksellistä. Kuvan 6 mukaan kaikki vastaajat (100,0 %) olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että Loistossa tehtävä työ on merkityksellistä. Kysymyksen tulokset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa kuusi.

Kuva 6 Loistossa tehtävä työ on merkityksellistä



Kuudentena kysymyksenä kysyttiin Loiston työnantajakuvan merkityksestä työpaikkaan sitoutumisessa. Kuvan 7 mukaan vastaajista 37,1 % oli samaa mieltä, että Loiston työnantajakuva oli lisännyt sitoutumista työpaikkaan. Vastaajista 34,3 % ei osaa sanoa onko Loiston työnantajakuva lisännyt sitoutumista työpaikkaan. Vastaajista 20,0 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä siitä. Kuitenkin vastaajista lähes puolet (45,7 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että työnantajakuva oli lisännyt sitoutumista työpaikkaan. Kysymyksen tulokset esitetään alla olevassa kuvassa seitsemän.

Kuva 7 Loiston työnantajakuva on lisännyt sitoutumistani työpaikkaani



### 5.3 Avoimet kysymykset

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä työnantajakuvaan liittyen mitä muuta vastaavat haluavat sanoa. Yksi vastaajista kertoi kokevansa vastaamisen kysymykseen vaikeaksi, koska Loistossa oli käynnissä yhteistoimintaneuvottelut. Toinen vastaaja kertoi, että käsitys Loistosta sensitiivisenä ja kohtaavana työpaikkana oli kärsinyt, johtuen työryhmän aikaisemmista haasteista. Yhden vastaajan mukaan usean johtajan vaihtuminen ei ole ollut omiaan lisäämään positiivista työnantaja kuvaa. Kolme vastaajista koki toiminnanjohtajan vaihtumisen haastavana asiana.

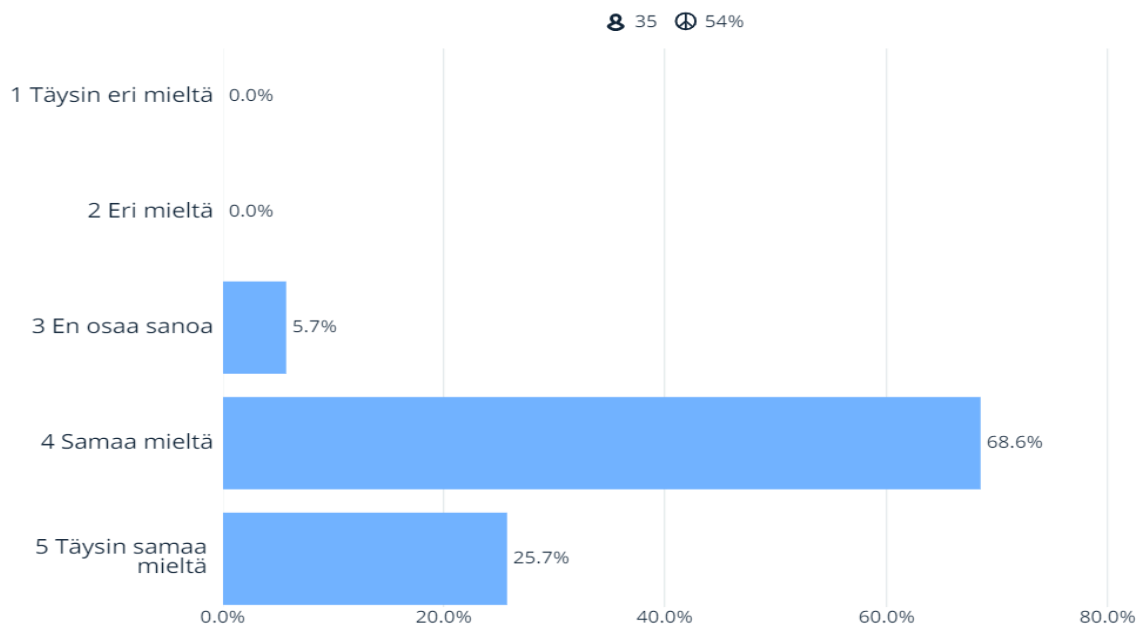
Seitsemän vastaajaa koki Loiston työnantaja kuvan luotettavana ja hyvänä. Erityisesti vastauksissa korostuivat hyvät arvot ja periaatteet sekä niiden näkyminen arjessa. Yhden vastaajan mielestä Loistossa on ollut hyvä tehdä työtä ja sitoutua Loistoon. Vastaajan mielestä Loistossa yksilöitä kunnioitetaan ja arvostetaan. Yhden vastaajan mielestä Loistossa ei ole työnantaja ja työntekijä asetelmaa. Vastanneiden mielestä Loistolaiset pitävät yhtä ja jossa kaikilla on samanlaiset arvot ja tavoitteet. Yksi vastaajista kertoi työskennelleensä Loistossa pitkään ja kertoi, että Loiston työnantajakuvassa on tapahtunut vuosien aikana erilaisia muutoksia.

### 5.4 Brändiin liittyvät kysymykset

Vastaajille esitettiin kuusi kysymystä liittyen Loisto settlementin brändiin. Lisäksi kysyttiin avoin kysymys Loiston brändistä. Ensimmäisenä kysyttiin Loiston ammattimaisuuteen ja uskottavuuteen liittyvä kysymys. Kuvan 8 mukaan vastaajista 68,6 % olivat samaa mieltä Loiston olevan ammattimainen ja uskottava toimija alallaan. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin erimieltä. Vastaajista 5,7 % ei osannut tai halunnut sanoa mielipidettään asiasta. Suurin osa vastaajista (94,3 %) oli Samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. Kysymyksen tulokset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa kahdeksan.

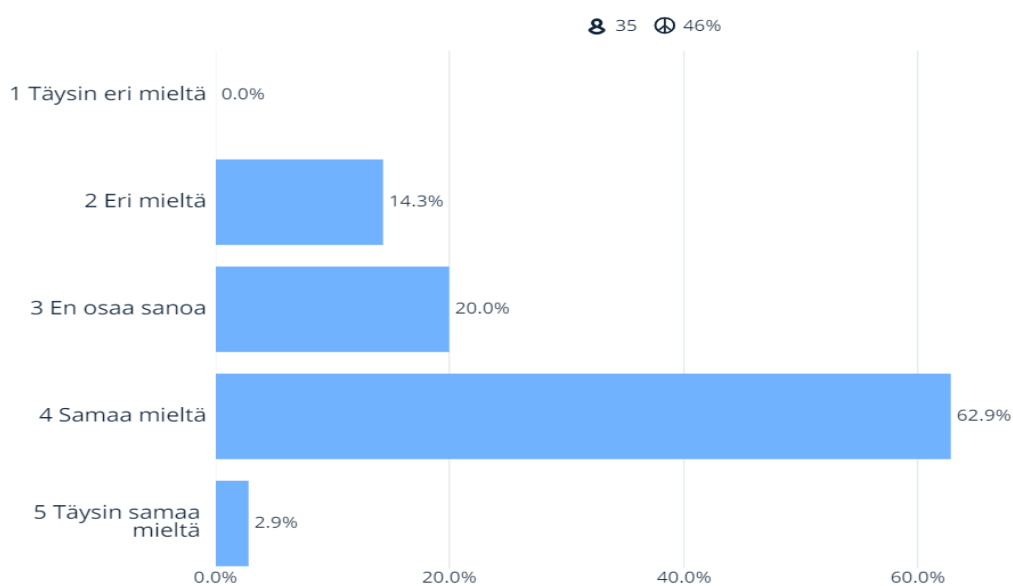


Kuva 8 Loisto on ammattimainen ja uskottava toimija alallaan



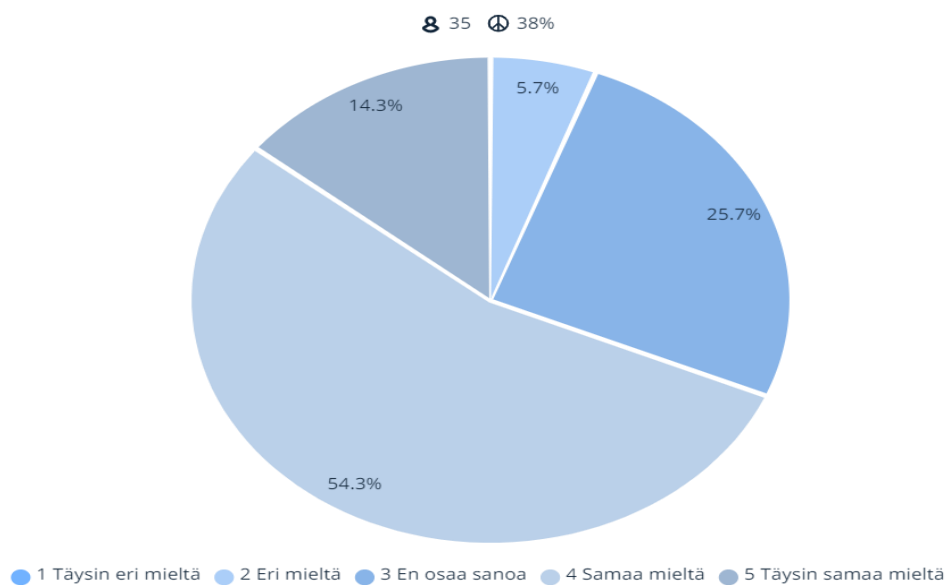
Toisena kysyttiin Loiston brändiin ja sen mielikuvaan liittyvä kysymys. Vastaajista 62,9 % oli samaa mieltä, että Loiston brändi ja mielikuva vastaavat todellisuutta. Viidennes vastaajista (20,0 %) ei osannut sanoa mielipidettään kysymyksestä. Vastaajista 14,3 % oli kysymyksestä eri mieltä. Kuvan 9 mukaan samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 65,8 % vastaajista. Kuvassa yhdeksän näkyvät vastaajien mielipiteitä esitettyihin kysymyksiin.

Kuva 9 Loiston brändi ja mielikuva vastaavat todellisuutta



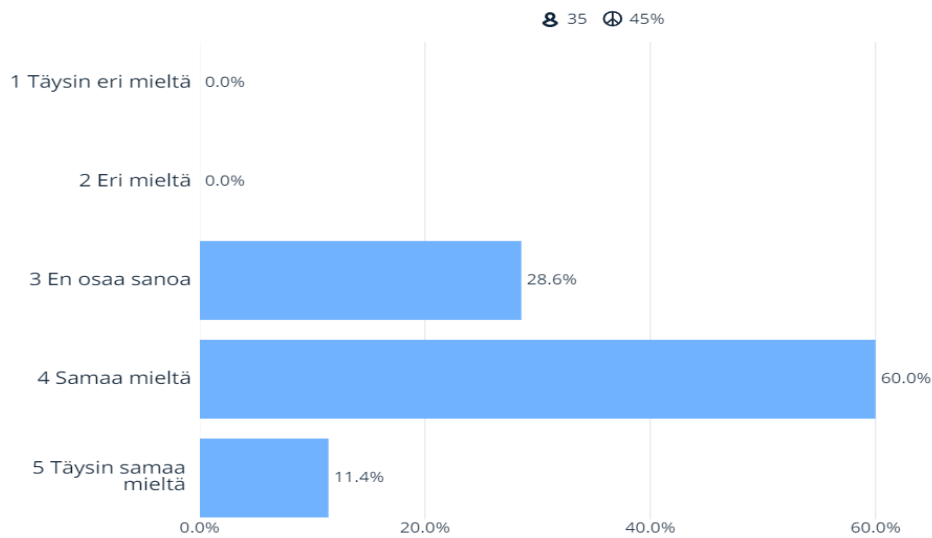
Kolmantena kysymyksenä kysyttiin kysymys Loiston toiminnasta sosiaalisessa mediassa ja sen merkityksestä brändikehitykselle. Vastaajista reilut puolet (54,3 %) oli samaa mieltä, että Loiston toiminta sosiaalisessa mediassa tukee myönteistä brändikehitystä. Vastaajista neljännes (25,7 %) ei osaa sanoa mielipidettään asiasta. Vain 5,7 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. Kuvan 10 mukaan vastaajista 68,3 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että Loiston toiminta sosiaalisessa mediassa tukee myönteistä brändikehitystä. Kuvassa kymmenen esitellään vastaajien mielipiteet esitettyihin kysymyksiin.

Kuva 10 Loiston toiminta sosiaalisessa mediassa tukee myönteistä brändikehitystä



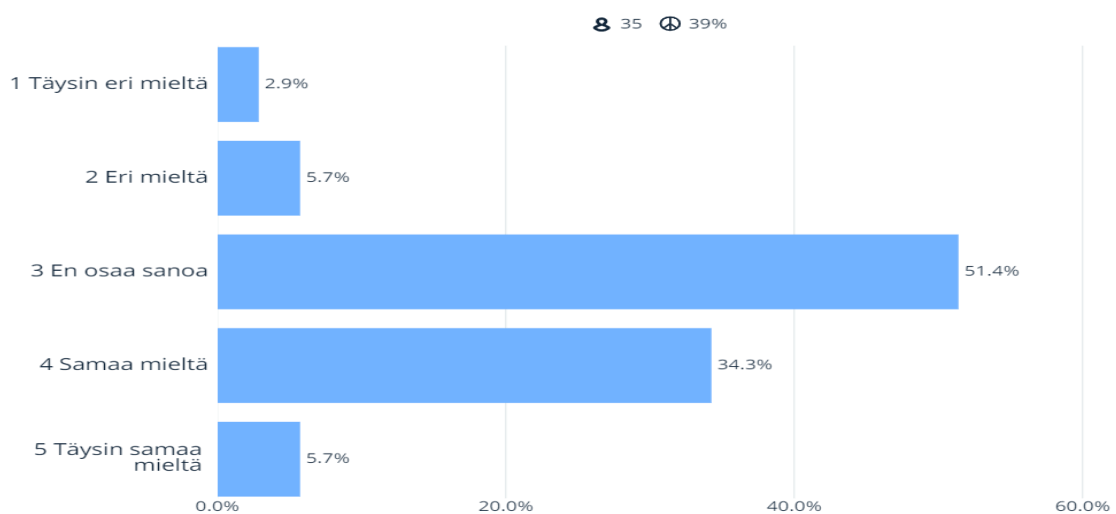
Neljäntenä kysymyksenä kysyttiin kysymys Loiston onnistumisesta kehittäessään positiivista brändiä. Kuvan 11 mukaan vastaajista 60,0 % on samaa mieltä, että Loisto on onnistunut kehittäessään positiivista brändiä. Vastaajista 28,6 % ei osaa sanoa mielipidettä asiasta. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin erimieltä. Suurin osa vastaajista (71,4 %) oli samaa mieltää tai täysin samaa mieltä, että Loisto onnistunut kehittäessään positiivista brändiä. Kysymyksen tulokset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa yksitoista.

Kuva 11 Loisto on onnistunut kehittäessään positiivista brändiä



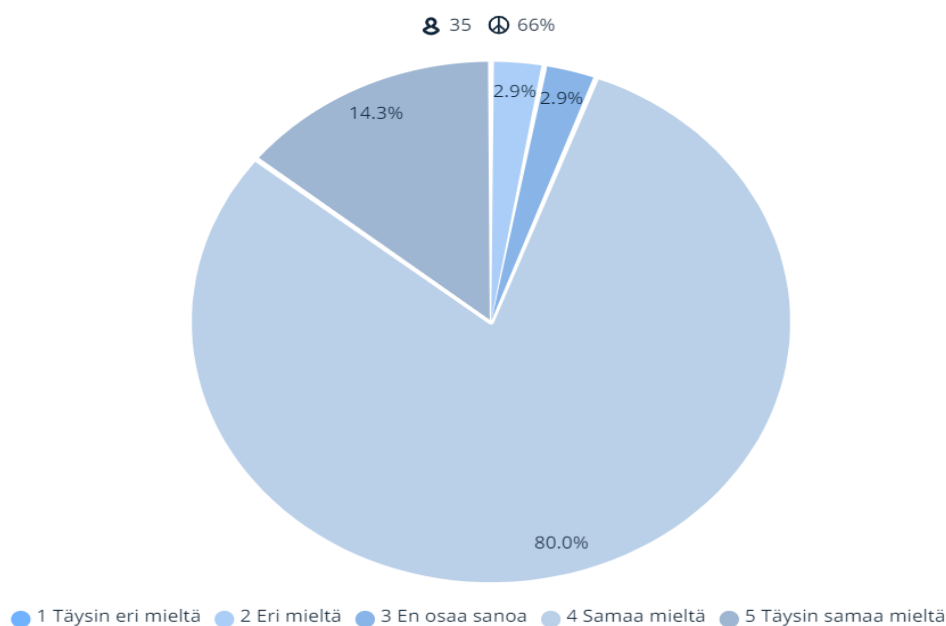
Viides brändiin liittyvä kysymys liittyi Loiston työnantajakuvaan. Vastaajista 34,3 % oli samaa mieltä, että Loiston työnantajakuva tukee brändin kehittämistä. Vastaajista yli puolet (51,4 %) ei osannut sanoa mielipidettään asiasta. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli 8,6 % vastaajista. Kuvan 12 mukaan 40 % vastaajista oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että Loiston työnantajakuva tukee brändin kehittämistä. Kysymyksen tulokset esitetään alla olevassa kuvassa kaksitoista.

Kuva 12 Loiston työnantajakuva tukee brändin kehittämistä



Kuudentena vastaajilta kysyttiin Loisto settlementin arvoihin ja brändin kehittämiseen liittyvä kysymys. Kuvan 13 mukaan vastaajista 80,0 % oli samaa mieltä, että Loisto settlementin arvot tukevat Loiston brändin kehittämistä. Vastaajista 2,9 % ei osannut tai halunnut sanoa mielipidettään kysymykseen. Täysin eri mieltä oli 2,9 % vastaajista. Suurin osa vastaajista (94,3 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että Loisto settlementin arvot tukevat Loiston brändin kehittämistä. Kysymyksen tulokset esitetään alla olevassa kuvassa kolmetoista.

Kuva 13 Loisto settlementin arvot tukevat Loiston brändin kehittämistä



## 5.5 Avoimet kysymykset

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä brändiin liittyen mitä muuta vastaavat haluavat vielä sanoa. Pääasiassa avoimissa vastauksissa oltiin tyytyväisiä Loiston brändiin ja siihen, miten se näyttäytyy ulkopuolisille. Brändin luomisessa toivottiin, että Loiston johto ottaisi lisää vastuuta ja näkyvyyttä. Esimerkkeinä nostettiin esille päivitysten tekeminen ja kirjoitukset Twitterissä sekä yleensä sosiaalisessa mediassa ja muissa alan julkaisuissa. Loistolla olisi täydet mahdollisuudet olla näkyvämpiä, kantaaottavampia ja rohkeasti persoonallisempia esimerkiksi sosiaalisessa mediassa vaikuttamisessa, sitoutumattomuuden

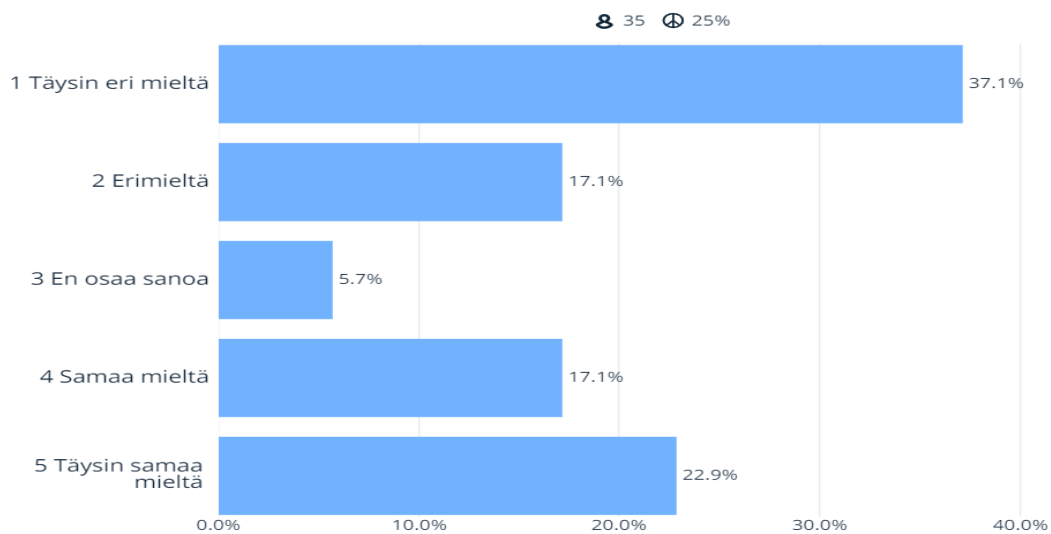
ei pitäisi johtaa arkuuteen tai persoonattomuuteen. Yhden vastaajan mielestä Loiston brändin luomiseen liittyi paljon arvokeskustelua ja puhetta yhteisestä strategiasta. Työntekijät ovat olleet vahvasti mukana luomassa brändiä. Tällä hetkellä vastausten perusteella on nähtävissä työntekijöiden mahdollisuudet yhteisiin keskusteluihin ovat kadonneet tai ainakin vähentyneet. Tämä esille noussut näkökulma synnyttää huolta brändin näkymisessä kaikessa Loiston työssä. Osittain tämän uskottiin johtuvan muutoksista ja korona pandemiasta. Yhden vastaajan mielestä suunta on selvästi parempaan päin.

## **5.6 Rekrytointiin liittyvät kysymykset**

Vastaajille esitettiin kuusi kysymystä liittyen Loisto settlementin rekrytointiin. Lisäksi tässä osiossa vastaajilta kysyttiin avoin kysymys liittyen rekrytointiin.

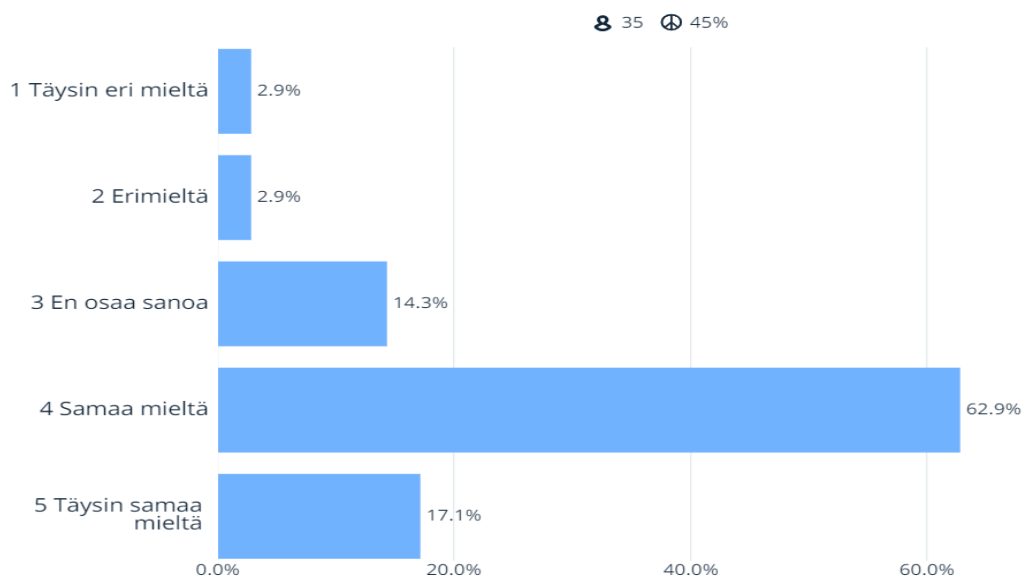
Ensimmäisenä kysyttiin työpaikkailmoitukseen liittyvä kysymys. Vastaajista 37,1 % oli täysin eri mieltä, että olisi saanut ilmoituksen avoimesta työpaikasta työvoimatoimiston tietopalvelusta tai muun virallisen ilmoituksen kautta. Vastaajista 22,9 % oli asiasta täysin samaa mieltä. Vastaajista 5,7 % ei osaa sanoa tai halua mielipidettä asiasta. Vastaajista yli puolet (54,2 %) oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Kuvan 14 mukaan vastaajista 40,0 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että oli saanut tiedon avoimesta työpaikasta työvoimatoimiston tietopalveluista tai muun virallisen ilmoituksen kautta. Vastaukset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa neljätoista.

Kuva 14 Sain tiedon työpaikasta työvoimatoimiston tai muun ilmoituksen kautta



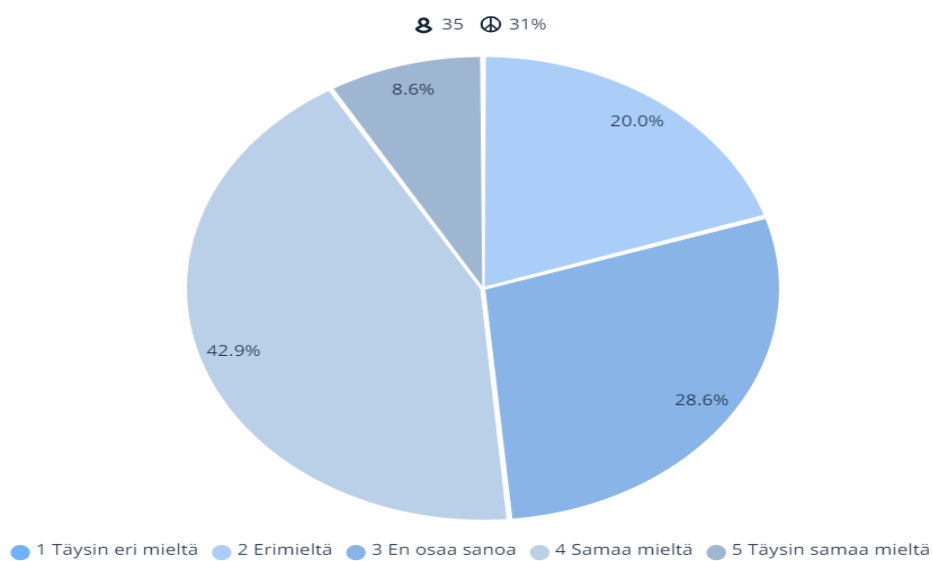
Toisena kysyttiin rekrytointi prosessiin ja työnantajakuvaan liittyvä kysymys. Kuvan 15 mukaan vastaajista 62,9 % oli samaa mieltä, että rekrytointi prosessina oli ollut positiivinen kokemus ja tukenut positiivisen työnantajakuvan syntyä. Vastaajista 14,3 % ei osaa sanoa tai halua sanoa mielipidettä asiasta. Pieni osa vastaajista (5,8 %) oli eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Vastaajista 80 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että rekrytointi oli ollut positiivinen kokemus ja tukenut positiivisen työnantajakuvan syntyä. Kuvassa viisitoista on esitetty tulokset kysymykseen.

Kuva 15 Rekrytointini oli positiivinen kokemus ja tuki työnantajakuvan syntyä



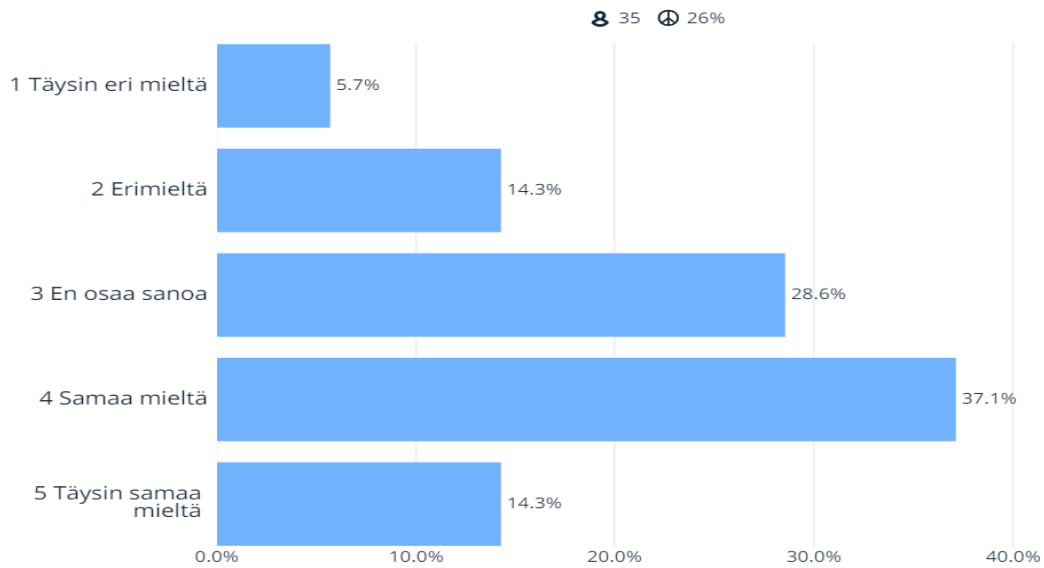
Kolmantena vastaajilta kysyttiin, oliko rekrytointi prosessin aikana syntynyt realistinen käsitys Loistosta työnantajana. Vastaajista 42,9 % oli samaa mieltä, että oli saanut rekrytointi prosessin aikana realistisen käsityksen Loistosta työnantajana. Vastaajista 28,6 % ei osannut tai halunnut sanoa mielipidettä asiasta. Vastaajista 20,0 % oli eri mieltä asiasta. Kuvan 16 mukaan reilu puolet vastaajista (51,5 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että oli saanut rekrytointi prosessin aikana realistisen käsityksen Loistosta työnantajana. Kuvassa kuusitoista esitetään kysymyksen tulokset.

Kuva 16 Rekrytoinnin aikana sain realistisen käsityksen Loistosta työnantajana



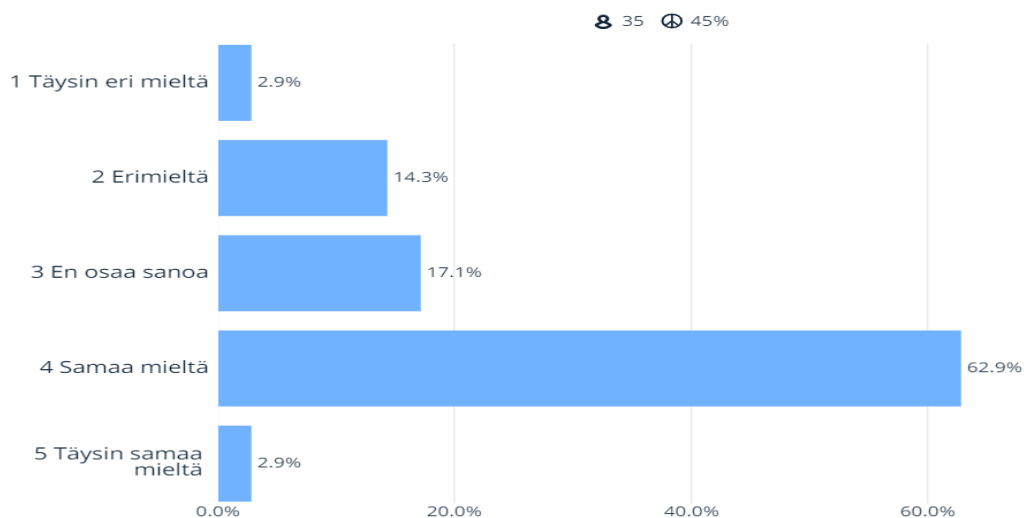
Tämän osion neljänneksi kysyttiin rekrytoinnin suunnitelmallisuuteen liittyvä kysymys. Kuvan 17 mukaan vastaajista 37,1 % oli samaa mieltä, että rekrytointi oli ollut suunnitelmallinen ja eteni ennakkovalmisteluiden mukaisesti. Vastaajista 28,6 % ei osannut sanoa tai halunnut sanoa mielipidettä asiasta. Eri mieltä tai täysin eri mieltä oli viidennes (20,0 %) vastaajista. Vastaajista samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli reilu puolet (51,4 %) vastaajista. Kysymyksen tulokset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa seitsemäntoista.

Kuva 17 Rekrytointini oli suunnitelmallinen ja eteni valmisteluiden mukaisesti



Viidenneksi kysyttiin rekrytointiin ja toimenkuvaan liittyvä kysymys. Vastaajista 62,9 % oli samaa mieltä, että rekrytoinnin yhteydessä oli saanut hyvän käsityksen toimenkuvasta. Vastaajista 17,1 % ei osaa sanoa tai halua sanoa mielipidettä asiasta. Vastaajista 17,2 % oli eri mieltä tai täysin eri mieltä. Kuvan 18 mukaan samaa mieltä tai täysin samaa mieltä oli 65,8 % vastaajista. Kysymyksen tulokset esitetään kuvassa kahdeksantoista.

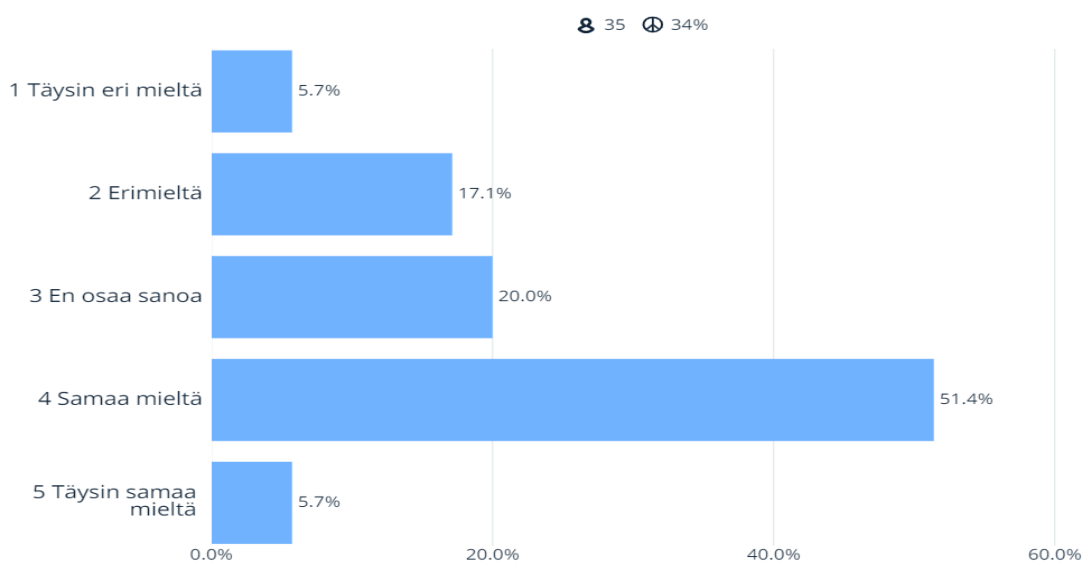
Kuva 18 Rekrytoinnin yhteydessä sain hyvän käsityksen toimenkuvastani





Kuudentena kysymyksenä kysyttiin rekrytoinnin aikana syntyneestä käsityksestä Loistosta. Kuvan 19 mukaan vastaajista reilu puolet (51,4 %) oli samaa mieltä, että rekrytoinnin aikana syntynyt käsitys Loistosta oli säilynyt. Vastaajista 20,0 % ei osannut sanoa tai halunnut sanoa mielipidettä asiasta. Reilu neljännes vastaajista (22,8 %) oli eri mieltä tai täysi eri mieltä asiasta. Vastaajista 57,1 % oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että rekrytoinnin aikana syntynyt käsitys Loistosta oli säilynyt. Tulokset esitetään alla olevassa kuvassa yhdeksäntoista.

Kuva 19 Rekrytoinnin aikana syntynyt käsitys Loistosta on säilynyt



## 5.7 Rekrytointiin liittyvät avoimet kysymykset

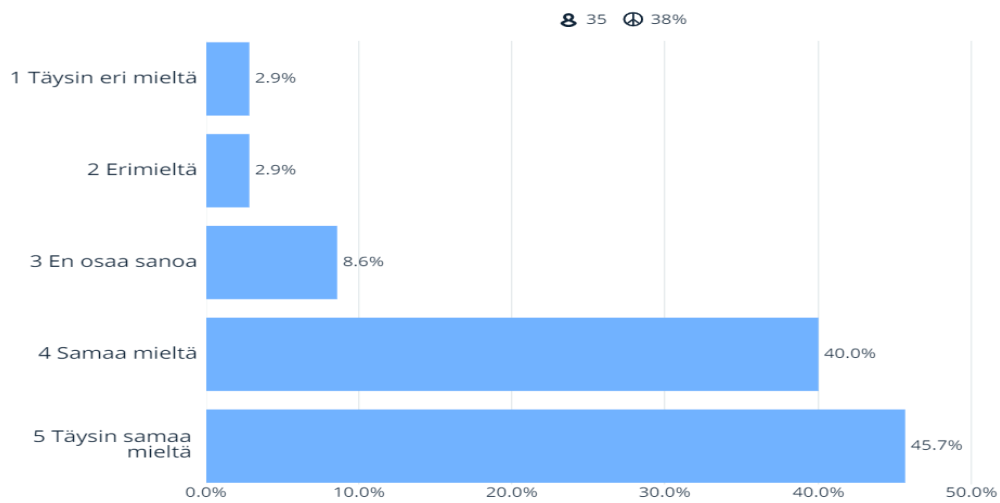
Tämän osion loppuksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä rekrytointiin liittyen mitä muuta vastaavat haluavat sanoa. Avoimet vastausten pohjalta esille nousi kritiikkiä rekrytointi prosessia kohtaan. Vastausten pohjalta, ilmeni ettei kaikki vastaajista ole tulleet valituksi tehtäväänsä virallisen rekrytoinnin kautta. Selvisi että, valinta tehtävään on tehty ilman virallista hakumenettelyä. Vastauksista ilmeni myös joidenkin hakijoiden rekrytointiprosessin venyneen pidemmäksi kuin alun perin on pitänyt. Viimeiset vastaukset viittaavat vahvasti rekrytoinnissa tapahtuneisiin eriäviin käytäntöihin ja hakuprosessin ajallisiin haasteisiin.

Yksi vastaajista oli kokenut rekrytoinnin positiivisena kokemuksena ja rekrytoinnista jäi positiivinen mielikuva. Kyseisen vastaajan mukaan haastattelukutsusta päätöksen soittamiseen oli tullut sellainen olo, että työnhakijaa arvostettiin ja kohdeltiin hyvin. Vastaaja kertoi haastattelun olleen mukava, lämminhenkinen ja se oli toteutettu hyvin. Vastaajan mukaan haastattelijat olivat kysyneet asiallisia kysymyksiä. Vaikka vastaaja ei olisi työpaikkaa saanutkaan, hänelle olisi jäänyt sellainen kuva, että voisi hakea uudestaan vastaavia paikkoja. Vastanneista toinenkin toi esille rekrytointi prosessina olleen positiivinen kokemus. Vastaaja oli ollut todella iloinen aloittaessaan työt Loistossa ja olevana kovin ylpeä työnantajatahosta. Yhden vastaajan mukaan valitettavasti todellisuus ja ihmisten vastaanotto Loistossa eivät ole vastanneet vastaajan ajatusta ja rekrytoinnin yhteydessä saatua myönteistä mielikuvaa.

## **5.8 Esihenkilöosaamiseen liittyvät kysymykset**

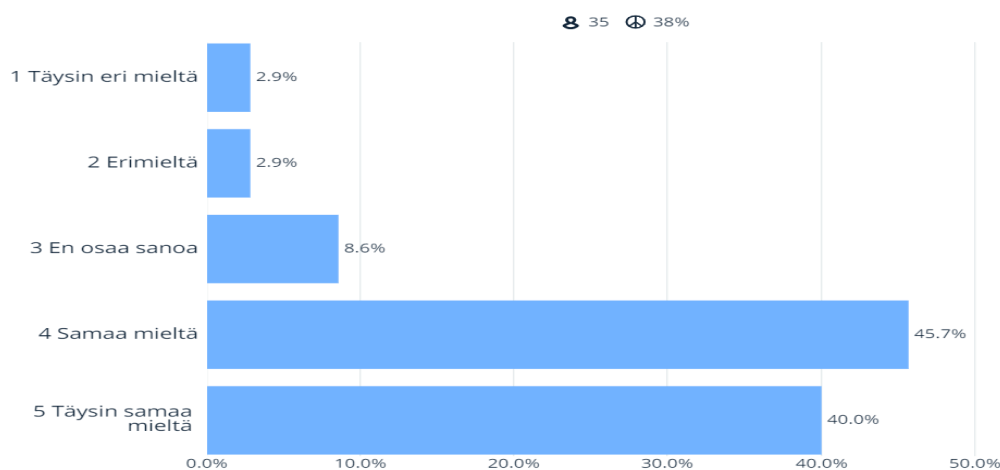
Vastaajille esitettiin kuusi kysymystä liittyen Loisto settlementin esihenkilöosaamiseen. Lisäksi kysyttiin avoin kysymys esihenkilöosaamisesta. Ensimmäisenä kysyttiin esihenkilöltä saatavaan tukeen liittyvä kysymys. Kuvan 20 mukaan vastaajista 45,7 % oli täysin samaa mieltä, että esihenkilö tukee riittävästi, kun joudun työssä haasteellisiin tilanteisiin. Vastaajista 8,6 % ei osaa sanoa tai halua sanoa mielipidettä asiasta. Pieni osa vastaajista (5,8 %) oli eri mieltä tai täysi eri mieltä asiasta. Suurin osa vastaajista (85,7 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esimies tukee riittävästi työssä haasteellisissa tilanteissa. Vastaukset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa kaksikymmentä.

Kuva 20 Esihenkilöni tukee minua riittävästi joutuessani haasteellisiin tilanteisiin



Toiseksi kysyttiin esihenkilön osaamiseen liittyvä kysymys. Vastaajista 45,7 % oli samaa mieltä, että esihenkilöllä oli riittävästi osaamista tehtävän hoitamiseen. Vastaajista 8,6 % ei osannut sanoa tai halua sanoa mielipidettä asiasta. Pieni osa vastaajista (5,8 %) oli eri mieltä tai täysi eri mieltä asiasta. Kuvan 21 mukaan suurin osa vastaajista (85,7 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilöllä oli riittävästi osaamista tehtävän hoitamiseen. Vastaukset esitetään kuvassa kaksikymmentäyksi.

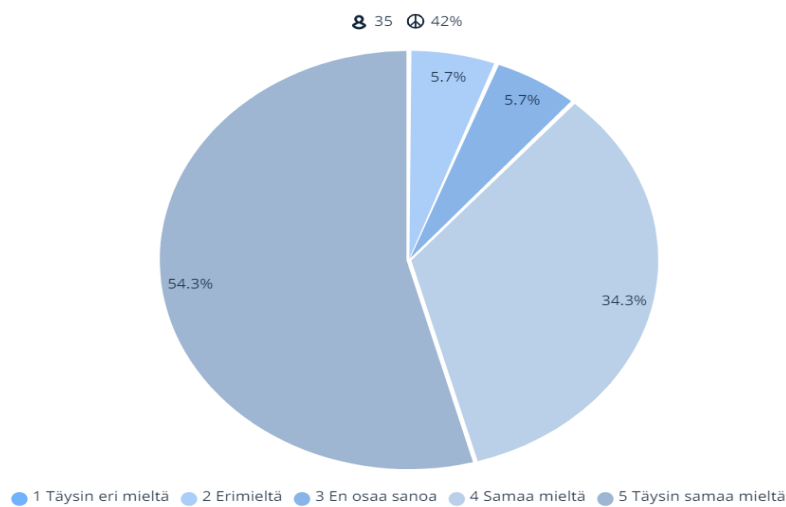
Kuva 21 Esihenkilölläni on riittävästi osaamista tehtävän hoitamiseen



Kolmanneksi kysyttiin esihenkilön vastuullisuuteen liittyvä kysymys. Kuvan 22 mukaan vastaajista reilu puolet (54,3 %) oli samaa mieltä, että esihenkilö kantaa vastuunsa ja vie

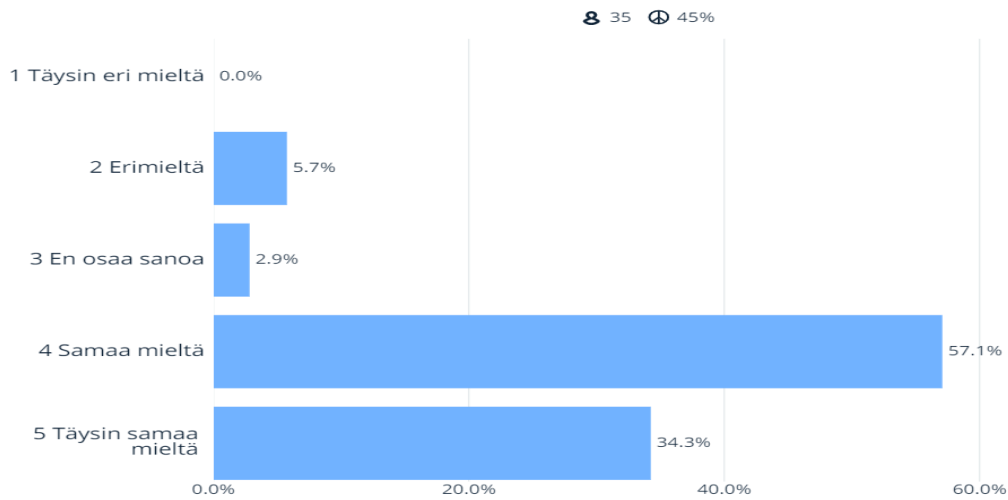
vastaajien asioita eteenpäin. Vastaajista 5,7 % ei osannut sanoa tai halunnut sanoa mielipidettä asiasta. Saman verran vastaajista (5,7 %) oli eri mieltä asiasta. Suurin osa vastaajista (88,6 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö kantoi vastuunsa ja vei vastaajien asioita eteenpäin. Vastaukset esitetään kuvassa kaksikymmentäkaksi.

Kuva 22 Voin luottaa, että esihenkilöni kantaa vastuun ja vie asioitani eteenpäin



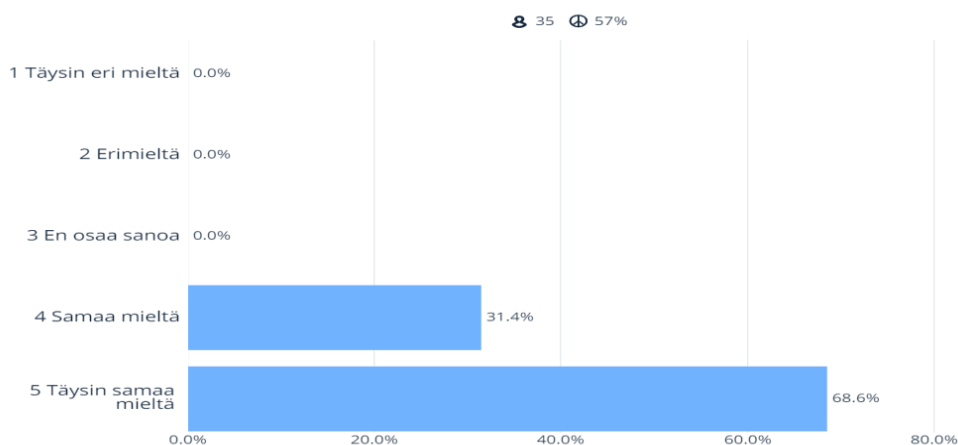
Neljänneksi kysyttiin esihenkilöön ja tiedonkulkuun liittyvä kysymys. Vastaajista 57,1 % oli samaa mieltä, että tiedonkulku toimii hyvin ja esihenki tiedottaa säännöllisesti tärkeistä asioista. Ainoastaan 5,7 % vastaajista oli eri mieltä asiasta. Vastaajista 2,9 % ei osannut sanoa tai halunnut sanoa mielipidettä asiasta. Kuvan 23 mukaan suurin osa vastaajista (91,4 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä, että tiedonkulku toimi hyvin ja esihenkilö tiedotti säännöllisesti tärkeistä asioista. Kysymyksen tulokset esitetään seuraavalla sivulla kuvassa kaksikymmentäkolme.

Kuva 23 Tiedonkulku toimii hyvin ja esihenkilöni tiedottaa säännöllisesti asioista



Viidenneksi kysyttiin esihenkilön merkityksestä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Kuvan 24 mukaan vastaajista 68,6 % oli täysin samaa mieltä, että esihenkilön osaamisella oli merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen. Kukaan vastaajista ei ollut eri mieltä tai täysin eri mieltä asiasta. Kaikki vastaajat (100,0 %) olivat samaa mieltä tai täysin samaa mieltä asiasta. Kysymyksen tulokset esitetään kuvassa kaksikymmentäneljä.

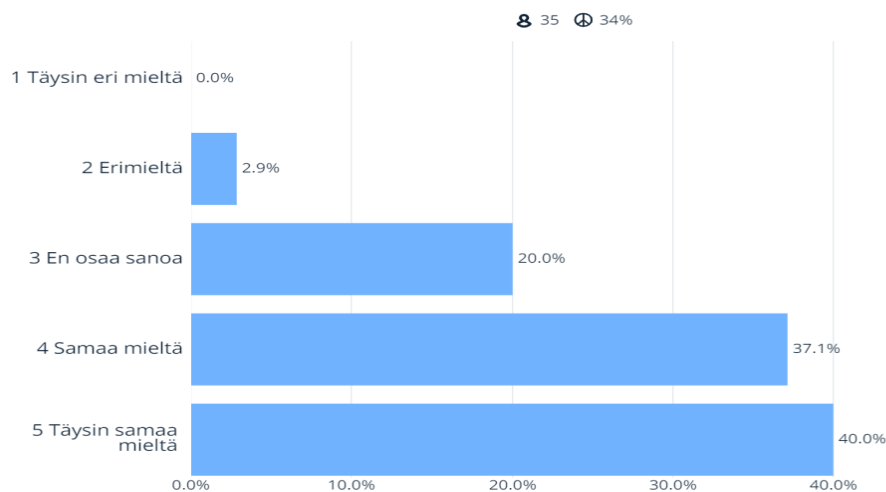
Kuva 24 Esihenkilöni osaamisella on merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen



Kuudenneksi kysyttiin kehityskeskusteluihin liittyvä kysymys. Kuvan 25 mukaan vastaajista 40,0 % oli täysin samaa mieltä, että esihenkilö käy työntekijöiden kanssa säännöllisesti

kehityskeskustelu. Vastaajista 20,0 % ei osannut sanoa tai halua sanoa asiasta mielipidettä. Ainoastaan 2,9 % vastaajista oli eri mieltä asiasta. Suurin osa vastaajista (77,1 %) oli samaa mieltä tai täysin samaa mieltä siitä, että esihenkilö käy työntekijöiden kanssa säännöllisesti kehityskeskustelut. Tulokset esitetään kuvassa kaksikymmentäviisi.

Kuva 25 Esihenkilöni käy työntekijöiden kanssa säännöllisesti kehityskeskustelut



## 5.9 Esihenkilöosaamiseen liittyvät avoimet kysymykset

Lopuksi vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä esihenkilöosaamiseen liittyen mitä muuta vastaavat haluavat sanoa. Vastaajat olivat pääsääntöisesti tyytyväisiä esihenkilöönsä ja hänen esihenkilöosaamiseensa. Esihenkilöiden osaamista kuvattiin erinomaiseksi ja vastuuntuntoiseksi sekä esihenkilö hoitaa työnsä suurella sydämellä. Viestinkulkuun oltiin tyytyväisiä ja siitä annettiin kiitosta esihenkilölle. Kokonaisuudessaan viestinkulkuun toivottiin kuitenkin parannusta ja tulosten perusteella siinä on edelleen petrattavaa. Esihenkilöiden työtaakasta oltiin huolestuneita ja yhden vastaajan mielestä esihenkilöiden pitäisi saada myös itse enemmän tukea omaan työhönsä. Vastanneiden mukaan esihenkiosaaminen vaatii paljon kehittämistä ja mentorointia. Esihenkilön tärkeäksi ominaisuudeksi koettiin hyvät vuorovaikutustaidot ja ensisijaiset esihenkilötaidot.

Yksi vastanneista koki olevan itseohjautuva ja pärjäävänsä mutta, toivoisi kuitenkin esihenkilön huomiovan häntä. Vastausten perusteella esihenkilön tärkeimmäksi tehtäväksi

voidaan nähdä alaistensa työntekemisen mahdollistamisen luomalla puitteet ja antamalla riittävästi tukea. Vastausten perusteella nähtiin lisäksi itseohjautuvuuteen kuuluvan säännöllinen tiedottaminen esihenkilöille omasta työstä. Vastausten mukaan työntekoa pitäisi kehittää enemmän itseohjautuvaan suuntaan sen jälkeen, kun kaikki työntekijät ovat perehtyneet omaan tehtäväänsä.

Esille nousi vastauksista, että tiedon kulkeminen koetaan tärkeänä ja esihenkilöiden kartalla oleminen kaikesta missä mennään. Vastausten perusteella voidaan nähdä tämän käytännössä tarkoittavan sitä, että työntekijät osallistuisivat aktiivisesti työn suunnitteluun, kehitykseen ja raportointiin. Vastaajan mukaan tällainen tapa myös kehittää työntekijöitä ja lisää motivaatiota.

Vastausten perusteella nousi lisäksi pelkoa tilanteesta, jossa vanha rivityöntekijä nousee esihenkilö asemaan. Tämä vaikuttasi olemassa oleviin valtasuhteisiin, mikä saattaisi aiheuttaa kitkaa työntekijöiden välille.

Vastausten perusteella esihenkilöille toivottiin esimieskoulutusta. Vastauksista nosti esille myös kehityskeskustelut sekä pohdinnat niiden tarpeellisuudesta. Joiden vastanneiden mielestä arjen kohtaamiset esihenkilön kanssa korvaavat kahdenkeskeiset kehityskeskustelut. Lisäksi vastauksista nousi toive esihenkilöiden toimenkuvien selkeytymisestä sekä hyvien kontaktien luomisen mahdollisuuksista Loiston johtoryhmän ja työntekijöiden kesken.

## 6 Johtopäätökset

Tässä luvussa esitellään opinnäytetyön kyselyn tuloksista tehdyt johtopäätökset sekä tutkimustuloksista nousevat kehittämissuositukset. Opinnäytetyön johtopäätökset koostuvat neljästä kokonaisuudesta, jotka ovat työnantajakuva, brändi, rekrytointi ja esihenkilöosaaminen.

Loisto settlementin henkilökunnalle suoritetussa kyselyssä kartoitettiin työnantajamielikuvan merkitystä työntekijöille ja painopiste oli erityisesti työnantajakuvaan, brändiin, rekrytointiin ja esihenkilöosaamiseen liittyvissä asioissa. Kyselyssä kiinnitettiin erityisesti huomiota siihen, onko syntyneellä työnantajamielikuvalla ollut merkitystä työntekijän odotuksiin työnantajasta ja työpaikasta. Tärkeä kysymys on, miten työnantajamielikuvaan voidaan vaikuttaa ja kuinka se saadaan pysymään positiivisena?

Suurimmalla osalla vastaajista (55,5 %) oli ollut hyvä käsitys Loisto settlementistä, kun he olivat kuulleet siitä ensimmäisen kerran. Lisäksi käsitys Loisto settlementistä oli muuttunut positiivisemmaksi sinä aikana, kun he olivat työskennelleet Loistossa. Erikoista oli, että kuitenkin kolmannes vastaajista ilmoitti, ettei osaa sanoa oliko käsitys muuttunut positiivisemmaksi vai ei. Tämä kertoo siitä, että Loisto settlementin työnantajakuva ei ole avautunut kaikille työntekijöille ja tästä syystä se kaipaa selkeyttämistä ja sen kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Yli puolet vastaajista (54,3 %) ilmoitti, että Loiston työnantajakuva oli vastannut odotuksia ja Loiston työnantajakuva oli lisännyt sitoutumista työnantajaan vajaalla puolella (45,7 %) vastaajista. Tämä tulos tukee myös käsitystä siitä, että Loiston työnantajakuva ei ole avautunut kaikille työntekijöille ja työnantajamielikuvan kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Positiivista oli kuitenkin kaikkien vastaajien mielipide siitä, että Loistossa tehtävä työ oli merkityksellistä.

Emilia Ljunglin on pro gradututkielmassaan todennut, että työnantajamielikuvaa tulee hyödyntää HR-käytäntöjen kehittämistyössä ja sen huomioiminen on tärkeää, kun mietitään millä tavalla työntekijät saadaan sitoutumaan ja pysymään työnantajan palveluksessa sekä tuottamaan mahdollisimman laadukas työtulos. (Ljunglin, 2017, s. 15) Opinnäytetyön



tulokset ovat Ljunglinin tutkimustuloksien kanssa samansuuntaiset ja opinnäytetyön tuloksia tullaan jatkossa hyödyntämään kehitettäessä Loisto setlementissä tehtävää työtä.

Loisto setlementin organisaatorakenne koettiin epäselväksi ja sekavaksi. Vastaajista yli puolet (60 %) oli asiasta tätä mieltä. Ainoastaan 17,1 % vastaajista oli asiasta eri mieltä. Loisto setlementissä on käynnissä johtamis- ja organisaatorakenteen muutosprosessi ja prosessin tavoitteena on selkeyttää johtamis- ja organisaatorakennetta. Tavoitteena on ottaa uusi johtamis- ja organisaatorakenne käyttöön syksyn 2021 aikana. Opinnäytetyön tutkimustuloksia voidaan hyödyntää Loisto setlementin organisaation kehittämisessä. Lisäksi tutkimustulokset ovat hyödynnettävissä sosiaali- ja terveystieteiden vastaavan kokoisten järjestöjen ja organisaatioiden kehittämisessä.

Suurin osa vastaajista oli sitä mieltä, että Loisto on ammattimainen ja uskottava toimija alallaan. Tätä näkemystä tukee myös se käsitys, että Loiston brändin koettiin vastaavan olemassa olevaa todellisuutta. Loiston toiminnan sosiaalisessa mediassa nähtiin myös tukevan myönteistä brändikehitystä. Tätä mieltä oli 68,6 % vastaajista. Tästä voidaan päätellä, että Loisto setlementissä on onnistuttu rakennettaessa brändikuvaa vastaamaan olemassa olevaa todellisuutta. Lisäksi suurin osa vastaajista (71,4 %) oli sitä mieltä, että Loistossa on onnistuttu kehitettäessä positiivista brändiä. Melkein kaikki vastaajat (94,3 %) olivat sitä mieltä, että Loisto setlementin arvot tukevat Loiston brändin kehittämistä.

Vilmilä toteaa pro gradututkimuksessaan, että brändi nähdään organisaatiolle ulospäin näkyvänä kuvana, johon organisaatio on pitkällä aikavälillä pyrkinyt pääsemään. Brändin näkökulmasta tärkeässä asemassa on sosiaalisen median rooli ja organisaation näkyvyys sosiaalisessa mediassa. Tästä syystä voidaankin todetta, että yrityksen toiminta sosiaalisessa mediassa on merkittävä tekijä yrityksen maineeseen ja imagoon nähden sekä sitä kautta yrityksen brändiin. (Vilmilä, 2011, ss. 42–43) Loiston työnantajakuva nähdään edelleen epäselvänä ja yli puolet vastaajista ei osannut sanoa tukeeko Loiston työnantajakuva brändin kehittämistä.

Hyppänen kirjoittaa teoksessaan rekrytoinnin olevan konkreettinen prosessi ja prosessi voidaan jakaa ennakkoon tiettyihin vaiheisiin; toimenkuvan määrittämiseen,

hakuilmoituksen laatimiseen, yhteydenottoihin vastaamiseen, hakemusten läpikäyntiin, haastateltavien valintaan, haastatteluun kutsumiseen ja haastattelemiseen sekä jatkotoimenpiteisiin. (Hyppänen, 2013, ss. 197–202)

Loisto settlementin kyselyn vastaajista suurin osa (80,0 %) koki, että rekrytointi prosessina oli ollut onnistunut ja positiivinen kokemus ja rekrytointi oli tukenut positiivisen työnantajakuvan syntyä. Lisäksi suurimmalla osalla vastaajista rekrytointi oli ollut suunnitelmallinen prosessi ja edennyt ennakoivaltieluiden mukaisesti. Vastaajista 65,8 % ilmoitti, että oli saanut rekrytoinnin yhteydessä hyvän käsityksen toimenkuvasta ja yli puolella vastaajista syntynyt hyvä käsitys Loistosta on säilynyt edelleen. Rekrytoinnissa tuleekin kiinnittää huomiota sen eri vaiheiden huolelliseen valmisteluun ja huolehtia prosessin eri vaiheiden laadukkaasta toteutuksesta.

Kyselyn perusteella voidaan todeta, että suurin osa vastaajista (85,7 %) oli tyytyväisiä esihenkilöltä saatavaan tukeen, kun he olivat joutuneet työssä haasteellisiin tilanteisiin. Sama määrä vastaajia ilmoitti esihenkilöllä olevan riittävästi osaamista tehtävän hoitamiseen. Tuloksesta voidaan päätellä, että Loisto settlementin työntekijät ovat tyytyväisiä esihenkilöiltä saamaan tukeen ja esihenkilöiden osaamiseen tehtävän hoidossa. Lisäksi vastaajat ilmoittivat olevansa tyytyväisiä siihen, että esihenkilö kantaa vastuun ja vie asioita eteenpäin. Tätä tukee 88,6 % vastaajan ilmoittama määrä, missä he kokevat olevan samaa mieltä.

Lisäksi vastaajista 91,4 % ilmoitti, että tiedonkulku toimii hyvin ja esihenkilö tiedottaa säännöllisesti tärkeistä asioista. Tuloksista voi tehdä sen johtopäätöksen, että Loisto settlementin johtamisrakenteet ovat toimivat ja Loistossa tehtävä johtamistyö on työntekijöitä tukevaa ja suhde esimieheen on luottamuksellinen. Esihenkilöosaamisen merkitys korostuu kyselyn tuloksissa ja kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että esihenkilön osaamisella on merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen.

Salmisen mukaan esihenkilöosaaminen kuuluu tärkeänä osana lähiesimiestyöhön. Lähiesimiestyö tarkoittaa kaikkea sitä jokapäiväistä työtä, jota esihenkilö tekee, kun hän työskentelee johtamiensa ihmisten kanssa. (Salminen, 2021, s. 28) Esihenkilötyön tehtävälista on pitkä ja pitää sisällään kaikki aikaisemmin mainitut esihenkilötyön asiat.

Kyselyn vastaajista 77,1 % ilmoitti, että esihenkilö käy työntekijöiden kanssa säännölliset kehityskeskustelut. Vastaajista 20,0 % ilmoitti, ettei osaa sanoa vastausta asiaan. Tästä voidaan päätellä, että kaikki esihenkilöt eivät käy kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa ja osa työntekijöistä ei tiedä mitä kehityskeskustelut tarkoittavat. Tämän asian kehittämiseen tulee tulevaisuudessa kiinnittää erityistä huomiota.

## 6.1 Pohdinta ja kehittämis ehdotukset

Loisto settlementin henkilökunnalle suoritetussa kyselyssä kävi ilmi, että Loiston työnantajakuva ei ollut avautunut kaikille työntekijöille ja tästä syystä se kaipaa selkiyttämistä ja sen kehittämiseen tulee kiinnittää erityistä huomiota. Työnantajamielikuvan merkitys korostuu erityisesti silloin kun mietitään sitä millä tavalla työntekijät saadaan sitoutumaan Loisto settlementtiin ja miten lisätään heidän hyvää työpanosta. Edellä mainitut näkökulmat tulee huomioida tulevaisuudessa Loiston toiminnan kehittämisessä.

Toiseksi henkilökunnalle suoritetussa kyselyssä kävi ilmi, että Loisto settlementin johtamis- ja organisaatorakenne koettiin epäselväksi ja sekavaksi. Vastaajista yli puolet oli tätä mieltä. Loisto settlementissa on käynnistetty johtamis- ja organisaatorakenteen muutosprosessi ja prosessin tavoitteena on selkeyttää johtamis- ja organisaatorakennetta. Käynnissä olevalla johtamis- ja organisaatorakenteen kehittämistyöllä pyritään korjaamaan epäselvä ja sekava johtamis- ja organisaatorakenne. Kehittämistyötä jatketaan ja tehdään yhteistyössä koko Loisto settlementin henkilökunnan kanssa ja uusi rakenne otetaan käyttöön viimeistään syksyllä 2021.

Kolmanneksi kyselyssä ilmeni, että suurimmalle osalle vastaajista rekrytointi prosessina oli ollut positiivinen ja onnistunut kokemus ja se oli tukenut positiivisen työnantajakuvan syntymistä. Tästä syystä Loistossa tehtävään rekrytointityöhön ja prosessin eri vaiheiden laadukkaaseen toteutumiseen tulee kiinnittää huomiota ja rekrytoinnin eri vaiheita tulee kehittää aktiivisesti.

Neljänneksi kyselyn tulosten perusteella voidaan päätellä, että kaikkien työntekijöiden kanssa ei ollut käyty kehityskeskusteluja ja osa työntekijöistä ei tiennyt mitä kehityskeskustelut tarkoittavat. Vaikka esihenkilötyöhön oltiin kyselyn perusteella tyytyväisiä, tulee esihenkilöille järjestää täydennys- ja lisäkoulutusta kehityskeskusteluiden hallinnasta sekä henkilöstön työtä tukevista toimenpiteistä. Täydennys- ja lisäkoulutuksen avulla esihenkilöt saavat osaamista hoitaa esihenkilötyöhön liittyvää tukemistehtävää laadukkaasti ja ammatillisesti.

## 7 Opinnäytetyön luotettavuus ja eettisyys

Hyvä tieteellisen käytännön mukaisesti tieteellinen tutkimus voi olla eettisesti hyväksyttävää ja luotettavaa ja sen tulokset uskottavia vain, jos tutkimus on suoritettu hyvän käytännön edellyttämällä tavalla. Olen hakenut opinnäytetyöhöni liittyvän tutkimusluvan syksyllä 2020 Loisto settlementti ry:n kehittämispäälliköltä. Opinnäytetyötä tehdessä olen noudattanut tutkimuseettisen neuvottelukunnan tutkimuseetiikan näkökulmasta hyvän tieteellisen käytännön keskeisiä lähtökohtia. Keskeisiä lähtökohtia ovat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimusten ja niiden tulosten arvioinnissa. Opinnäytetyössä on sovellettu tieteellisen tutkimuksen mukaisia ja eettisesti kestäviä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmiä. Opinnäytetyön prosessin aikana on otettu huomioon muiden tutkijoiden työt ja saavutukset asianmukaisella tavalla ja kunnioitettu muiden tekemää työtä. Olen viitannut heidän julkaisuihinsa asianmukaisella tavalla ja antanut muiden julkaisuille niille kuuluvan arvon ja merkityksen omassa opinnäytetyössäni. Olen suunnitellut, toteuttanut ja raportoinut sekä siitä syntyneen tietoaineiston tallentanut tieteelliselle tiedolle asetettujen vaatimusten edellyttämällä tavalla. Lisäksi olen huomionnut tietosuojaan liittyvät asiat. (Tutkimuseettinen neuvottelukunta, 2012, s. 6)

Määrällisessä tutkimuksessa on tärkeää arvioida tutkimuksen luotettavuutta. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen mahdollisuutta antaa tutkimuslomakkeen kautta ei sattumanvaraisia tuloksia ja reliabiliteetti arvioi tulosten pysyvyyttä mittauksesta toiseen. Voidaan sanoa, että tutkimus on luotettava, kun toistetussa mittauksessa saadaan sama tulos riippumatta siitä kuka tutkimuksen suorittaa. (Vilka, 2007, s. 149)

Tämän opinnäytetyön tuloksia on verrattu opinnäytetyössä käytettyyn tietoperustaan. Opinnäytetyön tulokset, opinnäytetyön tietoperusta sekä aikaisemmat tutkimukset ovat antaneet samanlaisia tuloksia. Ne esitellään tarkemmin kappaleessa tulokset. Tutkimuksen reliabiliteettia voidaan arvioida myös esimerkiksi määrällisten asioiden kautta. Tällöin arvioinnin kohteena ovat esimerkiksi, miten onnistuneesti otos edustaa perusjoukkoa ja

mikä on vastausprosentti. (Vilka, 2007, ss. 149–150) Opinnäytetyön otos ja vastausprosentti olivat tässä opinnäytetyössä riittävän korkeat ja tuloksia voidaan pitää luotettavina. Tutkimuksen validiteetti tarkoittaa kykyä mitata tutkimuksessa mitattavaksi suunniteltua asiaa. Tämä edellyttää sitä, että tutkija on onnistunut operationalisoimaan teoreettiset käsitteet arkikielelle eli miten onnistuneesti tutkija on siirtänyt tutkimuksessa käytetyn teorian käsitteet ja niiden merkitykset tutkimuslomakkeeseen eli mittariin. Arvioinnin kohteena on tuolloin se, miten hyvin tutkija on onnistunut teoreettisten käsitteiden operationalisoinnissa arkikielelle, miten mittariston kysymysten ja vastausvaihtoehtojen sisältä ja muotoilu on onnistunut ja miten toimiva on valittu asteikko. (Vilka, 2007, s. 150)

Opinnäytetyön kyselylomake koostui neljästä kokonaisuudesta ja kunkin kokonaisuuden jälkeen oli yksi avoin kysymys. Avointen kysymysten vastausten perusteella voidaan päätellä, että kaikki vastaajat olivat ymmärtäneet kyselylomakkeessa olevat kysymykset sekä opinnäytetyön tietoperustan keskeiset käsitteet. Tästä syystä voidaan todeta, että tutkimuksen validiteetti on hyvä.

Opinnäytetyötä tehdessäni olen ottanut huomioon erityisesti eettisyyteen liittyviä asioita. Hyvän tieteellisen käytännön mukaisesti tutkimuseettisiin ohjeisiin kuuluvat rehellisyys, yleinen huolellisuus ja tarkkuus, eettisesti kestävä tiedonhankinta-, tutkimus- ja arviointimenetelmät sekä avoimuus julkaisemisessa. (Jyväskylän yliopisto, 2018, s. 1)

Kaikkea opinnäytetyössä käytettyä tutkimusmateriaalia on käsitelty anonyymisti. Opinnäytetyön valmistuttua luovutan sen Loisto settlementti ry:n käyttöön hyödynnettäväksi opinnäytetyössä käsiteltävien asioiden osalta. Tästä syystä voin todeta, että tutkimustulokset ovat avoimia ja eettisesti kestäviä.

## 8 Lähdeluettelo

- Haataja, L. (2018) *Esimiestyöllä hyvää palvelua – Palveluliiketoiminnan esimiestyön elementit* [pro gradu-tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto].  
[https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158454/haataja\\_laura\\_progradu.pdf?sequence=1](https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/158454/haataja_laura_progradu.pdf?sequence=1)
- Hakala, L. (2019) *B2B saas-yrityksen brändin rakentaminen yritysasiakkaiden näkökulmasta – Case DCS Finland Oy* [pro gradu-tutkielma, Vaasan yliopisto].  
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/9870/Pro%20gradu%2c%20Linda%20Hakala%20x102812.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Halonen, T. (2016) *Maineella menestykseen-mainetyö kaupunkiseudun kehittämisen välineenä* [Akateeminen väitöskirja, Lapin yliopisto].  
[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62536/Halonen\\_Timo\\_ActaE\\_195.pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/62536/Halonen_Timo_ActaE_195.pdfA.pdf?sequence=2&isAllowed=y)
- Hautala, R. (2012) *Työnantajakuva rekrytoinnin pinaisena lankana; Case: KVPS Tukena Oy.* [opinnäytetyö, Oulun seudun ammattikorkeakoulu].  
[https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39249/Hautala\\_Riikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/39249/Hautala_Riikka.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Heikkilä, T. (2008) *Tilastollinen tutkimus*. Edita Prima Oy.
- Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2016) *Tutki ja Kirjoita*. Tammi.
- Hyppänen, R. (2013) *Esimiesosaaminen: Liiketoiminnan menestystekijä*. Edita Publishing Oy.
- Jaurakkajärvi, J. (2017) *”Itsellä ensimmäinen kysymys on, että mikä sai hakemaan tätä paikkaa, ja se jo kertoo aika paljon”- Työnhakijan arviointi rekrytointiprosessissa* [pro gradu-tutkielma, Oulun yliopisto]. <http://jultika.oulu.fi/files/nbnfioulu-201712013248.pdf>

- Jyväskylän yliopisto. (2018) *Tutkimuseettiset ohjeet*. Jyväskylän yliopisto. Noudettu osoitteesta <https://staff.jyu.fi/Members/matukuiv/Tietosuoja/Tutkimusetiikka>
- Kantanen, K. (2017) *Kuntasektorilla toimivien hoitotyön johtajien johtamisosaaminen ja sen muutos* [Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto].  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100509/978-952-03-0341-9.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Kohvakka, T. (2017) *Esimiehen ja alaisen välistä luottamuksellista vuorovaikutussuhdetta tukevat johtamistyyli virtuaalisessa ympäristössä* [pro gradu-tutkielma, Lappeenrannan teknillinen yliopisto].  
<https://lutpub.lut.fi/bitstream/handle/10024/133723/Tuula%20Kohvakka%200431588%20pro-gradu%20tutkielma.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. (2012) *Suhteellinen rekrytointiteoria: Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytinnissa ja työnhaussa*. Kopijyvä Oy.
- Kujala, P. (2014) *Motivoiva johtaminen terveydenhuollon esimiestyössä* [pro gradu-tutkielma, Vaasan yliopisto]. <https://core.ac.uk/download/pdf/197956478.pdf>
- Kytö, M. (2020) *Reilu asenne, oppimisen ilo ja tekemisen rohkeus – Esihenkilö valmentavana johtajana* [pro gradu-tutkimus, Vaasan yliopisto].  
<https://osuva.uwasa.fi/bitstream/handle/10024/10832/Reilu%20asenne%2C%20oppimisen%20ilo%20ja%20tekemisen%20rohkeus%202020%20Kyto%20Marjo.pdf?sequence=2&isAllowed=y>
- Ljunglin, E. (2017) *Työnantajamielikuvan merkitys yksilön sitoutumiselle* [pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto].  
<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101503/GRADU-1497351214.pdf?sequence=1&isAllowed=y>



Loisto settlementti. (2020) *Loisto settlementin toimintasuunnitelma 2021*. Loisto settlementti. Helsinki.

Loisto settlementti. (2020) *Loisto settlementin toiminta- ja taloussääntö*. Loisto settlementti. Helsinki.

Loisto settlementti. (2021) *Loisto settlementin toimintakertomus 2020*. Loisto settlementti. Helsinki

Lehtinen, E. (2019) *Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan? Työnantajamielikuvan ja sosiaalisen median vaikutus työnhakukäyttäytymiseen* [pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto] <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101934/GRADU-1504680207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Lukka, L. (2017) *Tehokas ja laadukas rekrytointiprosessi – Kehittävä toimintatutkimus rekrytointin kehittämistä Turun osuuskaupassa* [pro gradu-tutkielma, Jyväskylän yliopisto] <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/56546/1/URN%3ANBN%3Afi%3Aiju-201712274885.pdf>

Lähteenmäki, N. (2017) *Työnantajakuvan muodostuminen sosiaalisessa mediassa* [pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/101934/GRADU-1504680207.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Markkanen, M. (2002) *Onnistu rekrytoinnissa*. Werner Söderström osakeyhtiö.

Määttä, E (2014) *Brändin rakentaminen brändiorientoituneessa yrityksessä-Case Sinituote Oy*. [pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto]. <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/95293/GRADU-1400145830.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pekki, M. (2019) *Brändi-identiteetti ja brändimielikuvan luominen: Case Marifly*. [opinnäytetyö, Hämeen ammattikorkeakoulu]. <https://www.theseus.fi/bitstream/handle/10024/263798/Pekki%20BR%c3%84NDI%20opinn%c3%a4ytety%c3%b6.pdf?sequence=2&isAllowed=y>

Pekkola, V. (2017) *Brändi-identiteetin ja brändi-imagon kosketuspinnat: Case Oilon Oy*. [pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto] <https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/100546/GRADU-1486394760.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Pentikäinen, M. (2009) *Ensiaskleet esimiehenä*. WSOYpro.

Rowles, D. (2018) *Digital Branding: A complete step-by-step guide to strategy, tactics, tools, and measurement*. London: Kogan Page.

Salminen, J. (2012) *Uuden esimiehen käsikirja*. Talentum.

Tolvanen, E. (2016) *Työnantajakuvan hallinta ja kehittäminen terveyskeskusorganisaatiossa*.

[pro gradu-tutkielma, Tampereen yliopisto].

<https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/99190/GRADU-1464957199.pdf?sequence=1&isAllowed=y>

Tutkimuseettinen neuvottelukunta. (2012) *Hyvä tieteellinen käytäntö ja sen*

*loukkausepäilujen käsitteleminen Suomessa*. Noudettu osoitteesta

[http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK\\_ohje\\_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut](http://www.tenk.fi/sites/tenk.fi/files/HTK_ohje_verkkoversio040413.pdf.pdf#overlay-context=fi/ohjeet-ja-julkaisut)

Vahtio, E-L. (2007) *Pestaa paras: Rekrytinnin opas esimiehelle*. Edita.

Vilka, H. (2007) *Tutki ja mittaa; määrällisen tutkimuksen perusteet*. Tammi. Noudettu

osoitteesta [https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa\\_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

Vilmilä, M. (2011) *Brändi ja rekrytointi digitaalisessa maailmassa: Sosiaalinen Media HR-*

*Työkaluna*. [pro gradu-tutkielma, Lapin yliopisto].

[https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60851/Merja\\_Vilmil%c3%a4\\_gradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y](https://lauda.ulapland.fi/bitstream/handle/10024/60851/Merja_Vilmil%c3%a4_gradu.pdf?sequence=1&isAllowed=y)

## Liite 1: Saatekirje

Hyvä kyselyyn vastaaja.

Opiskelen Hämeen ammattikorkeakoulussa sosiaali- ja terveystieteiden ylemmän ammattikorkeakoulun kehittämisen ja johtamisen kriisityön painotteisessa koulutusohjelmassa, ammattinimikkeellä Sosionomi (ylempi AMK). Teen opintoihin liittyvää opinnäytetyötä, jonka tavoitteena on kartoittaa, onko työnantajamielikuva vaikuttanut Loisto settlementin henkilökunnan työpaikan valintaan ja työssä pysymiseen. Lisäksi tavoitteena on kartoittaa, onko työnantajamielikuva säilynyt työsuhteen aikana. Opinnäytetyön tarkoituksena on työnantajamielikuvan kehittäminen työntekijöiden tarpeiden pohjalta.

Kyselyyn vastaaminen tapahtuu oheisen linkin kautta ja vastaukset käsitellään anonymisti. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Loisto settlementin työnantajamielikuvan, rekrytointiprosessin ja työssä viihtymiseen vaikuttavien toimenpiteiden kehittämisessä. Tästä syystä on äärimmäisen tärkeää, että jokainen työntekijä vastaa kyselyyn.

Kiitos etukäteen vastauksistanne!

Terveisin

Kari Ollila

**Liite 2: Kyselylomake**

Tällä kyselyllä kartoitetaan, onko työnantajamielikuva vaikuttanut Loisto settlementin henkilökunnan työpaikan valintaan ja työssä pysymiseen. Lisäksi kartoitetaan, onko työnantajamielikuva säilynyt työsuhteen aikana. Kyselyn tuloksia hyödynnetään Loisto settlementin työnantajamielikuvan, rekrytointiprosessin ja työssä viihtymiseen vaikuttavien toimenpiteiden kehittämisessä.

Arvioi asteikolla 1–5 seuraavat väittämät. Valitse väittämä, joka lähinnä kuvaa mielipidettäsi.

- 1 = täysin eri mieltä
- 2 = erimieltä
- 3 = en osaa sanoa
- 4 = samaa mieltä
- 5 = täysin samaa mieltä

Kysymykset:

**Vastaajien taustatiedot:**

1. Kuinka monta vuotta olet työskennellyt Loistossa?

**Työnantajakuva:**

- 2. Minulla oli hyvä käsitys Loistosta, kun kuulin siitä ensimmäisen kerran?
- 3. Käsitkseni Loisto settlementistä on muuttunut positiivisemmaksi työskenneltyäni Loistossa?
- 4. Loiston työnantajakuva on vastannut odotuksiani?
- 5. Loisto settlementin organisaatorakenne on mielestäni selkeä?
- 6. Loistossa tehtävä työ on merkityksellistä?
- 7. Loiston työnantajakuva on lisännyt sitoutumistani työpaikkaani?
- 8. Mitä muuta haluat sanoa?

**Brändi:**

9. Loisto on ammattimainen ja uskottava toimija alallaan?
10. Loiston brändi ja mielikuva vastaavat todellisuutta?
11. Loiston toiminta sosiaalisessa mediassa tukee myönteistä brändikehitystä?
12. Loisto on onnistunut kehittäessään positiivista brändiä?
13. Loisto työnantajakuva tukee brändin kehittämistä?
14. Loisto setlementin arvot tukevat brändin Loiston brändin kehittämistä?
15. Mitä muuta haluat sanoa?

**Rekrytointi:**

16. Sain tiedon avoimesta työpaikasta työvoimatoimiston tietopalveluista tai muun virallisen ilmoituksen kautta?
17. Rekrytointini prosessina oli positiivinen kokemus ja tuki positiivisen työnantajakuvan syntyä?
18. Rekrytointi prosessin aikana sain realistisen käsityksen Loistosta työnantajana?
19. Rekrytointini oli suunnitelmallinen ja eteni ennakoivien valmisteluiden mukaisesti?
20. Rekrytoinnin yhteydessä sain hyvän käsityksen toimenkuvastani?
21. Rekrytoinnin aikana syntynyt käsitys Loistosta on säilynyt?
22. Mitä muuta haluat sanoa?

**Esihenkilöosaaminen:**

23. Esihenkilöni tukee minua riittävästi, kun joudun työssä haasteellisiin tilanteisiin?
24. Esihenkilölläni on riittävä osaamista tehtävän hoitamiseen?
25. Voin luottaa siihen, että esihenkilöni kantaa vastuunsa ja vie asioitani eteenpäin?
26. Tiedonkulku toimii hyvin ja esihenkilöni tiedottaa säännöllisesti tärkeistä asioista?
27. Esihenkilöni osaamisella on merkitystä työssä viihtymiseen ja sitoutumiseen?
28. Esihenkilöni käy työntekijöiden kanssa säännöllisesti kehityskeskustelut?
29. Mitä muuta haluat sanoa?