



Osaamista  
ja oivallusta  
tulevaisuuden  
tekemiseen

Meeri Haapamäki

# Sisäinen työnantajakuva

Yritys X

Metropolia Ammattikorkeakoulu

Tradenomi

Liiketalouden tutkinto-ohjelma

Opinnäytetyö

Toukokuu 2021

Tekijä Otsikko	Meeri Haapamäki Sisäinen työnantajakuva. Yritys X
Sivumäärä Aika	34 sivua + 1 liite Toukokuu 2021
Tutkinto	Tradenomi
Tutkinto-ohjelma	Liiketalous
Suuntautumisvaihtoehto	Esimiestyö ja työyhteisön kehittäminen
Ohjaaja	Lehtori Kristiina Suihko
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli selvittää toimeksiantajan, yritys X:n, sisäisen työnantajakuvan nykytila eli henkilöstön kokemus työnantajasta. Selvityksen kohderyhmänä oli Helsingin toimistossa assistentin tehtävissä ja muissa tukifunktioiden tehtävissä työskentelevät työntekijät.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettisessa viitekehyksessä käsiteltiin työnantajakuvan määritelmää, joka sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan sekä työnantajakuvan merkitystä. Työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä tarkasteltiin erityisesti viimeaikaisten tutkimusten pohjalta. Lisäksi viitekehyksessä käsiteltiin työnantajakuvan kehittämisen prosessia.</p> <p>Tässä opinnäytetyössä selvitettiin, mitä tekijöitä yritys X:n työntekijät arvostavat yleisesti työnantajassa, miten työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät toteutuvat yritys X:ssä työntekijöiden mielestä ja onko taustatekijöillä vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin. Opinnäytetyössä käytettiin kvantitatiivista eli määrällistä tutkimusmenetelmää ja aineistonkeruumenetelmänä kyselytutkimusta.</p> <p>Kun yritys X:n työntekijät valitsivat työnantajaa, heille oli selvityksen perusteella yleisesti tärkeintä hyvä työilmapiiri ja kulttuuri, kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut sekä mielenkiintoiset työtehtävät. Jokainen työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä toimi yritys X:ssä enemmistön mielestä joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Vastaajan työtehtävällä ja iällä oli jonkin verran vaikutusta tuloksiin. Mahdollisiksi kehityskohteiksi yritys X:ssä nousivat mahdollisuus vaikuttaa, joustavuus työjärjestelyissä sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. Suurin osa vastaajista kertoi suositteluvansa työnantajaa muille erittäin todennäköisesti. Selvityksen perusteella yritys X:llä on kohderyhmässä hyvä sisäinen työnantajakuva.</p>	
Avainsanat	työnantajakuva, sisäinen työnantajakuva, työntekijäkokemus

Author Title	Meeri Haapamäki Internal employer brand. Company X
Number of Pages Date	34 pages + 1 appendix May 2021
Degree	Bachelor of Business Administration
Degree Programme	Economics and Business Administration
Specialisation option	Leadership and Organizational Development
Instructor	Kristiina Suihko, Senior Lecturer
<p>The objective of this thesis was to investigate the current state of company X's internal employer brand which means the way employees experience their employer. The target group of the investigation was employees who work as assistants and in the support functions in the Helsinki office.</p> <p>The themes of the theory focused on the concept of the employer brand, the difference between an internal and external employer brand, and the importance of employer branding. The factors that have influence on the employer brand were examined particularly based on recent research. Furthermore, the process of employer branding was discussed on the theory.</p> <p>In this thesis the focus was on which factors of the employer the employees generally consider important, how do the factors operate in company X and does the background information of the employees effect their experiences. The method of the thesis was a quantitative study which was implemented through a questionnaire survey.</p> <p>The investigation indicates that when choosing an employer, the employees of company X value good working environment and culture, competitive salary and employee benefits, and interesting assignments the most. Each of the factors influencing an employer brand functioned either well or extremely well for most of the employees. The job and age of the employee had some effect on the results. Development targets for company X included the opportunity to have an impact, flexible working conditions, and opportunities to career development. Most of the employees were extremely likely to recommend their employer to others. In conclusion, the results of the thesis indicate that company X has a good internal employer brand inside the target group.</p>	
Keywords	employer branding, internal employer brand, employee experience

## Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantaja	1
1.2	Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma	2
1.3	Opinnäytetyön menetelmä ja rajaukset	3
2	Työnantajakuva	4
2.1	Työnantajakuvan määritelmä	4
2.2	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva	5
2.3	Työnantajakuvan merkitys	6
2.4	Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät	8
2.5	Työnantajakuvan kehittäminen	14
3	Selvitys yritys X:n sisäisestä työnantajakuvasta	17
3.1	Menetelmä, kysymykset ja tavoitteet	17
3.2	Otos ja toteuttaminen	18
3.3	Tulokset	18
3.4	Tulosten analysointi	23
4	Päätäntö	29
4.1	Johtopäätökset	29
4.2	Tutkimuksen luotettavuus ja sen mittaaminen	30
4.3	Opinnäytetyön oma arviointi	31
	Lähteet	32
	Liitteet	
	Liite 1. Kyselylomake	

# 1 Johdanto

## 1.1 Opinnäytetyön tausta ja toimeksiantaja

Opinnäytetyön toimeksiantajayritys haluaa pysyä tunnistamattomana, joten toimeksiantajasta käytetään tässä työssä nimitystä yritys X. Opinnäytetyön toimeksiantajayritys on asianajotoimisto, joka on tällä hetkellä yksi liikejuridiikan johtavista toimijoista Suomessa. Yritys X toimii Helsingin lisäksi yhdessä pohjoismaisessa kaupungissa. Se on kooltaan suuri yritys ja työllistää yhteensä noin 350 työntekijää. Noin kaksi kolmannesta henkilöstöstä on vakituudessa työsuhteessa olevia asianajajia. Viimeinen kolmannes henkilöstöstä koostuu muista kuin asianajajan tehtävissä työskentelevistä työntekijöistä ja harjoittelijoista eli assistentin tehtävissä ja muissa tukifunktioiden tehtävissä työskentelevistä henkilöistä. Tukifunktioihin kuuluvat HR, IT, myynti, markkinointi ja viestintä, talousosasto, käännöstiimi ja muut toimiston tukipalvelut. (HR-asiantuntija 2021.)

Yritys X on asiantuntijaorganisaatio, jossa ihmiset ovat keskeisessä roolissa. Alalla asiantuntijuus on kriittistä ja käydään kilpailua parhaista osaajista, jotka tuovat yritykselle lisäarvoa ja kilpailuetua. Yritys X pyrkii lisäämään tunnettuuttaan potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa muun muassa oppilaitosyhteistyön avulla. Koska asianajajina työskentelevillä henkilöillä on hyvin samanlainen oikeustieteellinen koulutustausta, kohderyhmä on helppo tavoittaa. Tukifunktioissa työnhakijayleisö on hyvin laaja, koska tehtäviin soveltuvat monenlaiset henkilöt, joilla on hyvin erilaisia koulutustaustoja. Siksi toimeksiantajaa kiinnostaa saada tietoonsa, minkälaisia ajatuksia, odotuksia, haaveita ja oletuksia tukifunktioissa työskentelevillä henkilöillä on. Yritys X:ssä ei ole tehty aiemmin työnantajakuvan nykytilasta vastaavaa selvitystä, jossa keskityttäisiin tiettyyn kohderyhmään. (HR-asiantuntija 2021.)

Yritys X:n strategisia kulmakiviä ovat johtaminen, räätälöidyt tiimit, johtavat asiakkaat, erinomainen pätevyys, ensiluokan asiakaskokemus, kestävä instituutio ja merkittävä kyvykkyys. Se kehittää aktiivisesti työnantajakuvaansa ja on nimennyt työryhmän huolehtimaan kehittämistyöstä. Yritys X on määritellyt uudelleen viisi vuotta sitten työnantajakuvaviestinsä sisäisen ja ulkoisen materiaalin, kokousten, työpajojen ja keskustelujen pohjalta. Näin saatiin selville pääsyyt siihen, miksi ihmiset kiinnostuvat työskentelystä, tulevat töihin ja pysyvät töissä yritys X:ssä. Viestien kirkastamisen jälkeen se on seurannut säännöllisesti sisäisten kyselyjen ja ulkoisen datan avulla, että viestit tukevat yrityksen strategiaa ja arvoja sekä ovat kohderyhmille houkuttelevia ja totta sisäisesti. Lisäksi

yrityksessä seurataan, että työnantajakuva on yhteydessä yrityksen brändiin ja että se on uniikki yhdistelmä sen myyntivalteista. Kaikki uudet työntekijät täyttävät työsuhteen alussa työnantajakuvasta kyselyn. (HR-asiantuntija 2021.)

Asianajajaliiton vuosien 2019 ja 2020 tutkimusten mukaan suomalaisia opiskelijoita kiinnostaa asianajoala sekä erityisesti keskisuurissa ja suurissa liikejuridiikkatoimistoissa työskentely, vaikka puolella vastaajista ei ollut lainkaan kokemusta asianajotoimistossa työskentelystä. Sekä naisille että miehille tärkeitä ovat monipuoliset työtehtävät, kilpailukykyinen peruspalkka sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino. Opiskelijat yhdistävät suuriin liikejuridiikkatoimistoihin kiireen, kilpailun, ylityöt, hierarkian, haastavuuden, rahan ja kansainvälisyyden. Keskisuurissa toimistoissa nousevat kiireen lisäksi esille niin monipuolisuus, haastavuus kuin asiantuntevuus. Muutaman vuoden työuran jälkeen vaihdetaan usein alaa. Alanvaihdolle syitä ovat tyypillisesti työn kuormittavuus sekä työn ja vapaa-ajan yhdistämisen vaikeudet. Korkea palkkataso ei korvaa täysin vapaa-aikaa. Asianajoalan tulevaisuutta ajatellen alalla viihtymisestä on pidettävä huolta, ja alan tulee saattaa houkuteltua jatkossakin parhaita osaajia. Työn ja vapaa-ajan yhdistämistä helpottaisivat erityisesti joustava työaika, etätyömahdollisuus ja työmäärän tilapäinen vähentäminen perhesyistä. (Lappeteläinen 2020.)

Yrityksen suorituskykyä voidaan mitata erilaisilla mittareilla. Mittarit voidaan jaotella koviin ja pehmeisiin. Kovat mittarit ovat numeraalisia ja yksiselitteisiä, kuten liikevaihto. Pehmeät mittarit ovat laadullisia määriteltäviä ja liittyvät ihmisiin, kuten työnantajakuva. (Viitala & Jylhä 2019, 191–192.) Kasvavan osaajapulan keskellä työnantajakuvan ymmärtäminen onkin yksi yrityksen tärkeimmistä kilpailukeinoista (Salminen-Kultanen 2019).

## 1.2 Opinnäytetyön tavoite ja tutkimusongelma

Tämän tutkimustyyppisen opinnäytetyön aiheena on työnantajakuva. Työssä selvitetään seuraavaa tutkimusongelmaa: Mikä on yritys X:n sisäisen työnantajakuvan nykytila kohderyhmässä? Tutkimusongelma ratkaistaan seuraavien tutkimuskysymysten avulla:

- Mitä tekijöitä yritys X:n työntekijät arvostavat yleisesti työnantajassa?
- Miten työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät toteutuvat yritys X:ssä työntekijöiden mielestä?
- Onko taustatekijöillä vaikutusta työntekijöiden kokemuksiin?

Opinnäytetyössä halutaan siis kartoittaa tekijöitä, jotka ovat yritys X:n työntekijöille tärkeimpiä kriteereitä työnantajaa valittaessa, ja selvittää, miten henkilöstö kokee eri tekijöiden toteutuvan yritys X:ssä tällä hetkellä. Lisäksi halutaan selvittää, onko vastaajien taustatekijöillä vaikutusta kokemuksiin.

### 1.3 Opinnäytetyön menetelmä ja rajaukset

Tässä työssä käytetään kuvailevaa analyysia, joka tyypillisesti vastaa kysymyksiin ”mitä”, ”minkälainen” tai ”kuinka paljon”. Kuvailevassa analyysissa tarkoituksena on kuvata, minkälainen tai kuinka yleinen tutkittava ilmiö on. Työssä käytettävä tutkimusmenetelmä on kvantitatiivinen eli määrällinen tutkimus. Kvantitatiivisessa tutkimuksessa tarkoituksena on löytää yhdenmukaisuuksia, jotka ovat yleistettävissä tutkimuskohteiden ryhmään. Määrällisen tutkimuksen pyrkimyksenä ei siis ole kuvailla yksittäistapauksia. (Tutkimusprosessi.)

Määrällisellä tutkimuksella pyritään sekä kuvailemaan että selittämään tutkittavia ilmiöitä järjestelmällisten havaintojen avulla. Empiirisen havainnoinnin eli mittauksen kohteita kutsutaan havaintoyksiköiksi, ja ne määräytyvät tutkimusongelman perusteella. Perusjoukolla puolestaan tarkoitetaan havaintoyksiköiden muodostamaa kokonaisuutta. (Otos ja otantamenetelmät.) Tutkimusasetelmalla tarkoitetaan suppean määritelmän mukaan empiirisen aineiston rakennetta. Tämän työn tutkimusasetelma on poikkileikkausaineisto, johon kuuluu useita havaintoyksikköjä ja vain yksi mittauskerta. Havaintoyksiköistä selvitetään halutut muuttujien arvot, ja havaintoyksiköt ovat tyypillisesti kyselytutkimuksissa ihmisiä. (Tutkimusasetelma.) Tässä työssä perusjoukko on yritys X:n työntekijät ja havaintoyksikköinä selvityksen kohderyhmänä olevat yritys X:ssä Helsingin toimistossa assistentin tehtävissä ja tukifunktioiden tehtävissä työskentelevät työntekijät. Aineistonkeruumenetelmänä käytetään kyselytutkimusta. Kyselytutkimuksen avulla saadaan kerättyä tehokkaasti laaja aineisto isolta joukolta (Hirsjärvi & Remes & Sajavaara 2009, 195–197).

Sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan rajaaminen on melko haastavaa, koska ne ovat kiinteästi yhteydessä toisiinsa ja muodostavat yhdessä kokonaisuuden, mutta tutkimuksissa voi olla tarkoituksenmukaista keskittyä pääasiassa vain toiseen perspektiiviin (Kainz 2015, 44). Tämän opinnäytetyön teoreettisessa viitekehityksessä käsitellään työnantajakuvaa kokonaisuudessaan ja sisäinen työnantajakuva selvitetään rajaamalla kyselytutkimuksen kohderyhmä yritys X:n työntekijöihin.

## 2 Työnantajakuva

### 2.1 Työnantajakuvan määritelmä

Työnantajakuvasta käytetään myös termejä työnantajamielikuva ja employer branding (EB), jotka tarkoittavat tässä opinnäytetyössä samaa asiaa. Työnantajakuvan yhteydessä puhutaan usein myös työnantajamaineesta, -brändistä ja -imagosta sekä työntekijäkokemuksesta.

Tässä opinnäytetyössä työnantajakuva tarkoittaa yrityksen mainetta työnantajana. Työnantajakuvaa luovat yrityskuva, rekrytointipolitiikka ja tapa, jolla yritys kohtelee työntekijöitään. Yrityskuva syntyy markkinointiviestinnän sekä asiakkaiden kokemusten ja uutisten kautta. Rekrytointipolitiikkaan vaikuttavat työpaikkailmoitusten luonne ja sisältö sekä rekrytointien määrä ja tiheys. Lisäksi palkkataso, perehdyttäminen sekä henkilöstön kehittäminen ja johtaminen muokkaavat työnantajakuvaa. (Viitala 2014, 85.)

Työnantajakuva on siis yrityskulttuurin heijastuma. Hyvän työnantajakuvan rakentuminen vahvan yrityskulttuurin pohjalta edellyttää, että yrityksen työntekijät kokevat yrityskulttuurin omakseen. Työnantajakuvan viestintä on tehokkainta, kun organisaation työntekijät kertovat siitä itse. Vaikka työnantajakuvan rakentumista tapahtuu orgaanisesti, sitä tulisi vahvistaa tietoisesti. Työnantajakuvan rakentamisessa olennaista on organisaation oma ymmärrys kulttuuristaan ja sen pohjalta annetut työnantajalupaukset, minkä jälkeen keskiössä on systemaattinen ydinviestejä alleviivaava viestintä. (Luukka 2019, 135–136.)

Työntekijäkokemus on työnantajakuvan kannalta keskeinen tekijä. Hyvä työntekijäkokemus rakentuu yhteisöllisestä kulttuurista, mahdollisuudesta jatkuvaan oppimiseen ja kehittymiseen, työn merkityksellisyydestä ja työn joustavuudesta. (Nissilä 2019.) Organisaatio voi siis tietoisesti vaikuttaa useimpiin työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä pitkällä aikavälillä. Hyvällä johtamisella ja henkilöstön työhyvinvoinnista huolehtimisella on olennainen vaikutus niin sisäiseen kuin ulkoiseenkin työnantajakuvaan. Työnantajakuva voi saada kolhuja esimerkiksi huonosti toteutettujen joukkoirtisanomisten, työsuojelurikkomusten, laittomien irtisanomisten tai ulkoistusten seurauksena. (Kauhanen 2012, 70.)



Työnantajakuvaan kehittämisen prosessissa luodaan erottuvasti erinomainen paikka työskennellä ja mainostetaan työpaikkaa kohderyhmälle, jonka tietoa ja taitoa organisaatiossa tarvitaan tavoitteiden saavuttamiseksi (Mosley & Schmidt 2017). Jokaisella yrityksellä on työnantajakuva riippumatta siitä, onko sen kehittämiseen keskitytty aktiivisesti. Työnantajakuva tarkoittaa mielikuvaa työnantajasta ja arjesta työyhteisössä. Siihen vaikuttavat kaikki kokemukset ja kohtaamiset yrityksen kanssa, kuten se, mitä yrityksestä näkyy ulospäin, miten markkinoidaan, mitä mediassa puhutaan ja miten työntekijät käyttäytyvät vapaa-ajalla. (Mistä työnantajamielikuva muodostuu.)

## 2.2 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa yrityksen sisällä työntekijöille muodostuvaa näkemystä ja kokemusta siitä, minkälainen työnantaja on. Yrityksen sisäinen työnantajakuva heijastuu ulkoiseen työnantajakuvaan. Ulkoinen työnantajakuva tarkoittaa yrityksen ulkopuolisten henkilöiden saamaa kuvaa yrityksestä työnantajana. (Korpi & Laine & Soljasalo 2012, 67.) Kauhasen mukaan työnantajakuva tarkoittaa sitä kuvaa, mikä sekä organisaation nykyisillä työntekijöillä että potentiaalisilla työnhakijoilla on organisaatiosta (Kauhanen 2012, 69). Korpi, Laine ja Soljasalo puolestaan ottavat määritelmässään huomioon laajemmin myös muut yrityksen ulkopuoliset tahot kuten yhteistyökumppanit ja henkilöstön läheiset (Korpi ym. 2012, 67).

Sisäinen työnantajakuva kertoo, mitä organisaation nykyiset työntekijät ajattelevat työnantajastaan. Työntekijöistä näkyy ja kuuluu ulospäin, viihtyvätkö he työpaikallaan. Jos työntekijät ovat tyytyväisiä, he puhuvat työnantajastaan positiivisesti niin työhön liittyvissä asioissa kuin vapaa-ajallaan ja sosiaalisessa mediassa. (Salminen-Kultanen 2019.) Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttaa käytännössä kaikki, mitä yrityksen arjessa tapahtuu kuten johtaminen, palkkaus, tehtävät, työyhteisö, toimisto, sijainti ja työvälineet kuin asiakkaatkin (Mistä työnantajamielikuva muodostuu.).

Yrityksen työntekijät ovat ikään kuin yrityksen sisäisiä asiakkaita ja työpaikat sisäisiä tuotteita. Jotta sisäisten asiakkaiden tarpeet saadaan täytettyä, työpaikkojen tulee olla riittävän houkuttelevia ja motivoivia. Sisäisellä työnantajakuvalla on myös tutkittu yhteys ulkoiseen asiakaskokemukseen. (Kainz 2015, 37–39.)

### 2.3 Työnantajakuva merkitys

Yritysten välinen kilpailu parhaimmista työntekijöistä kiristyy jatkuvasti. Organisaatiot, joilla on hyvä työnantajakuva, ovat vetovoimaisia ja houkuttelevat parhaita osaajia – vieläpä kohtuullisella palkkatasolla. Työnantajakuva merkitys on suurempi nuorten henkilöiden kuin jo kokemusta omaavien henkilöiden kohdalla. (Kauhanen 2012, 69.)

Työnantajakuva tukee nykyisten työntekijöiden itseilmaisua. Mikäli yritys houkuttelee oikeanlaisia työntekijöitä, työntekijäkuvan kehittäminen tukee organisaation identifioitumista. Työnantajakuva kehittämisen tavoitteena on luoda uniikki ja houkutteleva kuva, joka on sekä samassa linjassa yrityksen strategian ja brändin kanssa että ottaa huomioon potentiaalisista ja nykyisistä työntekijöistä koostuvan kohderyhmän. Työnantajakuva on myös työkalu, joka auttaa organisaatiota välttämään liiallista heterogeenisyyttä eli epäyhtenäisyyttä työntekijöissä. Liiallinen heterogeenisyys henkilöstössä voi olla organisaatiolle vaaraksi pitkällä aikavälillä. (Kainz 2015, 54.) Erilaiset ihmiset viihtyvät erilaisissa organisaatioissa. Todenmukaisen työnantajakuva tunnistaminen ja viestiminen on tärkeää, jotta yritys saa houkutelua sille sopivia kandidaatteja. (Mistä työnantajamielikuva muodostuu.)

Työnantajakuva kehittäminen on erittäin tärkeää useimpien organisaatioiden menestyksen kannalta. Organisaation menestys on vähintään osittain sen työntekijöiden ansiota. Menestyksekkäät organisaatiot todennäköisesti ymmärtävät työnantajakuva kehittämisen perusteet, maksavat vähemmän palkkaa ja saavat taitavimmat työntekijät. Työnantajakuva onnistuneesti kehittämällä organisaation poissaolot laskevat, työntekijät pysyvät todennäköisemmin töissä yrityksessä, työntekijät ovat tyytyväisempiä ja sitoutuneempia sekä tuotto on korkeampi. (Parment & Dyhre 2009, 13–14.)

Työnantajakuva on nykypäivänä entistä merkittävämmässä asemassa parhaiden kykyjen houkuttelemiseksi. Yhä useammat työnkuvat sisältävät strategisia, immateriaalisia tehtäviä, joissa tehdään kompleksisia päätöksiä ja joissa aikaa ja valvontaa on vähän. Odotukset sosiaalisia taitoja, emotionaalista älykkyyttä sekä asiakas- ja markkina-orientoitunutta lähestymistapaa kohtaan ovat kasvaneet ja näkyvät tavassa, miten työntekijät puhuvat organisaatiostaan, huolimatta tehtävän tasosta. Erityisesti nuoremmat ammattilaiset ovat aktiivisia suunnittelemaan urakehitystään ajoissa. He tietävät, mitä he haluavat, ja esittävät vaatimuksia työnantajille. (Parment & Dyhre 2009, 15.)

Koska nykypäivänä ihmiset tietävät, että heillä on valinnanvaraa, he ajattelevat enemmän mahdollisuuksiaan elämässä, mikä lisää todennäköisyyttä kokea tyytymättömyyttä. Lisäksi ihmiset pelkäävät enemmän jäävänsä paikoilleen ja etteivät kehity, jos he sitoutuvat pitkäksi aikaa yhteen yritykseen. Vaikka ihmiset tietäisivät, mitä he haluavat, pelko, rohkeuden, taitojen tai koulutuksen puute tai huono terveys voi estää ihmisiä saavuttamasta sitä. Työnantajakuvan kehittäminen voi helpottaa näitä ongelmia, kun ihmiset saavat lisää tietoa uramahdollisuuksista ja heille parhaiten sopivista organisaatioista. (Parment & Dyhre 2009, 21.)

Työnantajakuvan kehittäminen on siis eduksi myös työntekijöille. Se helpottaa työntekijöitä löytämään sopivimman työnantajan. Houkutteleva työnantaja tarjoaa mahdollisuuksia kasvuun ja antaa tunnustusta yksilön vahvuuksien, heikkouksien, arvojen, halujen ja asenteen perusteella. Työntekijän arvojen tulisi olla samassa linjassa organisaation kulttuurin kanssa. Oikea henkilö väärässä paikassa väärään aikaan on pahaksi sekä yksilölle, organisaatiolle että yhteiskunnalle. Ihmiset, jotka ovat oikeassa paikassa, voivat paremmin, sairastavat vähemmän ja ovat onnellisempia. (Parment & Dyhre 2009, 22–23.)

TalentPoolin vuoden 2014 selvityksen mukaan 41 prosenttia työnhakijoista etsii tietoa yrityskulttuurista, ennen kuin hakee avointa tehtävää. Työnantajakuvaan vaikuttavat organisaation työntekijöiden todelliset, autenttiset kokemukset, ja tätä kokemustietoa ymmärtävät yritykset saavat hakijat samaistumaan yritykseen. Virherekrytoinnin riski pienee, koska jos mielikuva ei täsmää, sopimattomat hakijat karsivat itsensä. (Kaijala 2016.)

Työnantajakuvan kehittäminen voi lisätä koko toimialan houkuttelevuutta. Koska kilpailu parhaista osaajista on kiristynyt, ammattilaisten palkkaamisen kulut ovat kasvaneet. Työnantajakuvan kehittäminen on hyväksi myös koko kansakunnan kilpailukyvyn edistämiseksi, jotta osaavat työntekijät saataisiin pysymään töissä kotimaassa. (Parment & Dyhre 2009, 23–24.)

Duunitorin vuoden 2020 Kansallisen Rekrytointitutkimuksen mukaan 91 prosenttia rekrytoinnin ammattilaisista ajattelee, että hyvä työnantajakuva on ratkaisevaa rekrytoinnin onnistumisen kannalta. Lähes puolet vastaajista on käyttänyt viimeisen vuoden aikana ulkoista kumppania työnantajakuvan rakentamiseen. 41 prosentissa organisaatioista vastuu työnantajamielikuvasta on HR:llä ja viestinnällä yhdessä ja 29 prosentissa pelkästään HR:llä. 17 prosentissa organisaatioista ei ole vastuuhenkilöä lainkaan. Vain 42

prosenttia ajattelee, että omistajuus työnantajakuvasta kuuluu HR:lle. Organisaation työnantajakuva kuuluu ylimmän johdon agendalle 73 prosentin mielestä. 72 prosenttia uskoo, että rekrytoinnissa ratkaisevaa on ehdokkaan sopiminen yrityskulttuuriin. Rekrytoinnissa koetaan suurena haasteena positiivisen työnantajakuvan luominen ja ylläpito sekä se, ettei jatkuvaan työnantajamielikuvan rakentamiseen käytetä riittävästi aikaa tai rahaa. Vuosina 2021–2022 organisaatioissa on työnantajakuvan kehittämisessä nousussa työnantajakuvastrategia sekä hakijakokemuksen ja ulkoisen mielikuvan mittaaminen (kuvio 1). Lisäksi työntekijälähtetiläiden rooli tulee korostumaan virallisen rekrytointimarkkinoinnin rinnalla. (Kansallinen 2020 Rekrytointitutkimus.)

	Olemme tehneet 2019	Olemme tekemässä 2020	Olemme tekemässä 2021-22
<b>1</b>	Oma työnantajasivu 13 %	<b>Työnantajakuvastrategia</b> 12 %	<b>Hakijakokemuksen mittaaminen</b> 17 %
<b>2</b>	Sisäisen mielikuvan mittaaminen 12 %	<b>Työnantajalupauksen muotoilu</b> 11 %	<b>Ulkoisen mielikuvan mittaaminen</b> 13 %
<b>3</b>	<b>Työnantajalupauksen muotoilu</b> 10 %	<b>Hakijakokemuksen mittaaminen</b> 11 %	<b>Työnantajakuvastrategia</b> 10 %
<b>4</b>	Hakijaprofiilien luominen 9 %	Työnantajakuvaviestintä, videot 10 %	Työnantajakuvaviestintä, videot 9 %
<b>5</b>	Työnantajakuvaviestintä, videot 9 %	Hakijaprofiilien luominen 9 %	Hakijaprofiilien luominen 7 %
<b>6</b>	Työnantajakuvaviestintä, artikkelit 8 %	Sisäisen mielikuvan mittaaminen 9 %	Kilpailija-analyysi 7 %
<b>7</b>	Ta-kuvaviestintä, muu visuaalinen materiaali 8 %	Työnantajakuvaviestintä, artikkelit 8 %	<b>Työnantajalupauksen muotoilu</b> 7 %
<b>8</b>	<b>Ulkoisen mielikuvan mittaaminen</b> 7 %	Ta-kuvaviestintä, muu visuaalinen materiaali 8 %	Työntekijälähtettäisyys 7 %
<b>9</b>	Kilpailija-analyysi 7 %	Oma työnantajasivu 7 %	Työnantajakuvaviestintä, artikkelit 6 %
<b>10</b>	<b>Työnantajakuvastrategia</b> 7 %	Työntekijälähtettäisyys 6 %	Sisäisen mielikuvan mittaaminen 6 %
<b>11</b>	<b>Hakijakokemuksen mittaaminen</b> 5 %	<b>Ulkoisen mielikuvan mittaaminen</b> 5 %	Ta-kuvaviestintä, muu visuaalinen materiaali 6 %
<b>12</b>	Työntekijälähtettäisyys 5 %	Kilpailija-analyysi 4 %	Oma työnantajasivu 6 %

Kuvio 1. Työnantajakuvan kehittäminen organisaatioissa (Kansallinen 2020 Rekrytointitutkimus).

## 2.4 Työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät

Työnantajakuvaan vaikuttavat monet eri tekijät aina yrityksen toimialasta organisaation ulkoiseen ja sisäiseen viestintään, toimipaikan sijaintiin sekä omistajuuteen ja omistuksen jakautumiseen. Myös artefakteilla, henkilöstön kokemuksilla, palkkatasolla ja henkilöstöeduilla, kasvupoluilla ja oppimismahdollisuuksilla sekä julkisella näkyvyydellä medioissa on suuri merkitys työnantajakuvaan. (Kauhanen 2012, 69.)

Maxwellin ja Knoxin tutkimuksen mukaan työntekijöille tärkeät työnantajan ominaisuudet jakautuvat neljään kategoriaan: työsuhteeseen, organisaation menestymiseen, tulkittuun

ulkoiseen kuvaan ja tuotteen tai palvelun ominaisuuksiin. Työsuhteeseen kuuluvat työympäristö, henkilöstö, työnkuva, palkitseminen, johtaminen sekä esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet. Työympäristöön liittyvät työtahti, työpaikan sijainti ja sosiaalinen dynamiikka. Henkilöstöön liittyvät työyhteisön moninaisuus ja tyypillisen työntekijän piirteet. Työnkuvassa vaikuttavat tehtävien monipuolisuus ja haasteellisuus. Palkitseminen koostuu aineellisista palkitsemistavoista, kuten palkasta ja eduista, ja aineettomista palkitsemistavoista, kuten kouluttamisesta ja urakehitysmahdollisuuksista. Johtamiseen sisältyvät palkitsemisen perusteet, esimiesten odotukset työntekijöitä kohtaan, esimiesten kyky vastata työntekijöiden tarpeisiin ja ideoihin sekä byrokratian taso. Esimiesten ja työntekijöiden väliset suhteet käsittävät esimiesten asenteen työntekijöitä kohtaan ja työntekijöiden asenteen esimiehiä kohtaan kuten luottamuksen ja kunnioituksen tason. (Maxwell & Knox 2009, 898–903.)

Maxwellin ja Knoxin mukaan organisaation menestys käsittää menneen menestyksen, nykyisen tilan ja odotetun tulevaisuuden menestyksen esimerkiksi suosion, tuottavuuden, kyvyn toimia brändin arvojen mukaisesti, myynnin, markkina-aseman sekä palvelun laadun ja merkityksellisyyden perusteella. Tulkittuun ulkoiseen kuvaan liittyvät samalla toimialalla toimivat henkilöt ja sidosryhmät, joilla nähdään olevan vaikutusta organisaation menestykseen. Lisäksi yrityksen tarjoaman tuotteen tai palvelun piirteet ja arvot mielletään osaksi työnantajakuva. (Maxwell & Knox 2009, 898–903.)

Universumin osaajatutkimus on paitsi Suomen mutta myös maailman suurin ja kattavin osaamistutkimus, joka tuo esiin kaikkein houkuttelevimmat työnantajat ammattilaisten ja opiskelijoiden mielestä. Tutkimuksesta selviää, mitä he haluavat ihanteelliselta työnantajaltaan sekä heidän urahaaveitaan. Lisäksi tutkimuksesta käy ilmi, mitä ominaisuuksia he yhdistävät työnantajiin ja mitkä ovat ratkaisevia tekijöitä, kun he valitsevat seuraavaa työnantajaa. (Ammattilaiset 2020.)

Universumin vuoden 2020 Suomen ammattilaistutkimuksen mukaan tärkein tekijä uutta työnantajaa valittaessa on kilpailukykyinen pohjapalkka, toiseksi tärkein monipuoliset työtehtävät ja kolmanneksi tärkein joustavuus työjärjestelyissä. Neljänneksi tärkeintä ammattilaisille on kunnioitus työntekijöitä kohtaan ja viidenneksi tärkeintä ystävällinen työympäristö. Seuraavaksi tulevat esimiehet, jotka tukevat kehittymistä, varmuus työsuhteen jatkumisesta, vaikutusvalta, mahdollisuus vaikuttaa henkilökohtaisesti ja korkea ansiotaso tulevaisuudessa. Yritys X ei sijoitu Suomen ammattilaistutkimuksessa

juridiikan alalla listattujen houkuttelevimpien kymmenen työnantajan joukkoon. Houkuttelevimpia työnantajia juridiikan alalla ovat tuomioistuimet, oikeusministeriö, syyttäjälaitos, ulkoasiainministeriö ja OP Ryhmä. (Ammattilaiset 2020.)

Universumin vuoden 2020 Pohjoismaiden, eli kyseisessä tutkimuksessa Suomen, Tanskan, Norjan ja Ruotsin, ammattilaistutkimuksen mukaan vain Suomessa tärkein tekijä tulevaisuuden työnantajaa valittaessa on kilpailukykyinen palkka. Tanskassa ja Norjassa ammattilaisille tärkeintä on ystävällinen työympäristö, joka on Suomessa toiseksi tärkeintä. Ruotsissa ammattilaiset arvostavat eniten kehittymistä tukevia esimiehiä, jota Suomessa pidetään vasta kymmenenneksi tärkeimpänä. Työn ja vapaa-ajan tasapaino on Tanskassa kolmanneksi ja Ruotsissa neljänneksi tärkeintä mutta ei yllä Suomessa kymmenen tärkeimmän joukkoon. (Taulukko 1.) Ammattilaiset odottavat Tanskassa ja Norjassa huomattavasti isompaa palkkaa kuin Suomessa ja Ruotsissa. Jokaisessa Pohjoismaassa miehet odottavat isompaa palkkaa kuin naiset. (Nordic's Most Attractive Employers – Professionals 2020.)

Taulukko 1. Tärkeimmät tekijät pohjoismaalaisille ammattilaisille työnantajaa valittaessa (Nordic's Most Attractive Employers – Professionals 2020).

	<b>SUOMI</b>	<b>TANSKA</b>	<b>NORJA</b>	<b>RUOTSI</b>
<b>1.</b>	Kilpailukykyinen pohjapalkka	Ystävällinen työympäristö	Ystävällinen työympäristö	Esimiehet, jotka tukevat kehittymistä
<b>2.</b>	Monipuoliset työtehtävät	Kilpailukykyinen pohjapalkka	Kilpailukykyinen pohjapalkka	Korkea ansiotaso tulevaisuudessa
<b>3.</b>	Joustavuus työjärjestelyissä	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	Monipuoliset työtehtävät	Varmuus työsuhteen jatkumisesta
<b>4.</b>	Kunnioitus työntekijöitä kohtaan	Esimiehet, jotka tukevat kehittymistä	Kunnioitus työntekijöitä kohtaan	Työn ja vapaa-ajan tasapaino
<b>5.</b>	Ystävällinen työympäristö	Joustavuus työjärjestelyissä	Varmuus työsuhteen jatkumisesta	Kilpailukykyinen pohjapalkka

Universumin vuoden 2020 Suomen opiskelijatutkimuksessa korostuvat uutta työnantajaa valittaessa samat tekijät kuin ammattilaistutkimuksessa mutta eri järjestyksessä. Opiskelijoiden mielestä tärkein tekijä on monipuoliset työtehtävät, toiseksi tärkein ystävällinen työympäristö ja vasta kolmanneksi tärkein kilpailukykyinen pohjapalkka.

Neljäntenä tulee korkea ansiotaso tulevaisuudessa ja viidentenä kunnioitus työntekijöitä kohtaan. Seuraavaksi tulevat hyvä suositus tulevaisuuden uraa varten, työsuhteen varmuus, joustavuus sekä esimiehet, jotka tukevat kehittymistä. Myös opiskelijoille kaikista houkuttelevimpia työnantajia juridiikan alalla ovat tuomioistuimet ja oikeusministeriö. Yritys X sekä monet kilpailevat asianajotoimistot sijoittuvat Suomen opiskelija-tutkimuksessa listattujen houkuttelevimpien neljänkymmenen työnantajan joukkoon. (Opiskelijat 2020.)

Universumin vuoden 2020 Pohjoismaiden, eli kyseisessä tutkimuksessa Suomen, Tanskan, Norjan ja Ruotsin, opiskelijatutkimuksen perusteella vain Suomessa opiskelijoille kaikkein tärkeintä tulevaisuuden työnantajaa valittaessa ovat monipuoliset työtehtävät. Sekä Tanskassa että Ruotsissa tärkein tekijä on korkea ansiotaso tulevaisuudessa, joka on Suomessa neljänneksi ja Norjassa kolmanneksi tärkeintä. Norjassa arvostetaan eniten ystävällistä työympäristöä, joka on Suomessa ja Tanskassa toiseksi tärkeintä. Johtamismahdollisuudet ovat Tanskassa opiskelijoille viidenneksi tärkeimpiä ja työssä koulutus ja kehittyminen Norjassa toiseksi tärkeimpiä, mutta ne eivät ole muissa Pohjoismaissa viiden merkittävimmän tekijän joukossa. (Taulukko 2.) Kuten ammattilaiset myös opiskelijat odottavat Tanskassa ja Norjassa huomattavasti isompaa palkkaa kuin Suomessa ja Ruotsissa. Naiset odottavat Pohjoismaissa miehiä 7–11 prosenttia vähemmän palkkaa. (Nordic's Most Attractive Employers 2020.)

Taulukko 2. Tärkeimmät tekijät pohjoismaalaisille opiskelijoille työnantajaa valittaessa (Nordic's Most Attractive Employers 2020).

	<b>SUOMI</b>	<b>TANSKA</b>	<b>NORJA</b>	<b>RUOTSI</b>
<b>1.</b>	Monipuoliset työtehtävät	Korkea ansiotaso tulevaisuudessa	Ystävällinen työympäristö	Korkea ansiotaso tulevaisuudessa
<b>2.</b>	Ystävällinen työympäristö	Ystävällinen työympäristö	Työssä koulutus ja kehittyminen	Varmuus työsuhteen jatkumisesta
<b>3.</b>	Kilpailukykyinen pohjapalkka	Hyvä suositus tulevaisuuden uraa varten	Korkea ansiotaso tulevaisuudessa	Hyvä suositus tulevaisuuden uraa varten
<b>4.</b>	Korkea ansiotaso tulevaisuudessa	Esimiehet, jotka tukevat kehittymistä	Monipuoliset työtehtävät	Esimiehet, jotka tukevat kehittymistä
<b>5.</b>	Kunnioitus työntekijöitä kohtaan	Johtamismahdollisuudet	Kilpailukykyinen pohjapalkka	Kunnioitus työntekijöitä kohtaan

Young Professional Attraction Index (YPAI) -tutkimus selvittää vuosittain, mikä on Suomessa nuorille ammatilaisille tärkeintä valitessaan seuraavaa työnantajaansa. YPAI-tutkimus mittaa työnantajien houkuttelevuutta kolmella mittarilla: yrityksen maine työnantajana, yrityksen koettu menestys ja vastaajan halukkuus työskennellä yrityksessä. Tutkimuksessa arvioidaan 50 eri yritystä, jotka valikoituvat erillisestä esitutkimuksesta. Esitutkimuksessa nuoret ammatilaiset nimeävät yrityksen, jossa he haluaisivat työskennellä. Yritys X ei ole vuonna 2020 valittujen 50 yrityksen joukossa. (Suomen houkuttelevimmat työnantajat.)

YPAI-tutkimuksen mukaan houkuttelevimmat työnantajat nuorten ammatilaisten mielestä ovat Supercell, Futurice, Google, KONE ja Gofore. Nuoret ammatilaiset arvostavat kotimaisia työnantajia ulkomaisia enemmän. Tutkimuksessa menestyneitä yrityksiä yhdistävät vastuullisuustoimet ja niistä viestiminen. Houkuttelevia työnantajia ovat erityisesti tekniikan tai IT-alalla toimivat innovatiiviset yritykset, jotka panostavat työntekijöihinsä ja kertovat avoimesti yrityksen arjesta. Julkisen sektorin organisaatiot erottuvat luotettavuudellaan, vakaudellaan ja yhteiskunnallisesti merkityksellisellä työllä. (Suomen houkuttelevimmat työnantajat.)

YPAI-tutkimuksen mukaan nuorelle ammatilaiselle tärkein tekijä työnantajan valinnassa on mielenkiintoiset työtehtävät. Toiseksi tärkein on yrityksen kulttuuri ja työilmapiiri, kolmanneksi tärkein palkka ja henkilöstöedut ja neljänneksi tärkein työpaikan sijainti. Seuraavaksi tulevat joustavuus ja työajat, kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet sekä vastuullisuus. Tärkeää ovat myös yrityksen luotettavuus ja vakavaraisuus, yrityksen toimiala sekä yrityksen brändi ja maine. (Kuvio 2.) Vuoteen 2019 verrattuna kymmenen tärkeimmän tekijän listalta on karsiutunut yrityksen arvot, mikä voi johtua nuorten ammatilaisten halusta nähdä arvot osana yrityksen kulttuuria. (Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa.)



1. Mielenkiintoiset työtehtävät	73%
2. Yrityksen kulttuuri ja työilmapiiri	53%
3. Palkka ja henkilöstöedut	50%
4. Työpaikan sijainti	44%
5. Joustavuus ja työajat	43%
6. Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet	42%
7. Vastuullisuus (tasa-arvo, ympäristö, eettisyys)	27%
8. Yrityksen luotettavuus/vakavaraisuus <span style="background-color: #00ff00; padding: 2px;">Uusi</span>	20%
9. Yrityksen toimiala	19%
10. Yrityksen brändi ja maine	15%

Kuvio 2. Kymmenen tärkeintä asiaa työnantajan valinnassa vuonna 2020 YPAI-tutkimuksen mukaan (Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa).

T-Median työnantajakuvatutkimuksessa 2020 tekniikan ja kaupallisten alojen korkeakouluopiskelijat ja työelämässä olevat korkeakoulutetut valitsivat mielestään kolme tärkeintä työpaikan valintakriteeriä. Tutkimuksen mukaan tärkein tekijä työnantajaa valittaessa on työtehtävien mielenkiintoisuus. Toiseksi tärkeintä on hyvä palkkataso, joka vuonna 2019 oli tärkein. Työpaikan työilmapiiri pysyy kolmanneksi tärkeimpänä kriteerinä. Neljänneksi tärkeintä on mahdollisuus tehdä työtä, jonka kokee merkitykselliseksi ja viidenneksi tärkeintä mahdollisuus kehittyä työssä. Seuraavaksi tulevat merkitys tulevan urakehityksen kannalta, varmuus työsuhteen jatkuvuudesta, mahdollisuus sovittaa yhteen työ- ja perhe-elämä, työn monipuolisuus sekä työpaikan kätevä sijainti. (Kuvio 3.) (Puska 2020.)



Kuvio 3. Kymmenen tärkeintä asiaa työnantajan valinnassa vuonna 2020 T-Median työnantajakuvatutkimuksen mukaan (Puska 2020).

Viestintätoimisto Drumin kyselytutkimuksen 2020 mukaan Suomen työikäiselle väestölle hyvän työpaikan tärkeimpiä kriteereitä ovat työn merkityksellisyys, palkkaus ja työ-kulttuuri. Myös mukavat työkaverit ovat tärkeitä. Hyvän esimiehen merkitys on työ-kavereihin verrattuna huomattavasti pienempi. Palkkaus on miehille tärkeämpi asia kuin naisille, ja sen merkitys nousee selvästi vasta 40 vuoden iässä. (Kyselytutkimus. 2020.)

Työpaikan valintaan ja hyvän työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat siis erityisesti seuraavat 15 tekijää:

- kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut
- mielenkiintoiset työtehtävät
- mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä
- hyvä yritysbrändi
- yrityksen vastuullisuus
- mielenkiintoinen toimiala
- kunnioitus työntekijöitä kohtaan
- hyvä työilmapiiri ja kulttuuri
- esimiehet, jotka tukevat kehittymistä
- varmuus työsuhteen jatkumisesta
- mahdollisuus vaikuttaa
- joustavuus työjärjestelyissä
- kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet
- mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika
- työpaikan kätevä sijainti.

## 2.5 Työnantajakuvan kehittäminen

Työnantajakuvan kehittäminen on prosessi, jossa yritys määrittelee ja asemoi itsensä suhteessa kilpailijoihin. Rekrytointimarkkinointia voidaan hyödyntää osana työnantajakuvan viestimistä. Työnantajakuvaa kehittäessään yrityksen tulee varmistaa sen arvojen, kulttuurin ja yksilöllisyyden olevan linjassa ideaalien työnhakijoiden tavoitteiden kanssa. Autenttisen ja positiivisen työnantajakuvan rakentaminen vie resursseja mutta on kannattavaa. Vahva työnantajakuva voi houkutella myös kandidaatteja, jotka eivät hae töitä aktiivisesti. Yrityksissä, joilla on vahva työnantajakuva, työntekijät ovat motivoituneita ja sitoutuneita, mikä vähentää henkilöstön vaihtuvuutta. Tehokkaat työntekijät lisäävät yrityksen kasvua. Työntekijät ovat ylpeitä ollessaan osa yritystä, ja heistä voi jopa

tulla brändilähettiläitä. Positiivinen työnantajakuva on tärkeää myös asiakashankinnan ja asiakkaiden pitämisen kannalta. Rekrytointi on kaksi kertaa kalliimpaa yrityksille, joilla on heikko työnantajakuva, ja yritykset voivat joutua kompensoimaan huonoa mainettaan maksamalla henkilöstölle enemmän palkkaa. Puolet kandidaateista ei työskentelisi huonomaineiselle yritykselle, vaikka saisi enemmän palkkaa. Yli puolet työnhakijoista jättää hakematta yritykseen luettuaan huonoja arvioita työnantajasta netistä. (Employer branding and recruitment.)

Työnantajakuva on olennainen teema pitkän aikavälin menestyksen saavuttamisessa. Yrityksen arvo riippuu yhä enemmän sen työntekijöistä. Siksi työnantajakuvan kehittäminen on tullut mukaan strategisen johtamisen yhteyteen. Työnantajakuva on merkittävä resurssi yrityksen strategiaa parhaiten tukevien työntekijöiden rekrytoinnissa, motivoinnissa ja sitouttamisessa. Työnantajakuvan kehittäminen on työnantajan markkinointia, jossa asiakkaana on potentiaalinen tai nykyinen työntekijä ja myytävänä tuotteena organisaatio. Kehittämisen tarkoituksena ei ole luoda katteettomia odotuksia, sillä ero totuuden ja mielikuvan välillä todennäköisesti paljastuu. Mielikuvan tulee erottua muista ja kohdistua pääkohderyhmälle. Mielikuvasta tulee viestiä organisaation vahvuuksia korostavasti ja toimintaa muokata kohderyhmän odotusten suuntaan. Henkilöstön työpanokseen vaikuttaa kokemus siitä, kenelle töitä tehdään. Työnantajakuvaan vaikuttavat käytännössä kaikki organisaatioon liittyvät tekijät kuten toimiala, johto ja henkilöstö, tuotteet ja palvelut, fyysiset rakennukset, markkinointi, viestintä, uutiset ja asiakaspalvelu. Eniten työnantajakuvaan vaikuttavat omat tai tuttavien kokemukset joko työntekijänä, asiakkaana tai yhteistyökumppanina. (Vuorinen 2013, 189–191.)

Työnantajakuvan kehittämisen prosessissa ensimmäiseksi on tärkeää tehdä arvio nykytilanteesta, jossa voidaan hyödyntää työnantajakuvatutkimuksia ja -selvityksiä. Nykyisten työntekijöiden kautta voidaan selvittää, minkälaista työvoimaa organisaatio on houkuttellut ja minkälainen työntekijöiden tyypillinen profiili on, mikä sai heidät tulemaan organisaatioon töihin sekä mistä he pitivät ja eivät pidä organisaatiossa. (Vuorinen 2013, 191–192.)

Menestyäkseen ja houkutellakseen työntekijöitä yrityksen tulee ilmaista yksilölliset ja houkuttelevat piirteensä rehellisesti ja avoimesti. Prosessi alkaa yrityksen sisältä. Organisaation vahvuuksien lisäksi tulisi tunnistaa heikkoudet, jotta niitä voidaan kehittää tulevaisuutta varten. Työnantajakuvan kehittämisen tavoitteena on saada kandidaattit harkitsemaan yritystä, hakemaan töihin yritykseen, palkkaamisen jälkeen sitoutumaan ja

osallistumaan sekä suosittelemaan yritystä muille. (Rosethorn, Helen & Members of Bernard Hodes Group & Contributors 2009, 94–95.)

Henkilöstön kokemukset leviävät tehokkaasti työmarkkinoilla ja ovat vaikuttavampia kuin markkinointiviestinnän avulla luotu vaikutelma. Organisaation henkilöstövoimavarojen johtamista kehittämällä voidaan kehittää myös työnantajakuva. Kehittämiskohteiden löytämiseen saadaan tietoa omalta henkilöstöltä. Erityisesti jokaisen vapaaehtoisesti irtisanoutuvan näkemysten kysyminen on tärkeää lähtöhaastattelussa. Kehittämiskohteista voidaan löytää tietoa myös muista organisaatioista, joiden työnantajakuva on tunnetusti hyvä. Oppilaitosyhteistyön avulla voidaan rakentaa työnantajakuva ja tehdä organisaatiota tunnetuksi potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. (Viitala 2014, 85.)

Yritykset käyvät kovaa kilpailua parhaiden kykyjen etsimisessä ja pitämisessä. Sosiaalinen media on pakottanut yrityksiä olemaan läpinäkyvämpiä, ja ihmiset luottavat enemmän henkilöstön kokemuksiin kuin yrityksen rekrytointimarkkinointiin. Tämän takia talenttien houkuttelu painottuu työntekijöiden sitouttamiseen. Työnantajakuvan kehittämistä on tullut strategisesti entistä merkittävämpää. Vuonna 2014 toimitusjohtajille sekä HR- ja markkinointijohtajille 18 maassa tehdyn tutkimuksen perusteella kehittämistyön päätavoite on turvata pitkän aikavälin rekrytointitarpeita. Työnantajakuvan kehittämisen tavoitteita ovat myös työnantajakuvan rakentaminen globaalisti ja paikallisesti sekä kilpailijoista erottautuminen. (Mosley 2015, 2–4.)

Parhaiden kykyjen houkuttelemiseksi ja palveluksessa säilyttämiseksi yrityksen tulee arvioida nykyisen työnantajakuvan tila, määrittellä vahvuuksien pohjalta minkälaisena työnantajana haluaa näyttäytyä sekä muuttaa tämä selkeäksi ja houkuttelevaksi EVP:ksi (Employee Value Proposition) eli työnantajalupaukseksi. Lisäksi yrityksen tulisi hyödyntää sosiaalista mediaa proaktiivisesti ja jakaa yrityksen sisäisiä vahvuuksia korostavia tarinoita. Yrityksen on tärkeää huolehtia myös siitä, että jokaisessa yrityksen toiminnossa ymmärretään vahvan työnantajakuvan arvo. (Mosley 2015, 2–4.)

### 3 Selvitys yritys X:n sisäisestä työnantajakuvasta

#### 3.1 Menetelmä, kysymykset ja tavoitteet

Kyselytutkimuksen avulla voidaan kerätä laaja tutkimusaineisto tehokkaasti eli saada sekä paljon tutkittavia henkilöitä että kysyä monia asioita. Kyselylomakkeen avulla voidaan kerätä tietoa tosiasioiden ja toiminnan lisäksi vastaajien arvoista, asenteista ja mielipiteistä sekä perusteluja näille. Lomakkeen alkuun sisältyy usein myös vastaajaa koskevia taustakysymyksiä, kuten ikä, sukupuoli, perhesuhteet, koulutus ja ammatti. (Hirsjärvi ym. 2009, 195–197.)

Kysymykset voivat olla avoimia, monivalintoja tai perustua asteikkoihin. Avointen kysymysten avulla vastaajat saavat mahdollisuuden ilmaista itseään omin sanoin, ja ne osoittavat, mikä on keskeistä vastaajien ajattelussa. Monivalintakysymysten avulla vastaajat vastaavat samaan kysymykseen siten, että vastauksia on helppo vertailla. Lisäksi monivalintakysymykset auttavat vastaajaa tunnistamaan asian ilman, että hänen täytyisi muistaa se. Asteikkoihin eli skaaloihin perustuvilla kysymyksillä voidaan tutkia, miten voimakkaasti vastaaja on samaa tai eri mieltä esitetyn väittämän kanssa. (Hirsjärvi ym. 2009, 198–201.)

Tämän opinnäytetyön kyselylomakkeessa käytetään pääasiassa strukturoituja kysymyksiä, eli kysymyksissä on vastaajalle valmiit vastausvaihtoehdot. Lomakkeessa on monivalintakysymyksiä ja asteikkoihin perustuvia kysymyksiä sekä yksi avoin kysymys. Valmiissa vastausvaihtoehdoissa jätetään asteikon keskimmäinen vaihtoehto pois, koska vastaajan halutaan ottavan kantaa kysymykseen. (Liite 1.)

Kysely muodostuu kahdesta osiosta: taustatekijöiden kartoittamisesta ja varsinaisesta työnantajakuvan selvittämisestä. Kyselyn alussa kysytään vastaajan työtehtävä ja ikäluokka. Taustatekijöitä kysytään, jotta voidaan selvittää, onko niillä vaikutusta tuloksiin. Taustatekijöitä kysytään mahdollisimman vähän, jotta vastaajat säilyttävät anonymiteettinsä. Ainoat pakolliset kohdat kyselyssä ovat suostumus vastaamiseen ja työtehtävä. Koska muihin kysymyksiin vastaaminen ei ole pakollista, vastaajalla on mahdollisuus halutessaan jättää ottamatta kantaa tiettyihin kohtiin.

Tutkittavat tekijät valittiin teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Työnantajakuva koskevat kysymykset rajautuivat tutkimusongelman ja -kysymysten perusteella. Parmentin ja

Dyhren mukaan työnantajakuvaa tutkiessa on hyvä kysyä henkilöstöltä, suosittelisivatko he työnantajaa muille (Parment & Dyhre 2009, 60). Esimerkiksi Universumin Suomen ammattilaistutkimuksessa ja T-Median työnantajakuvatutkimuksessa kysytään, mitkä annetuista vaihtoehdoista ovat vastaajan mielestä kolme tärkeintä työpaikan valintakriteeriä (Ammattilaiset 2020; Puska 2020). Lisäksi Universumin tutkimuksessa pyydetään vastaajaa arvioimaan, miten tärkeitä annetut vaihtoehdot ovat hänelle asteikolla 1–5 (Ammattilaiset 2020).

Työssä selvitetään, mitkä annetuista valintakriteereistä ovat vastaajille yleisesti tärkeimpiä työnantajaa valittaessa ja miten ne toteutuvat yritys X:ssä. Vastaajilta kerätään avointa palautetta, miten yritys X voisi kehittää sisäistä työnantajakuvaansa. Lisäksi kysytään, miten todennäköisesti vastaaja suosittelisi työnantajaa muille. Näin kartoitetaan, minkälainen yritys X:n sisäinen työnantajakuva on. Yritys X:n aiempien selvitysten perusteella hypoteesi eli oletamus on, että yritys X:llä on hyvä sisäinen työnantajakuva (HR-asiantuntija 2021).

### 3.2 Otos ja toteuttaminen

Tässä opinnäytetyössä tehtiin yritys X:n työntekijöille anonyymi kyselytutkimus. Selvitys rajattiin Helsingin toimistossa assistentin tehtävissä ja muissa tukifunktioiden tehtävissä työskenteleviin työntekijöihin, eikä tuloksia laajenneta koskemaan koko yrityksen henkilöstöä. Otoksen koko on 62 työntekijää. Kyselystä pyrittiin tekemään lyhyt, jotta vastausprosentti olisi korkea ja vastaajat vastaisivat kysymyksiin huolellisesti.

Lähetin kaikille kohderyhmään kuuluville henkilöille sähköpostitse linkin kyselyyn 31.3.2021. Lisäksi lähetin muistutusviestin kyselyyn vastaamisesta sähköpostitse 7.4.2021, jotta vastausprosentti nousisi. Vastausaika päättyi 9.4.2021, eli vastausaikaa oli yhteensä kymmenen päivää.

### 3.3 Tulokset

Vastauksia kyselyyn tuli yhteensä 44 kappaletta, eli vastausprosentiksi muodostui 71 %. Kaikki vastaajat vahvistivat alussa osallistumisensa kyselyyn. Vastaajista assistentteja oli 23 ja muihin tukifunktioihin kuuluvia työntekijöitä 21, eli vastaajien jakauma työtehtävien välillä oli hyvin tasainen (kuvio 4).

Työskenteletkö assistentin tehtävissä vai muissa tukifunktioiden tehtävissä?

44 vastausta

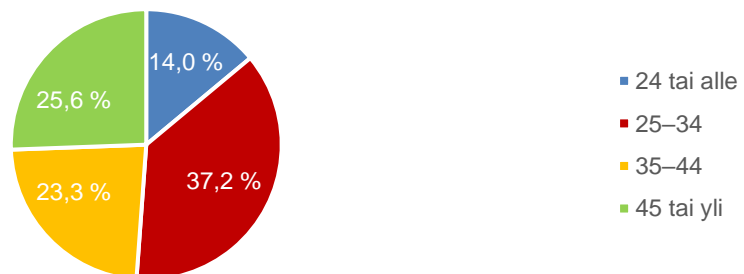


Kuvio 4. Vastaajien jakauma työtehtävittäin.

Suurin osa vastaajista oli 25–34-vuotiaita. Seuraavaksi suurimmat ryhmät olivat 45-vuotiaat tai sitä vanhemmat ja 35–44-vuotiaat. Pienin vastaajaryhmä oli 24-vuotiaat tai sitä nuoremmat. Yksi vastaajista ei halunnut kertoa ikäänsä. (Kuvio 5.)

Minkä ikäinen olet?

43 vastausta



Kuvio 5. Vastaajien ikäjakauma.

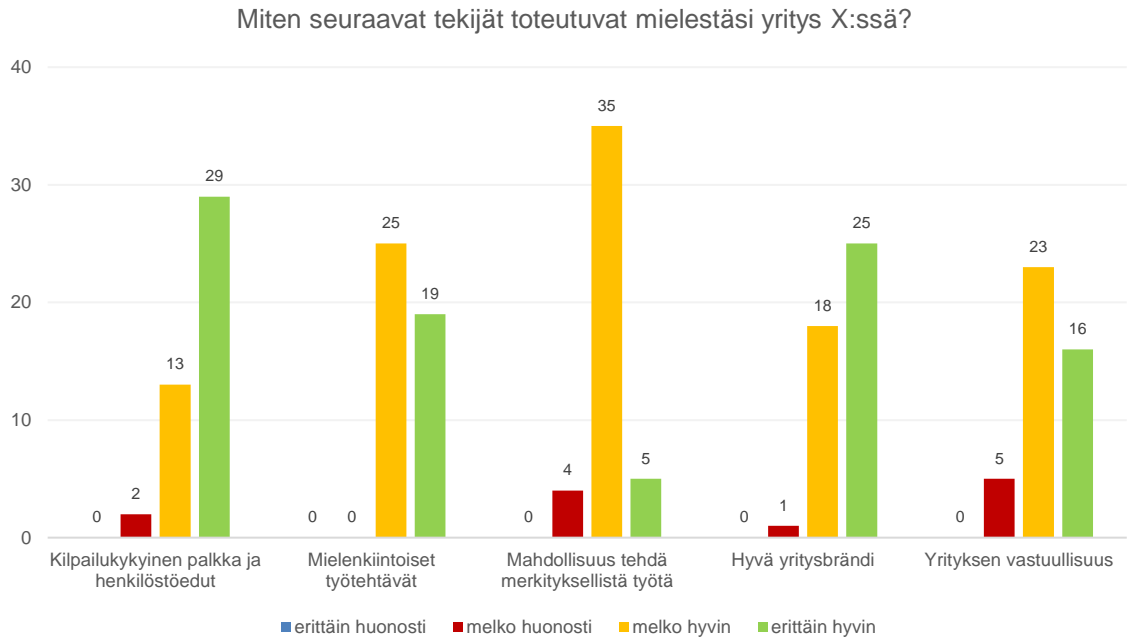
Vastaajille yleisesti kaikkein tärkein valintakriteeri työpaikkaa valitessaan on hyvä työilmapiiri ja kulttuuri, jonka valitsi 33 vastaajaa (75,0 %). Seuraavaksi tärkeimmät tekijät ovat kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut sekä mielenkiintoiset työtehtävät, jotka molemmat valitsi yhteensä 29 vastaajaa (65,9 %). Kahdeksan vastaajaa (18,2 %) nosti tärkeimpien kriteerien joukkoon kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet ja seitsemän (15,9 %) kunnioituksen työntekijöitä kohtaan. Vastaajista viisi (11,4 %) valitsi mielenkiintoisen toimialan ja varmuuden työsuhteen jatkumisesta. (Kuvio 6.)



Kuvio 6. Tärkeimmät kriteerit työpaikkaa valittaessa.

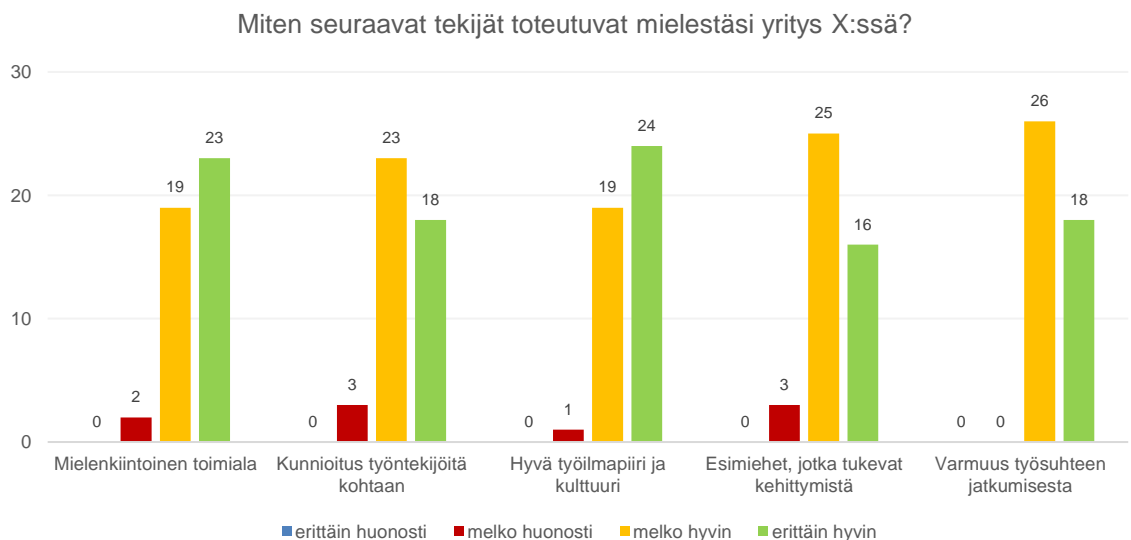
Kaikista 15 tekijästä, joiden toteutumista yritys X:ssä selvitettiin, kilpailukykyisen palkan ja henkilöstöetujen kertoo toimivan erittäin hyvin 29 vastaajaa (65,9 %), mikä on selvityksessä korkein saatu tulos. Myös hyvä yritysbrändi toteutuu suurimman osan (56,8 %) mielestä yritys X:ssä erittäin hyvin. Melko hyvin toteutuvat mielenkiintoiset työtehtävät ja yrityksen vastuullisuus. Selvän enemmistön (79,5 %) mielestä myös mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä toteutuu melko hyvin. (Kuvio 7.)





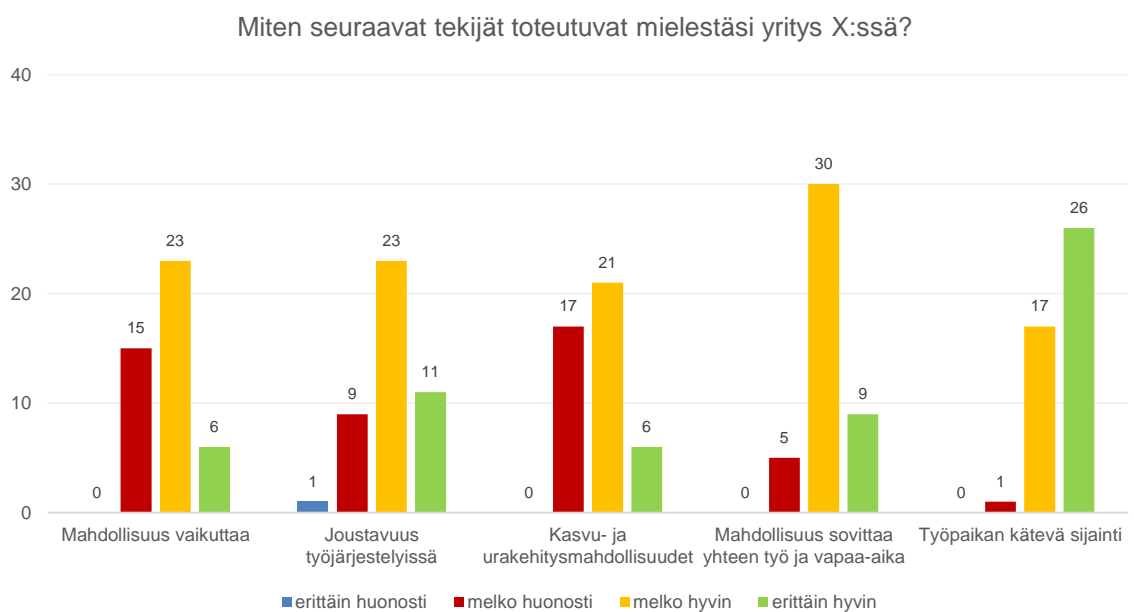
Kuvio 7. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden toteutuminen yritys X:ssä.

Yritys X toimii joka toisen (52,3 %) mielestä erittäin mielenkiintoisella toimialalla, ja joka toisen (54,5 %) mielestä myös hyvä työilmapiiri ja kulttuuri toteutuvat yritys X:ssä erittäin hyvin. Kunnioitus työntekijöitä kohtaan, esimiehet, jotka tukevat kehittymistä, sekä varmuus työsuhteen jatkumisesta toteutuvat suurimman osan mielestä melko hyvin. (Kuvio 8.)



Kuvio 8. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden toteutuminen yritys X:ssä.

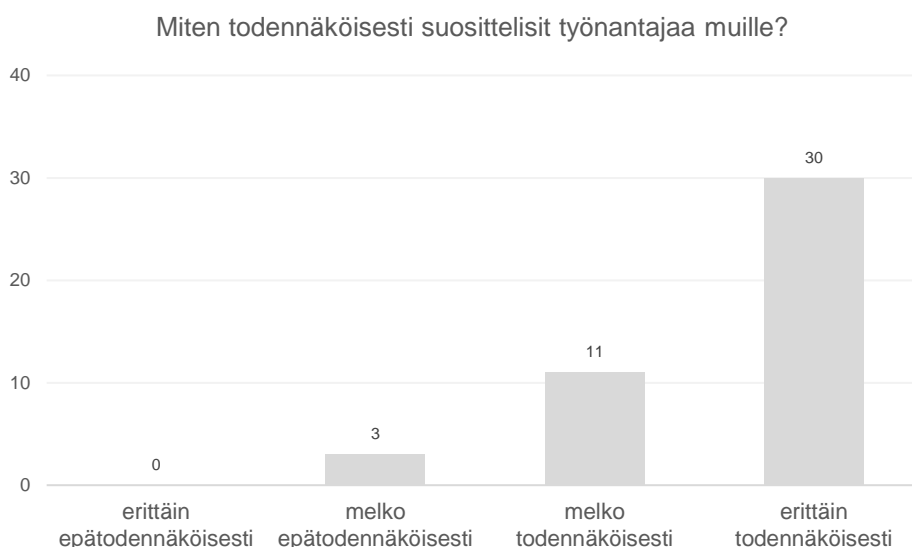
Vaikka mahdollisuus vaikuttaa, joustavuus työjärjestelyissä sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet toteutuvat enemmistön mielestä melko hyvin, monet vastaajat kokevat niissä jonkin verran puutteita. Joka kolmas (34,1 %) arvioi mahdollisuudet vaikuttaa melko huonoksi. Melkein neljäsosa (22,7 %) puolestaan kokee joustavuuden työjärjestelyissä melko huonoksi tai erittäin huonoksi. Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet kokevat melko huonoksi yhteensä 17 vastaajaa (38,6 %). Reilu enemmistö (68,2 %) on sitä mieltä, että mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika toimii yritys X:ssä melko hyvin, ja työpaikalla on suurimman osan (59,1 %) mielestä erittäin kätevä sijainti. (Kuvio 9.)



Kuvio 9. Työnantajakuvaan vaikuttavien tekijöiden toteutuminen yritys X:ssä.

Avoimeen kysymykseen siitä, miten työnantaja voisi kehittää sisäistä työnantajakuvaansa, vastasi 16 vastaajaa (36,4 %). Vastauksista nousee esille samat kolme kehityskohdetta kuin aiemmassa kysymyksessä eri tekijöiden toimivuudesta yritys X:ssä: mahdollisuus vaikuttaa, joustavuus työjärjestelyissä sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. Vastaajat haluaisivat lisää mahdollisuuksia vaikuttaa niin yrityksen sisäisiin asioihin kuin omiin työjärjestelyihin ja lisää osallistamista heitä koskeviin päätöksiin. Osa vastaajista toivoisi enemmän yksilölliset tarpeet huomioivia ratkaisuja ja osa enemmän yhtenäisiä toimintatapoja. Joustavuutta toivotaan työaikajärjestelyihin esimerkiksi liukuvan työajan käyttöönotolla. Joustavaa etätyömahdollisuutta pidetään tärkeänä myös koronapandemian jälkeen. Lisäksi vastaajat haluaisivat, että avoimuutta lisättäisiin

työkulttuuriin ja viestintään ja että myös muiden kuin asianajajien urapolkujen tukemista tuotaisiin enemmän esille.



Kuvio 10. Yritys X:n suosittelu työnantajana muille.

Kyselyn viimeiseen kysymykseen suurin osa (68,2 %) vastaajista vastasi suosittelvansa yritys X:ää työnantajana muille erittäin todennäköisesti ja joka neljäs (25,0 %) melko todennäköisesti. Vain kolme (6,8 %) vastaajista suosittelisi työnantajaa melko epätodennäköisesti. Yksikään vastaajista ei kertonut, että suosittelisi työnantajaa muille erittäin epätodennäköisesti. (Kuvio 10.)

### 3.4 Tulosten analysointi

Viidelle kuudesta 24-vuotiaasta tai nuoremmasta tärkein tekijä työnantajaa valittaessa on mielenkiintoiset työtehtävät ja puolelle hyvä työilmapiiri ja kulttuuri sekä kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut. Kaikista tärkeintä 25–34-vuotiaille vastaajille on kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut, toiseksi tärkeintä hyvä työilmapiiri ja kulttuuri ja kolmanneksi tärkeintä mielenkiintoiset työtehtävät. 35–44-vuotiaille kärjessä on hyvä työilmapiiri ja kulttuuri ja toisena sekä kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut että mielenkiintoiset työtehtävät. Noin neljälle viidesosalle 45-vuotiaista tai vanhemmista hyvä työilmapiiri ja kulttuuri on yksi tärkeimmistä kriteereistä työnantajaa valittaessa, yli puolelle kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut ja hieman alle puolelle mielenkiintoiset työtehtävät. Jokaisessa ikäryhmässä toistuvat siis samat kolme tärkeintä valintakriteeriä mutta eri järjestyksessä. (Taulukko 3.)

Taulukko 3. Tärkeimpien työpaikan valintaan vaikuttavien kriteerien jakauma ikäryhmittäin.

	<b>24 tai alle</b>	<b>25–34</b>	<b>35–44</b>	<b>45 tai yli</b>
<b>Hyvä työilmapiiri ja kulttuuri</b>	50,0 %	81,3 %	<b>80,0 %</b>	<b>81,8 %</b>
<b>Kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut</b>	50,0 %	<b>87,5 %</b>	60,0 %	54,5 %
<b>Mielenkiintoiset työtehtävät</b>	<b>83,3 %</b>	75,0 %	60,0 %	45,5 %

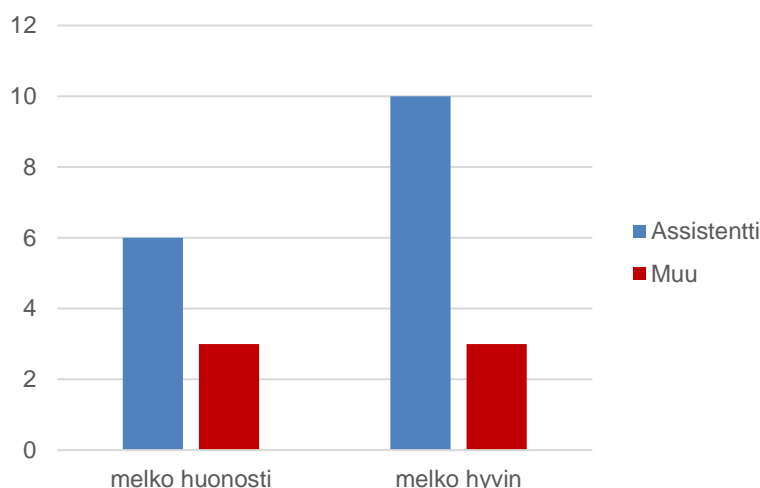
Sekä Universumin Suomen opiskelijatutkimuksen että YPAI-tutkimuksen mukaan tärkeintä työnantajaa valittaessa on mielenkiintoiset työtehtävät, toiseksi tärkeintä työilmapiiri ja kolmanneksi tärkeintä palkka (Opiskelijat 2020; Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa). T-Median tutkimuksen mukaan tärkeintä on työtehtävien mielenkiintoisuus, hyvä palkkataso ja työpaikan työilmapiiri (Puska 2020). 24-vuotiaiden tai nuorempien vastaukset ovat siis linjassa näiden kaikkien kolmen nuorille ammatillisille tehtyjen tutkimusten tulosten kanssa.

Universumin Suomen ammatilaistutkimuksen mukaan tärkein tekijä työnantajaa valittaessa on kilpailukykyinen pohjapalkka ja sitten tulevat monipuoliset työtehtävät, joustavuus työjärjestelyissä, kunnioitus työntekijöitä kohtaan ja viidentenä ystävällinen työympäristö (Ammatillaiset 2020). Kyselyssä kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut oli kaikkein tärkeintä 25–34-vuotiaille. Joustavuuden työjärjestelyissä valitsi tärkeimmäksi vain kaksi vastaajaa (4,5 %). Kunnioitus työntekijöitä kohtaan oli vastaajille viidenneksi tärkeintä. 35–44-vuotiaille ja 45-vuotiaille tai sitä vanhemmille kaikkein tärkeintä on hyvä työilmapiiri ja kulttuuri, joka puolestaan ammatilaistutkimuksen mukaan on vasta viidenneksi tärkeintä.

Viestintätoimisto Drumin kyselytutkimuksen mukaan palkkauksen merkitys nousee selvästi vasta 40 vuoden iässä (Kyselytutkimus. 2020). Tämän työn tuloksissa palkkauksen merkitys on kuitenkin suuri jokaisessa ikäryhmässä. Lisäksi Drumin tutkimuksen mukaan hyvän esimiehen merkitys on työkavereihin verrattuna huomattavasti pienempi, mikä näkyy myös opinnäytetyön tuloksissa (Kyselytutkimus. 2020). Hyvä työilmapiiri ja kulttuuri on vastaajille kaikkein tärkein tekijä työpaikan valinnassa, kun taas kukaan vastaajista ei valinnut esimiehiä, jotka tukevat kehittymistä.

YPAI-tutkimuksen mukaan työpaikan sijainti on neljänneksi tärkein työpaikan valintakriteeri ja T-Median tutkimuksen mukaan kymmenenneksi tärkein (Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa; Puska 2020). Tässä kyselyssä työpaikan kätevän sijainnin valitsi tärkeimmäksi vain yksi vastaaja (2,3 %).

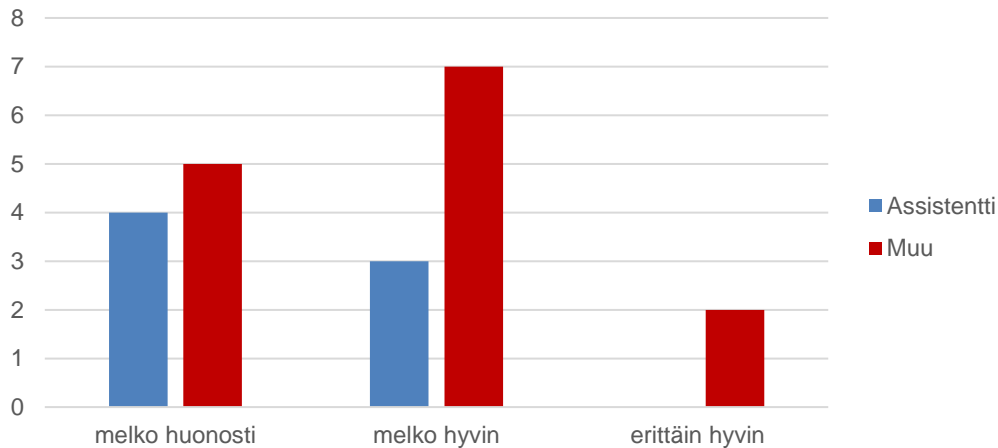
Assistentit, jotka ovat 34-vuotiaita tai nuorempia, kokevat kaikkein tärkeimmäksi valintakriteeriksi työnantajaa valittaessa kilpailukykyisen palkan ja henkilöstöedut. Kolme neljäsosaa heistä valitsi tärkeäksi myös hyvän työilmapiirin ja kulttuurin sekä mielenkiintoiset työtehtävät. He toivoisivat yritys X:ssä lisää mahdollisuuksia vaikuttaa, joustavuutta työjärjestelyissä sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksia. Muissa tukifunktioiden tehtävissä työskentelevät, jotka ovat 34-vuotiaita tai nuorempia, arvostavat eniten mielenkiintoisia työtehtäviä, hyvää työilmapiiriä ja kulttuuria sekä kilpailukykyistä palkkaa ja henkilöstöetuja. Samoin kuin 34-vuotiaat tai nuoremmat assistentit he toivoisivat lisää mahdollisuuksia vaikuttaa yritys X:ssä (kuvio 11).



Kuvio 11. Mahdollisuus vaikuttaa yritys X:ssä 34-vuotiaiden tai nuorempien mielestä.

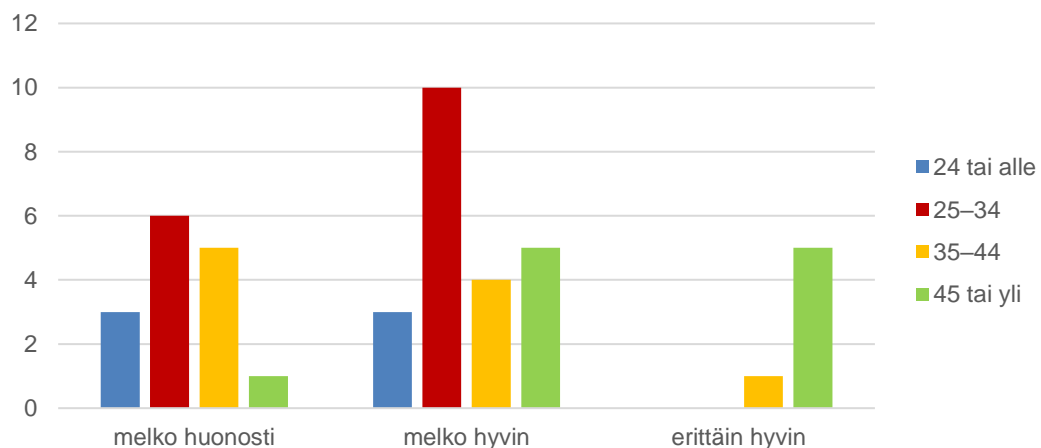
Muissa tukifunktioiden tehtävissä työskenteleville, jotka ovat 35-vuotiaita tai vanhempia, tärkeintä ovat selvästi hyvä työilmapiiri ja kulttuuri sekä kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut. Seuraavaksi tärkeimpiä tekijöitä heille ovat sekä mielenkiintoiset työtehtävät että kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. He haluaisivat lisää mahdollisuuksia vaikuttaa sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksia yritys X:ssä. Assistentteille, jotka ovat 35-vuotiaita tai vanhempia, kaikkein tärkeintä on hyvä työilmapiiri ja kulttuuri, toiseksi tärkeintä mielenkiintoiset työtehtävät ja kolmanneksi tärkeimmäksi nousee varmuus työsuhteen jatkumisesta. Neljänneksi tärkeimpiä ovat sekä kilpailukykyinen palkka ja

henkilöstöedut, mielenkiintoinen toimiala että kunnioitus työntekijöitä kohtaan. Assistenttien, jotka ovat 35-vuotiaita tai vanhempia, vastauksissa nousee esille eri tekijöiden toimivuudessa yritys X:ssä yksi kehityskohde, joka on sama kuin samanikäisillä muissa tukifunktioissa työskentelevillä: kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet (kuvio 12).



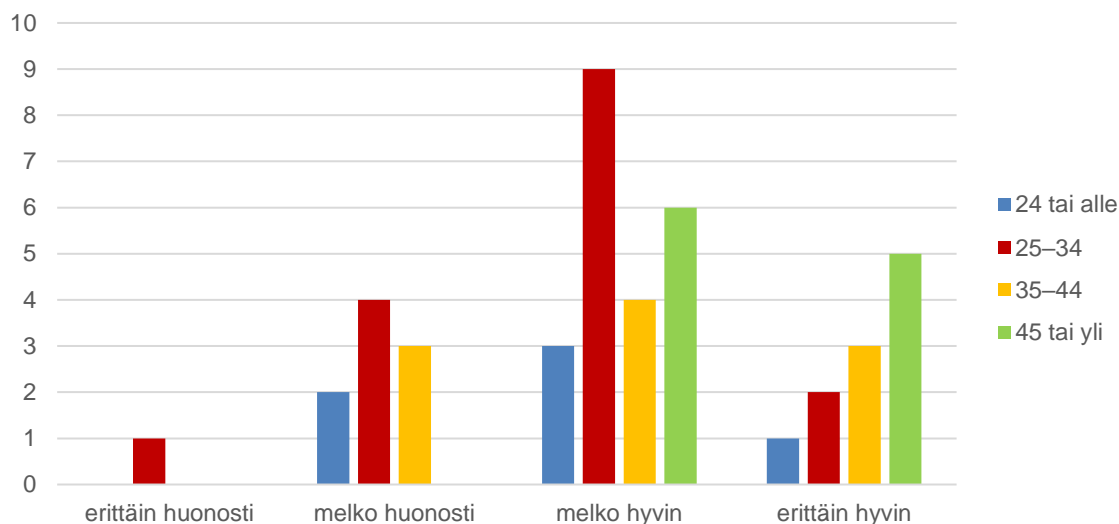
Kuvio 12. Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet yritys X:ssä 35-vuotiaiden tai vanhempien mielestä.

Mahdollisuus vaikuttaa nousee esille mahdollisena kehityskohteena muissa ikäryhmissä kuin 45-vuotiaissa tai vanhemmissa. Noin puolet muihin ikäryhmiin kuuluvista vastaajista kokee, että mahdollisuus vaikuttaa toteutuu melko huonosti. Noin puolet 45-vuotiaista tai vanhemmista puolestaan kokee sen toteutuvan erittäin hyvin ja puolet melko hyvin. (Kuvio 13.)



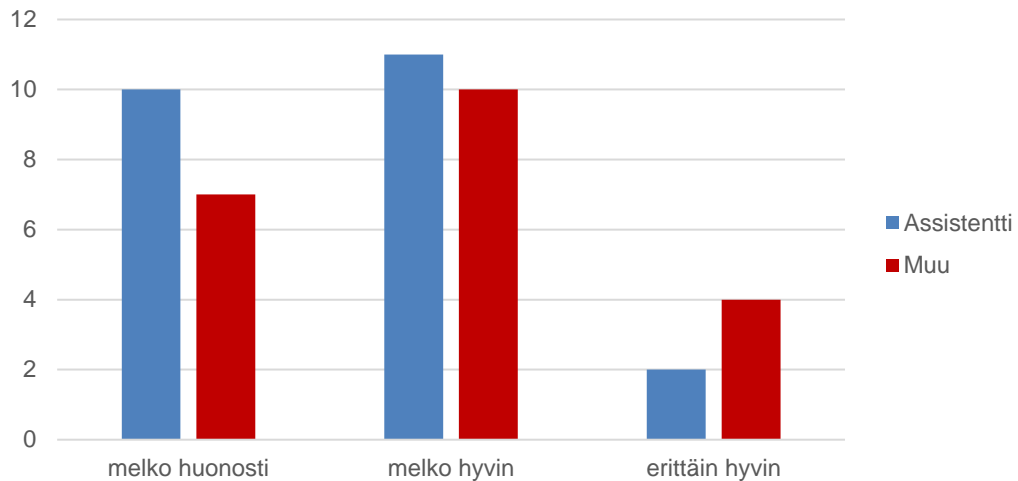
Kuvio 13. Mahdollisuus vaikuttaa yritys X:ssä ikäryhmittäin.

Myös joustavuus työjärjestelyissä toimii jokaisen 45-vuotiaan tai vanhemman mielestä vähintään melko hyvin. Muissa ikäryhmissä puolestaan noin joka kolmas kokee joustavuuden toimivan melko huonosti. Joustavuus työjärjestelyissä on ainoa tekijä, jonka yksi vastaajista arvioi toimivan yritys X:ssä erittäin huonosti. (Kuvio 14.)



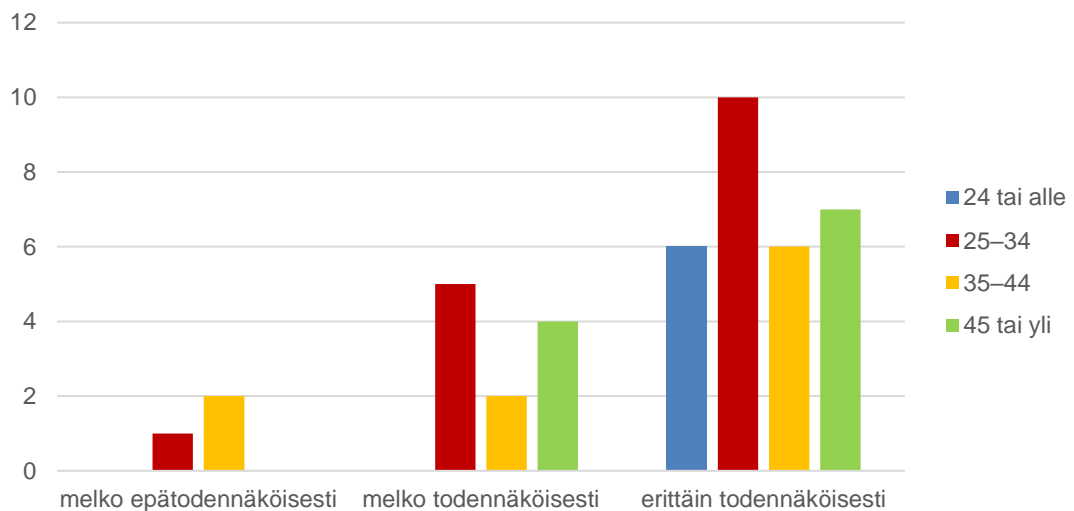
Kuvio 14. Joustavuus työjärjestelyissä yritys X:ssä ikäryhmittäin.

Suurin osa 24-vuotiaista tai nuoremmista on sitä mieltä, että kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet toteutuvat melko hyvin tai erittäin hyvin, mutta reilu kolmannes muista ikäryhmistä puolestaan kokee ne melko huonoksi. Kaikista assistenteista yhteensä lähes puolet kokee, että kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet toteutuvat melko huonosti (kuvio 15). Noin joka kolmannen mielestä joustavuus työjärjestelyissä toimii melko huonosti tai erittäin huonosti, ja vajaan kolmanneksen mukaan mahdollisuus vaikuttaa toteutuu melko huonosti. Kokonaisuudessaan assistentit ovat tyytyväisiä muiden tekijöiden toimivuuteen. Myös tukifunktioiden tehtävissä työskentelevien mukaan mahdollisiksi kehityskohteiksi nousevat mahdollisuus vaikuttaa sekä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet. Noin joka kolmannen mielestä kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet toimivat melko huonosti (kuvio 15). Kolmanneksen mukaan myös mahdollisuus vaikuttaa toteutuu melko huonosti. Muiden tekijöiden toimivuuteen tukifunktioiden tehtävissä työskentelevät henkilöt ovat varsin tyytyväisiä.



Kuvio 15. Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet yritys X:ssä työtehtävittäin.

Työtehtävittäin tarkasteltuna suurin osa sekä assistentin tehtävissä että muissa tukifunktioiden tehtävissä työskentelevistä henkilöistä suosittelisi työnantajaa muille erittäin todennäköisesti. Ikäryhmittäin tarkasteltuna vain yksittäiset 25–44-vuotiaat vastaajat suosittelisivat työnantajaa melko epätodennäköisesti. Jokainen 24-vuotias tai nuorempi vastaaja suosittelisi yritys X:ää työnantajana muille erittäin todennäköisesti. Kaikki 45-vuotiaat tai sitä vanhemmat suosittelisivat yritys X:ää melko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti. (Kuvio 16.)



Kuvio 16. Yritys X:n suosittelu ikäryhmittäin.



## 4 Päättäntö

### 4.1 Johtopäätökset

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli siis selvittää yritys X:n sisäisen työnantajakuvan nykytila eli henkilöstön kokemus työnantajasta. Erittäin hyvin toteutuvat selvityksen perusteella yritys X:ssä:

- kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut
- työpaikan kätevä sijainti
- hyvä yritysbrändi
- hyvä työilmapiiri ja kulttuuri
- mielenkiintoinen toimiala.

Loput kymmenen selvityksessä tarkasteltua työnantajakuvaan vaikuttavaa tekijää toteutuvat yritys X:ssä melko hyvin. Erityisen positiivista on, että vastaajille tärkeimmät tekijät työnantajaa valittaessa toteutuvat yritys X:ssä vähintään melko hyvin. Vastaajille kaikkein tärkein asia eli hyvä työilmapiiri ja kulttuuri toteutuu enemmistön mielestä erittäin hyvin. Samoin kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut toteutuu erittäin hyvin ja mielenkiintoiset työtehtävät melko hyvin.

Osa työntekijöistä toivoisi lisää kasvu- ja urakehitysmahdollisuuksia, mahdollisuuksia vaikuttaa sekä joustavuutta työjärjestelyihin. Taustatekijöillä eli työtehtävällä ja iällä oli jonkin verran vaikutusta saatuihin tuloksiin. Jokaiseen kohtaan eri tekijöiden toimivuudesta yritys X:ssä enemmistö vastaajista kertoi niiden toimivan joko melko hyvin tai erittäin hyvin. Lisäksi suurin osa vastaajista suosittelisi työnantajaa melko todennäköisesti tai erittäin todennäköisesti, eikä yksikään vastaajista suosittelisi yritys X:ää erittäin epä-todennäköisesti. Selvityksen perusteella yritys X:llä on kokonaisuudessaan hyvä sisäinen työnantajakuva kohderyhmässä eli hypoteesi oli oikea.

Kauhasen mukaan työnantajakuvan merkitys on suurempi nuorten henkilöiden kuin jo kokemusta omaavien henkilöiden kohdalla (Kauhanen 2012, 69). Yritys X:n tulisi ottaa jokaisen henkilöstöryhmän ja ikäryhmän tarpeet huomioon, mutta työnantajakuvatyötä ajatellen sen kannattaisi kiinnittää erityistä huomiota nuorten henkilöiden tarpeisiin. Jatkoimenpiteenä yritys X voisi kehittää tässä selvityksessä esiinnousseita tekijöitä erityisesti avoimeen kysymykseen saatujen vastausten perusteella ja seurata kehitystä

tekemällä vastaavanlainen selvitys myöhemmin uudelleen. Lisäksi yritys X voisi tehdä kartoituksen koko henkilöstön sisäisestä työnantajakuvasta tai rajata sen puuttuvaan kohderyhmään eli asianajajan tehtävissä työskenteleviin tai toiseen toimistoon ja vertailla selvitysten tuloksia.

Yrityksen sisäinen työnantajakuva heijastuu ulkoiseen työnantajakuvaan eli yrityksen ulkopuolisten tahojen saamaan kuvaan yrityksestä työnantajana (Korpi ym. 2012, 67). Jatkoselvityksenä yritys X voisi tehdä kartoituksen myös ulkoisesta työnantajakuvasta kohderyhmässä. Yritys X voisi seurata sijoittumistaan vuosittain esimerkiksi Universumin työnantajakuvatutkimuksissa ja ottaa tavoitteekseen sijoittua Suomen ammattilais-tutkimuksessa juridiikan alalla listattujen houkuttelevimpien kymmenen työnantajan joukkoon.

#### 4.2 Tutkimuksen luotettavuus ja sen mittaaminen

Aineistonkeruumenetelmänä kyselytutkimuksessa on muutamia heikkouksia. Ei voida olla varmoja, miten vakavasti vastaajat ovat suhtautuneet tutkimukseen tai miten rehellisesti he ovat siihen vastanneet. Lisäksi on vaikea varmistua, miten selvillä vastaajat ovat alueesta tai miten onnistuneita annetut valmiit vastausvaihtoehdot ovat vastaajien mielestä. (Hirsjärvi ym. 2009, 195.)

Selvityksen aihe ja kyselylomakkeen kysymykset ovat melko arkaluonteisia. Vastaajille painotettiin, että tulokset käsitellään luottamuksellisesti ja ettei yksittäistä vastaajaa voi tunnistaa tuloksista, jotta vastaajat uskaltaisivat vastata rehellisesti. Kyselylomakkeessa määriteltiin vastaajaa varten, mitä työnantajakuvalla tarkoitetaan, ja koko lomake ja kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman ymmärrettäviksi ja yksinkertaisiksi. Lisäksi kyselylomaketta testattiin ja muokattiin kommenttien perusteella vielä ennen lähettämistä vastaajille. Koska valmiista vastausvaihtoehdoista jätettiin pois asteikon keskimäiset vaihtoehdot, vastaajien tuli ottaa kantaa kysymyksiin. Vastaajat edustivat kattavasti perusjoukkoa, ja otoksen koko oli riittävä. Vastausprosentti oli korkea ja kato jäi selvityksessä melko pieneksi.

Reliabiliteetti tarkoittaa kvantitatiivisen tutkimuksen kielessä mittarin johdonmukaisuutta. Reliabeli mittari mittaa aina kokonaisuudessaan samaa asiaa. Se muodostuu stabiiliteetista ja konsistenssista. Stabiiliteetilla tarkoitetaan mittarin pysyvyyttä ajassa. Epästabiilissa mittarissa satunnaisvirheiden eli esimerkiksi olosuhteiden tai vastaajan

mielialan vaikutukset näkyvät helposti. Konsistenssi puolestaan tarkoittaa yhtenäisyyttä, eli jos useista väittämistä muodostuva mittari jaetaan kahteen joukkoon väittämiä, kummankin joukon tulee mitata samaa asiaa. (Mittaaminen: mittarin luotettavuus.) Tämän opinnäytetyön mittaustulokset eivät ole sattumanvaraisia, vaan ne ovat pysyviä, yhtenäisiä ja toistettavissa myös muissa selvityksissä. Opinnäytetyö on reliabeli.

Mittarin validiteetti tarkoittaa mittarin pätevyyttä mitata nimenomaan sitä, mitä sen tarkoitus on mitata, riittävän tehokkaasti ja kattavasti (Mittaaminen: mittarin luotettavuus). Tämän opinnäytetyön kyselylomake laadittiin huolellisesti teoreettisen viitekehyksen pohjalta. Työssä saatiin vastaukset tutkimuskysymyksiin. Opinnäytetyö on myös validi.

#### 4.3 Opinnäytetyön oma arviointi

Opinnäytetyöprosessi oli hyvin opettavainen. Prosessi opetti erityisesti suurten asiakokonaisuuksien hallintaa ja aikatauluttamista. Haastavimmaksi prosessissa koin teoreettisen viitekehyksen kirjoittamisen. Kirjoitin opinnäytetyöni COVID-19-pandemian aikana, mutta onneksi luotettavia lähteitä oli työn aiheesta hyvin saatavilla myös sähköisessä muodossa. Käytin viitekehyksessä paljon sekä suomenkielisiä että englanninkielisiä lähteitä. Lisäksi hyödynsin monipuolisesti työnantajakuvasta tehtyjä ajankohtaisia tutkimuksia, mikä antoi hyvän mahdollisuuden tulosten vertailulle.

Työnantajakuva on aiheena erittäin ajankohtainen, kiinnostava ja tärkeä ymmärtää. Määrällisen menetelmän ja kyselytutkimuksen käyttäminen sopi aiheeseen hyvin, ja tutkimuskysymykset rajattiin tutkimusongelman mukaisesti. Teksti on selkeää ja johdonmukaista. Opinnäytetyön tekeminen toimeksiantona oli mielestäni mielenkiintoista ja onnistunut valinta. Oman oppimiskokemuksen lisäksi opinnäytetyö tuottaa toimeksiantajalle uutta tietoa ja lisäarvoa. Kokonaisuudessaan olen tyytyväinen opinnäytetyöhöni ja prosessiin.

## Lähteet

Ammattilaiset 2020. Universum. <https://universumglobal.com/fi/ammattilaiset-2020/>. Luettu 11.12.2020.

Employer branding and recruitment. The ultimate guide. Recright. <https://www.recright.com/en/employer-branding-and-recruitment/>. Luettu 5.1.2021.

Hirsjärvi, Sirkka & Remes, Pirkko & Sajavaara, Paula 2009. Tutki ja kirjoita. 15. painos. Tammi, Helsinki.

HR-asiantuntija 2021. Yritys X. Haastattelu 25.1.2021.

Kaijala, Markku 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. Luku 3: Rekrytointi muutoksessa > 3.1 Vahva työnantajabrändi kilpailukeinona > Työnantajakuva ja rekrytointi. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:3\(\(20\)REKRYTOINTI\(\(20\)MUUTOKSESSA\(\(20\):3.1\(\(20\)Vahva\(\(20\)ty\(\(f6\)nantajabr\(\(e4\)ndi\(\(20\)kilpailukeinona\(\(20\):Ty\(\(f6\)nantajakuva\(\(20\)ja\(\(20\)rekrytointi\(\(20\)/piste:b849](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/GABBXXBTABJEC#/kohta:3((20)REKRYTOINTI((20)MUUTOKSESSA((20):3.1((20)Vahva((20)ty((f6)nantajabr((e4)ndi((20)kilpailukeinona((20):Ty((f6)nantajakuva((20)ja((20)rekrytointi((20)/piste:b849). Luettu 8.12.2020.

Kainz, Simone 2015. How to manage and measure employer branding. An empirical investigation of the perspectives of organizations and target groups on employer branding. Südwestdeutscher Verlag für Hochschulschriften, Saarbrücken.

Kansallinen 2020 Rekrytointitutkimus. Duunitori. <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus>. Luettu 5.1.2021.

Kauhanen, Juhani 2012. Henkilöstövoimavarojen johtaminen. 10.–11. painos. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. [https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#/kohta:HENKIL\(\(d6\)ST\(\(d6\)VOIMAVAROJEN\(\(20\)JOHTAMINEN\(\(20\)/piste:b0](https://verkkokirjahylly-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/EABBIXGTFF#/kohta:HENKIL((d6)ST((d6)VOIMAVAROJEN((20)JOHTAMINEN((20)/piste:b0). Luettu 8.12.2020.

Korpi, Teemu & Laine, Tom & Soljasalo, Jenni 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland, Helsinki.

Kyselytutkimus. Työnantajan tärkein kilpailutekijä on henkilöstö, joka suosittelee työpaikkaa muillekin. 2020. Viestintätoimisto Drum. Päivitetty 6.5.2020. <https://drum.fi/fi/uutinen/tyonantajakuva-tutkimus/>. Luettu 3.1.2021.

Lappeteläinen, Arja 2020. Asianajajien must win battle – naiset on saatava pysymään alalla. Alma Talent Pro. Päivitetty 12.2.2020. <https://pro.almatalent.fi/article/asianajajien-must-win-battle-naiset-on-saatava-pysymaan-alalla/12344>. Luettu 7.2.2021.

Luukka, Panu 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Mikä, miksi ja miten? Alma Talent, Helsinki.

Maxwell, Rachael & Knox, Simon 2009. Motivating employees to "live the brand". A comparative case study of employer brand attractiveness within the firm. *Journal of Marketing Management* 25 (9–10), 893–907. Ebscohost. <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=6&sid=058430a3-e270-4f17-9f88-537839ac5f72%40sessionmgr4008&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=46815273&db=bsh>. Luettu 4.1.2021.

Mistä työnantajamielikuva muodostuu? | #rekrycast ep12. aTalent Recruiting. Youtube-videopalvelu. Julkaistu 7.10.2019. [https://www.youtube.com/watch?v=0cEdA3L\\_5Uk](https://www.youtube.com/watch?v=0cEdA3L_5Uk). Katsottu 5.1.2021.

Mittaaminen: mittarin luotettavuus. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/mittaaminen/luotettavuus/>. Luettu 29.3.2021.

Mosley, Richard 2015. CEOs Need to Pay Attention to Employer Branding. *Harvard Business Review* 11.5.2015, 2–5. Ebscohost. <http://web.a.ebsco-host.com.ezproxy.metropolia.fi/ehost/detail/detail?vid=3&sid=a9b7fd5a-23d8-413a-a7b7-d2b87b78d5e6%40sdc-v-sessionmgr03&bdata=JnNpdGU9ZWwhvc3QtbGl2ZQ%3d%3d#AN=118666898&db=bsh>. Luettu 11.12.2020.

Mosley, Richard & Schmidt, Lars 2017. *Employer Branding For Dummies*. John Wiley Sons Inc, New York. O'Reilly. Part 1: Getting Started with Employer Branding > Chapter 1: Building a Strong Employer Brand > What Is Employer Branding? <https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/>. Luettu 5.1.2021.

Nissilä, Laura 2019. Työntekijäkokemus on yritykselle kilpailuetu. *Psycon*. Päivitetty 23.4.2019. <https://www.psycon.fi/blogi/tyontekijakokemus-yritykselle-kilpailuetu>. Luettu 12.12.2020.

Nordic's Most Attractive Employers 2020. Universum. <https://universumglobal.com/nordic-2020/>. Luettu 11.12.2020.

Nordic's Most Attractive Employers – Professionals 2020. Universum. <https://universumglobal.com/nordic-pro-2020/>. Luettu 11.12.2020.

Opiskelijat 2020. Universum. <https://universumglobal.com/fi/opiskelijat-2020/>. Luettu 11.12.2020.

Otos ja otantamenetelmät. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/otos/otantamenetelmat/>. Luettu 3.4.2021.

Parment, Anders & Dyhre, Anna 2009. Sustainable employer branding. Guidelines, worktools and best practices. Liber, Malmö.

Puska, Petteri 2020. Työnantajakuivatutkimus. Tehtävien mielenkiintoisuus on tärkein työpaikan valintakriteeri yli palkkatason. T-Media. Päivitetty 19.8.2020. <https://t-media.fi/tyonantajakuivatutkimus-2020/>. Luettu 12.12.2020.

Rosethorn, Helen & Members of Bernard Hodes Group & Contributors 2009. The Employer Brand. Keeping Faith with the Deal. Ebook Central-verkkopalvelu. Päivitetty 2.7.2009. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/metropolia-ebooks/detail.action?docID=446419#>. Luettu 12.1.2021.

Salminen-Kultanen, Päivi 2019. Työnantajakuva tutkiminen tarjoaa työkaluja tulevaan. Oikotie. Päivitetty 25.9.2019. <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuva-tutkiminen-tarjoaa-tyokaluja-tulevaan>. Luettu 8.2.2021.

Suomen houkuttelevimmat työnantajat. Young Professional Attraction Index 2020. Academic Work. <https://77270776.flowpaper.com/YPAI2020FISuomenhoukuttelevimmat-tyonantajat/#page=1>. Luettu 11.12.2020.

Tutkimusasetelma. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/asetelma/>. Luettu 3.4.2021.

Tutkimusprosessi. Tietoarkisto. <https://www.fsd.tuni.fi/fi/palvelut/menetelmaopetus/kvanti/tutkimus/prosessi/>. Luettu 3.4.2021.

Tärkeimmät asiat työnantajaa valittaessa. Young Professional Attraction Index 2020. Academic Work. <https://online.flowpaper.com/77270776/YPAI2020FITarkeimmatasiat-tyonantajaavalittaessa/#page=1>. Luettu 11.12.2020.

Viitala, Riitta 2014. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. 4. painos. Edita, Helsinki. Ellibs Library -verkkopalvelu. Päivitetty 14.8.2014. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-6358-9>. Luettu 12.12.2020.

Viitala, Riitta & Jylhä, Eila 2019. Johtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita, Helsinki. Ellibs Library -verkkopalvelu. Päivitetty 6.4.2020. <https://www.ellibslibrary.com/book/978-951-37-7519-3>. Luettu 4.1.2021.

Vuorinen, Tero 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Alma Talent, Helsinki. Alma Talent Pro Fokus -verkkopalvelu. [https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA\(\(20\)-\(\(20\)20\(\(20\)TY\(\(d6\)KALUA\(\(20\)/piste:b2908](https://bisneskirjasto-almatalent-fi.ezproxy.metropolia.fi/teos/CACBEXDTEB#kohta:STRATEGIAKIRJA((20)-((20)20((20)TY((d6)KALUA((20)/piste:b2908). Luettu 8.12.2020.

## Kyselylomake

## Kyselytutkimus yritys X:n sisäisestä työnantajakuvasta

Tämä kyselytutkimus tehdään osana tradenomiopintoihin kuuluvaa opinnäytetyötä, jossa selvitetään yritys X:n sisäistä työnantajakuva eli nykyisen henkilöstön kokemusta työnantajasta.

Selvityksen kohderyhmänä on Helsingin toimistossa assistentin tehtävissä ja muissa tukifunktioiden tehtävissä työskentelevät henkilöt. Vastaaminen vie vain muutaman minuutin.

Kyselyyn vastataan nimettömästi, eikä tuloksista voi tunnistaa yksittäistä vastaajaa. Vastaukset käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti GDPR:n mukaisesti ja hävitetään asianmukaisesti opinnäytetyön valmistuttua. Vastaajilla on mahdollisuus tutustua tietosuojaselvitykseen.

Kyselylomake sulkeutuu 9.4.2021 klo 23.59.

Lisätietoja:

Meeri Haapamäki

tradenomiopiskelija, Metropolia Ammattikorkeakoulu

[meeri.haapamaki@metropolia.fi](mailto:meeri.haapamaki@metropolia.fi)

**\*Pakollinen**

\*

Vahvistan osallistumiseni tähän kyselyyn.

Seuraava

Sivu 1 / 3

# Kyselytutkimus yritys X:n sisäisestä työnantajakuvasta

\*Pakollinen

## Selvitys taustatekijöistä

Tässä osiossa kartoitetaan taustatekijöitä kyselyn tulosten analysointia varten.

Työskenteletkö assistentin tehtävissä vai muissa tukifunktioiden tehtävissä? \*


- Assistentti
- Muu

Minkä ikäinen olet?

- 24 tai alle
- 25–34
- 35–44
- 45 tai yli

Takaisin

Seuraava

 Sivun 2 / 3



# Kyselytutkimus yritys X:n sisäisestä työnantajakuvasta

## Selvitys sisäisestä työnantajakuvasta

Tässä osiossa tehdään varsinainen kartoitus yritys X:n sisäisen työnantajakuvan nykytilasta.

Tässä selvityksessä työnantajakuva tarkoittaa yrityksen mainetta työnantajana. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa yrityksen sisällä työntekijöille muodostuvaa näkemystä ja kokemusta siitä, minkälainen työnantaja on. Yrityksen sisäinen työnantajakuva heijastuu ulkoiseen työnantajakuvaan eli yrityksen ulkopuolisten tahojen saamaan kuvaan yrityksestä työnantajana.

Mitkä seuraavista ovat sinulle yleisesti tärkeimpiä valintakriteereitä työpaikkaa valitessasi?

Valitse enintään kolme.

- Kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut
- Mielenkiintoiset työtehtävät
- Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä
- Hyvä yritysbrändi
- Yrityksen vastuullisuus
- Mielenkiintoinen toimiala
- Kunnioitus työntekijöitä kohtaan
- Hyvä työilmapiiri ja kulttuuri
- Esimiehet, jotka tukevat kehittymistä
- Varmuus työsuhteen jatkumisesta
- Mahdollisuus vaikuttaa
- Joustavuus työjärjestelyissä
- Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet
- Mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika
- Työpaikan kätevä sijainti

Miten seuraavat tekijät toteutuvat mielestäsi yritys X:ssä?

	erittäin huonosti	melko huonosti	melko hyvin	erittäin hyvin
Kilpailukykyinen palkka ja henkilöstöedut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoiset työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus tehdä merkityksellistä työtä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä yritysbrändi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielenkiintoinen toimiala	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kunnioitus työntekijöitä kohtaan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri ja kulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esimiehet, jotka tukevat kehittymistä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Varmuus työsuhteen jatkumisesta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus vaikuttaa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavuus työjärjestelyissä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kasvu- ja urakehitysmahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työpaikan kätevä sijainti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Miten työnantaja voisi kehittää sisäistä työnantajakuvaansa?

Kerro vapaasti ehdotuksistasi.

Oma vastauksesi

---

Miten todennäköisesti suosittelet työnantajaa muille?

1    2    3    4

erittäin epätodennäköisesti

erittäin todennäköisesti

Takaisin

Lähetä

Sivu 3 / 3

Älä koskaan lähetä salasanaa Google Formsin kautta.

Tämä lomake luotiin verkkotunnuksessa Metropolia Ammattikorkeakoulu. [Ilmoita väärinkäytöstä](#)

Google Forms