



Tanssikoulujen työnantajamielikuva – tanssinopettajien näkemyksiä houkuttelevasta työnantajasta

Salla-Maaria Mustonen

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2021

Tradenomin tutkinto

Tiivistelmä

Tekijä(t) Salla-Maaria Mustonen
Tutkinto Tradenomi
Raportin/Opinnäytetyön nimi Tanssikoulujen työnantajamielikuva – tanssinopettajien näkemyksiä houkuttelevasta työnantajasta
Sivu- ja liitesivumäärä 41+2
<p>Opinnäytetyö toteutettiin kesän ja syksyn 2021 aikana. Opinnäytetyössä tutkittiin tanssinopettajien näkemyksiä tanssikoulujen työnantajamielikuvasta ja siitä, millainen on houkutteleva työnantaja. Työssä jaettiin työnantajamielikuvan käsite sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden käsityksiä yrityksestä työnantajana. Sen rakentumiseen vaikuttaa työntekijäkokemus sekä yrityksen kulttuuri ja arvot. Ulkoisella työnantajakokemuksella tarkoitetaan yrityksen ulkopuolella olevien ihmisten käsityksistä siitä ja se on keino erottautua muista työnantajista. Ulkoiseen työnantajamielikuvaan liittyy vahvasti työnantajaimago ja -maine, työnantajalupaus sekä sidosryhmien kohtaaminen erilaisissa kanavissa.</p> <p>Tutkimus toteutettiin laadullisena tutkimuksena. Siinä haastateltiin 10 muodollisesti pätevää tanssinopettajaa, jotka työskentelevät taidetanssin parissa taiteen perusopetuksessa tai sen ulkopuolelle jäävissä yksityistä harrastustoimintaa tarjoavissa kouluissa. Opettajat toivat esiin toiveitaan työnantajille ja erilaisia kokemuksiaan työsuhteen elinkaarelta. Lisäksi he pohtivat tanssikoulujen ulkoista toimintaa vaikuttamassa heidän käsityksiinsä tanssikouluista sekä sitä, miten he lähtevät valitsemaan työnantajaa.</p> <p>Työssä tuli esille, että opettajien mielestä tanssialan työnantajia on hankala vertailla, kun tietoa työnantajista on vaikea saada. Houkutteleva työnantaja opettajien mielestä on esillä monipuolisissa kanavissa viestien todenmukaista tarinaa siitä, millaisessa kulttuurissa ja millaisten arvojen ohjaamana opettaja työtään tekee ja miltä tämä arki näyttää. Lisäksi työnantaja on selvillä työehtasioista ja valmis noudattamaan työläinsäädäntöä sekä työehtosopimuksia tai jopa sopimaan paremmista ehdoista. Houkuttelevassa koulussa kehitetään ihmisten johtamista ja yhteisöllisyyteen panostetaan. Viestintä on kunnioittavaa, ajantasaista, riittävää ja tapahtuu virallisissa kanavissa. Lisäksi houkutteleva työnantaja näkee opettajat työntekijöinä osana työyhteisöä.</p>
Asiasanat Työnantajat, tanssinopettajat, mielikuvat

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset	1
1.2	Keskeiset käsitteet	2
2	Tanssikoulujen ihmiset kilpailuetuna	4
2.1	Tanssikoulut työnantajina.....	5
2.2	Tanssin taiteen perusopetus	6
2.3	Tanssinopettajan työ.....	6
3	Osa-alueet, joista työnantajamielikuva muodostuu.....	8
3.1	Sisäisen työnantajamielikuvan rakentuminen.....	8
3.2	Työntekijäkokemus vaikuttamassa sisäiseen työnantajamielikuvaan	9
3.3	Kulttuuri ja arvot kulkevat käsi kädessä.....	11
3.4	Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentuminen.....	13
3.5	Työnantajaimago ja -maine keinona erottautua.....	14
3.6	Potentiaalisten työntekijöiden kosketuspinnat ja kanavat, joissa työnantajamielikuvaa välittyy	15
3.7	Työnantajalupaus houkuttimena ja työnantajamielikuvan kehittäminen	18
4	Empiirinen tutkimus.....	21
4.1	Laadullisen tutkimuksen kuvaus.....	21
4.2	Tutkimusmenetelmien valinta.....	21
5	Tutkimustulosten esittely	23
5.1	Tanssinopettajien toiveet työnantajille.....	23
5.2	Tanssinopettajien kokemukset työsuhteen elinkaarella	24
5.3	Tanssikoulujen ulkoinen toiminta vaikuttamassa mielikuviin.....	25
5.4	Nykyisen työpaikan löytäminen ja valinta	27
5.5	Houkutteleva työnantaja.....	28
5.6	Poikkeusolot vaikuttamassa tanssinopettajan työhön.....	28
6	Pohdinta.....	30
6.1	Johtopäätökset.....	30
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	34
6.3	Oman oppimisen arviointi.....	35
	Lähteet	37
	Liitteet.....	42
	Liite 1. Haastattelukysymykset	42
	Liite 2. Saatekirje Teams-kutsuun	43

1 Johdanto

Työnantajien tulee taistella parhaista työntekijöistä tulevaisuudessa, ja organisaatiot ovat pakotettuja miettimään keinoja, joilla näitä parhaita talenteja houkutella ja ylläpitää positiivista työnantajamielikuvaa. Moni yritys onkin jo ottanut työnantajamielikuvan yhdeksi tärkeäksi strategisen HR-työn teemaksi.

Vuonna 2020 kulttuuri- ja luovien alojen sektori menetti 31 % tuloistaan, joka tekee siitä yhden eniten kärsineistä sektoreista Euroopassa Covid-19 -pandemian seurauksena. Myös moni luovien alojen työntekijä todennäköisesti vaihtaa alaa ja ylipäättään halu hakeutua alalle vähenee pandemian seurauksena. (EY 2021, 7; 409.) Kuluneen koronavuoden aikana kulttuuriala on kokonaisuudessaan myös Suomessa kärsinyt paljon ja moni alalla työskentelevä on joutunut hakeutumaan muihin töihin. Vaikka työt jatkuisivatkin, on moni kulttuurialan työntekijä alkanut miettimään oman työn arvoa ja tasapainoa sen suhteen, mitä itse antaa työnantajalle ja mitä siitä saa vastineeksi.

Tilanne asettaa uusia haasteita tanssikouluille, kun ne miettivät, miten houkutella työntekijöitä muuttuvassa tilanteessa. Nyt jos koskaan voisi olla hyvä hetki pysähtyä miettimään työnantajien välittämää mielikuvaa myös kulttuurialalla.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet ja rajaukset

Tämän työn tavoitteena on kuvata tanssinopettajien näkemyksiä siitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan peilaten heidän omiin toiveisiinsa ja millaista työnantajamielikuvaa he kokevat tanssikoulujen välittävän. Tässä työnantajalla tarkoitetaan tanssikoulua, joka tarjoaa tanssin taiteen perusopetusta tai muuta tanssin harrastustoimintaa.

Tutkimuksen ulkopuolelle rajautuvat tanssiurheilua tai -kuntoilua tarjoavat seurat tai vaikka kuntokeskukset. Tutkimuksessa ei myöskään tarkastella ammatillisen koulutuksen opettajia, peruskoulun opettajia tai kansalaisopistojen opettajia. Lähtökohtaisesti voi siis sanoa, että tutkimuksen opettajat työskentelevät tanssikouluissa, joita sitoo yleis- tai normaalisitovasti tanssinopettajien työehtosopimus (PALTA ry:n, STOPP ry:n ja Teatteri- ja media-työntekijöiden liiton välillä). Kyse on siis taidetanssin opetusta harjoittavista yhteisöistä (tanssinopettajien työehtosopimus 24.4.2020 – 31.1.2022, 1 luku 1 §). Taidetanssilla tarkoitetaan esittävän taiteen lajeja, kuten baletti, jazztanssi, nykytanssi tai teatteritanssi.

Tutkimuksessa haastateltavat tanssinopettajat työskentelevät rajauksen mukaisissa tanssikouluissa Suomessa. Kaikki opettajat ovat myös korkeasti koulutettuja alansa ammattilaisia. Heillä on omakohtaista kokemusta erilaisista rajauksen mukaisista työnantajista, ja

he ovat hakeneet töitä tanssialalla sekä tulevat todennäköisesti vielä joskus hakemaan. He pystyvät siis peilaamaan sekä odotuksia työnantajalle omien kokemustensa kautta, että tuomaan esiin näkemyksiään siitä, millaisista tekijöistä houkuttelevuus muodostuu.

Tämä työ tulee avaamaan työnantajamielikuvaa kokonaisuutena sisältäen ulkoisen ja sisäisen puolen. Se etsii vastauksia siihen, mikä tanssikoulun ulkoisessa toiminnassa on houkuttelevaa, mitä tanssinopettaja toivoo työnantajalta ja miten toiveet näkyvät ulkoisessa toiminnassa tai mitä tanssinopettaja voi ulkoisesta toiminnasta päätellä.

Työ ei anna yleistyksiä siitä, millainen on tanssinopetuksessa houkutteleva työnantaja – tavoitteena on lähinnä nostaa esille teemoja, joita tanssinopettajilta nousee esille. Tämä tieto voi auttaa tanssinopetuksen työnantajia niiden miettiessä keinoja rekrytointiin tai muuhun työnantajamielikuvatyöhön. Tutkimus voi toimia ponnahduslautana työnantajamielikuvan kehittämiseksi tai se voi lisätä tietoisuutta opettajien näkemyksistä siitä, mitkä asiat voivat vaikuttaa työnantajan houkuttelevuuteen.

Keskustelu työnantajien houkuttelevuudesta voi olla myös mielenkiintoista alalla toimiville opettajille, alan opiskelijoille tai tutkintoon johtavan koulutuksen tarjoajille. Työ tavoittelee löytää tapa puhua erilaisia organisaatioita koskevasta aiheesta (työntekijöiden houkuttelevuus, työnantajamielikuva) niin, että myös taideala kokee sen omakseen.

1.2 Keskeiset käsitteet

Työnantajamielikuva (Employer Brand)

Paketti työsuhteen tarjoamia toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka ovat liitettävissä työnantajana toimivaan yritykseen (Ambler & Barrow 1996).

Sisäinen työnantajamielikuva (Internal Employer Brand)

Organisaation sisällä olevien ihmisten kokemukset ja käsitykset työnantajasta (Backhaus 2016, 2).

Ulkoinen työnantajamielikuva (External Employer Brand)

Organisaation keino erottautua muista työnantajista positioidakseen itsensä valinnan arvoiseksi eri sidosryhmien keskuudessa ja näin pystyen houkuttelemaan parhaita mahdollisia työntekijöitä (Backhouse & Tikoo 2004, 503).

Organisaation kulttuuri

Liima, joka sitoo organisaation yhteen sisältäen sen arvot, vision, mission, kielen, järjestelmät, uskomukset ja tavat (Garibaldi 2014, 5).

Työntekijäkokemus

Yritysten ja niiden ihmisten yhteistyötä luodakseen personoituja ja autenttisia kokemuksia, jotka synnyttävät intohimoa ihmisissä. Tällä intohimolla päästään käsiksi työn merkitykseen, joka vahvistaa yksilön, tiimin ja yrityksen suoritusta. (McKinsey & Company 2018.)

Työnantajaimago

Työnantajaimagoon liittyy objektiivinen informaatio siitä, millaista työskentely organisaatiossa on, kuten edut, sijainti tai työaika, mutta sen lisäksi se koostuu myös symbolisista elementeistä. Näitä ovat hakijan muodostamat merkitykset liittyen organisaation maineeseen tai sosiaaliseen hyväksyntään, jota työntekijät nauttivat olemalla töissä kyseisessä organisaatiossa. (Backhaus & Tikoo 2014, 505–506.)

Työnantajalupaus (Employee Value Proposition, EVP)

Niiden syiden kokonaisuus, joiden perusteella työnhakija valitsee yrityksen. Voidakseen houkutella parhaita kandidaatteja, tulee yrityksen määrittellä tarkasti, kuinka se eroaa kilpailijoistaan. (Garibaldi 2014, 3.)

Työnantajamielikuvan kehittäminen (Employer Branding)

Työnantajalupauksen rakentaminen, siitä viestiminen ja lopulta lunastaminen sisäisesti organisaatiossa (Backhaus & Tikoo 2004, 502–503).

2 Tanssikoulujen ihmiset kilpailuetuna

Tämän luvun tarkoituksena on avata, millainen tanssinkenttä on Suomessa keskittyen erityisesti tanssinopettamiseen. Se kertoo, millaista opetus on, jonka parissa tutkimuksen tanssinopettajat työskentelevät. Lisäksi käsitellään, mitä tanssinopettajan työhön kuuluu ja millaisia työnantajia alalla on. Ensin luodaan kuitenkin pohjaa sille, mistä lähtökohdista myös tanssikoulujen olisi hyvä ajatella opettajia ja muuta henkilöstöään kilpailuetuna.

Muun muassa Business Insider (2014) nostaa esiin usein kuullun totuuden siitä, että organisaation ihmisiä ei voi kopioida samalla tavalla kuin vaikka liiketoimintamallia tai prosesseja. Ihmiset ovat organisaatioiden yksi tärkeimmistä kilpailueduista. Kamensky (2015, 160) väittääkin jopa, että Suomi voi menestyä globaalissa kilpailussa vain osaamisella oli kyse pienen joukon huippuosaamisesta tai koko kansan laajemmasta osaamisesta. Joka tapauksessa HR-trendejä tarkasteltaessa voi huomata, että fokus siirtyy yhä enemmän organisaation ihmisiin ja itse HR-funktiosta on tulossa merkittävä strateginen toimija (McKinsey & Company 2017). Tämä viittaa siihen, ihmiset ovat yrityksen menestyksen ytimessä.

Termi *War on Talent* on noussut esiin jo vuonna 1997 ennustettaessa tulevaisuuden työtä ja organisaatioiden kyky houkuttaa, kehittää ja säilyttää osaamista on tänä päivänä edelleen avainasemassa menestymisessä (Christensen 2020). Kansainvälisesti tarkasteltuna ihmiset viettävät yhä pidempiä aikoja opiskeluun ja samaan aikaan työelämästä poistutaan aikaisin joko omasta valinnasta tai olosuhteiden sanelemana. Nämä trendit lisätynä väestön ikääntymisen vaikutukseen viittaavat siihen, että työmarkkinoilla tulee olemaan koko ajan vähemmän ihmisiä. Lisäksi Y-sukupolvi, joka on vahvasti edustettuna työmarkkinoilla, odottaa työltä erilaisia asioita verrattuna edeltäjiinsä X-sukupolvessa. Tämä vaikuttaa työnantajiin mm. odotuksissa yritysvastuun sekä työn ja vapaa-ajan tasapainon suhteen. (Bailey, Mankin, Kelliher & Garavan 2018, 26–30.)

Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajien tulee taistella yhä pienemmästä määrästä työntekijöitä ja samalla vastata heidän kasvaviin tai muuttuviin odotuksiinsa. Vuoteen 2025 mennessä 75 % globaalista työvoimasta tulee olemaan milleniaaleja, jotka etsivät työltä joustavuutta, merkitystä, autonomiaa sekä aitoa yhteyttä ja mentorointia (McKinsey & Company, 2018), joka edelleen lisää odotuksia työnantajilta. Yksi tehokkaimmista keinoista pärjätä tässä taistelussa on rakentaa positiivista työnantajamielikuvaa. Luku 3 käsittelee tarkemmin työnantajamielikuvaa ja erilaisia siihen liittyviä teemoja, jotka ovat mukana tekemässä organisaation ihmisistä kilpailuetua.

2.1 Tanssikoulut työnantajina

Tanssi ja tanssinopetus kuuluvat Euroopan luoviin aloihin, jotka edustavat 4,4 % EU:n BKT:sta kokonaisliikevaihdon mukaan asettaen sen korkeammalle kuin esimerkiksi auto- tai lääkealan. Miljoonasta työpaikasta laskettuna luovien alojen työntekijät kattavat 7,6 % kaikista EU:n sektoreista. (EY 2021, 5.). Taide- ja kulttuuriala on Suomen kansantaloudessa yhtä suuri toimija kuin matkailu- tai ravintola-ala ja työpaikat ovat lisääntyneet 20,1 % viimeisen kymmenen vuoden aikana. (Saveljeff 2021.)

Suomen tanssijoiden, tanssinopettajien ja koreografien kokonaismäärän arvioidaan olevan yli 1000 ja tanssin ammattilaisia valmistuu vuosittain noin 80. Suomalaisista ihmisistä 37 % on joskus harrastanut tai harrastaa tanssia sekä 15 % tanssii tai käy tanssitunneilla, joka tekee siitä lähes yhtä suosittua harrastuksen kuin instrumentin soittaminen. (Dance Info Finland 2021.)

Yli 90 % Euroopan luovien alojen yrityksistä ovat pieniä tai keskisuuria yrityksiä (EY 2021, 4), joka pätee myös moneen tanssikouluun. Taiteen perusopetusta tarjoavista tanssikouluista suurin osa on 100–200 tai 200–300 oppilaan suuruisia (STOPP ry 2020). Suurin osa tanssinopetuksesta tapahtuu yksityisissä tanssikouluissa ja opetus on maksullista (Valtion tanssitaide-toimikunta 2009, 39) ja näihin kuuluvat myös tämän tutkimuksen tanssikoulut.

Suomen tanssioppilaitosten liiton vuoden 2019 kyselyyn vastasi 83 oppilaitosta, jotka jakautuvat yksityisiin (69) ja kunta tai kuntayhtymän koulutuksen järjestäjiin (14). Yksityisistä suurin osa on juridiselta muodoltaan yhdistys (35 %) tai osakeyhtiö (14 %). Liiton jäsenkoulut työllistivät vuonna 2019 yhteensä 816 tanssinopettajaa, joista 76 % oli muodollisesti päteviä. Suurin osa opettajista työskenteli sivutoimisessa työsuhteessa (566), kun päätoimisia oli 250. (Malmberg & Niiranen 2020.) Tämä näyttäytyy myös tässä tutkimuksessa, jossa lähes kaikki opettajat työskentelevät sivutoimisessa työsuhteessa useissa eri tanssikouluissa, joista täysi opetusviikko muodostuu.

Kuten Susanna Metsälä (2020) kommentoi teatteriopettajan työtä, myös tanssinopettajan työ usein katkeaa kesäkuukausiksi ja töihin palataan taas syksyllä uudella määräaikaisella sopimuksella, ellei koulussa ole käytössä lomautus kesän ajaksi. Monessa tanssikoulussa on siis korkea määrä määräaikaisia tuntiopettajia johtuen opetustauosta kesäkuukausina. Suurin osa tämän tutkimuksen opettajista työskentelee määräaikaisissa työsuhteissa.

Taidealalla viesti kulkee usein suusta suuhun ja esimerkiksi Yodel-sovelluksessa keskustellaan usein eri kouluista tai opettajista, joista moni voi tehdä johtopäätöksiä siitä, millaista koulussa olisi olla töissä. Kouluilla on harvoin LinkedIn-sivuja tai ne eivät ole näky-

villä vertailusivustoilla, kuten Glassdoor. Näkyvyys on vahvempaa Instagramissa ja Facebookissa, mutta esimerkiksi omien verkkosivujen urasivustoja näkee harvoin. Luvussa 3 käsitellään tarkemmin, missä kanavissa työnantajamielikuva voi muodostua ja mistä osa-alueista se rakentuu. Näitä teemoja tanssikoulut voivat ottaa avuksi miettiessään, miten kunkin koulun oma houkuttelevuus muodostuu.

2.2 Tanssin taiteen perusopetus

Suurin osa tämän tutkimuksen opettajista työskentelee tanssin taiteen perusopetuksen parissa. Siihen kuuluu peruskoulun ulkopuolinen eri taiteenalojen opetus, joka on suunnattu erityisesti lapsille ja nuorille. Opetus antaa valmiudet hakeutua taiteenalan ammatilliseen ja korkea-asteen koulutukseen. (Opetushallitus 2021.) Taiteen perusopetusta tarjotaan tanssissa, jonka lisäksi opetusta tarjotaan musiikissa, sanataiteessa, sirkustaiteessa, teatteritaiteessa sekä arkkitehtuurissa, mediataiteessa, kuvataiteessa ja käsityössä.

Tanssin taiteen perusopetus voidaan jakaa yleiseen ja laajaan oppimäärään. Yleisessä oppimäärässä tavoitteena on, että oppilas kokee tanssin ja liikunnan iloa ja laajassa oppimäärässä tavoite on nimensä mukaan laajempi: syventää tanssi-ilmaisuaan elämyksellisen ja tutkivan oppimisen avulla. Aikuisten opetus kuuluu yleiseen oppimäärään. Laaja oppimäärä taas antaa myös ammattiopintojen vaatimia valmiuksia. (Opetushallitus 2021.)

Valtionosuusjärjestelmä (VOS)- rahoitusta saa 12 tanssin taiteen perusopetusta tarjoavaa koulua, joka on noin 3 % koko taiteen perusopetukselle jaettavasta VOS-rahoituksesta. Tanssin suosio on kuitenkin korkea ja harrastajamäärät suuria. Oppilasmaksut ovat merkittävä tulonlähde samaan aikaan, kun monet oppilaitokset ovat voittoa tavoittelemattomia. (Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019, 52.)

Tanssia voi harrastaa myös kouluissa, jotka eivät tarjoa taiteen perusopetusta. Myös lajit voivat olla vastaavia, mutta erona on se, että opetus ei perustu valtakunnalliseen opetussuunnitelmaa ja ole luvanvaraista. Se voi silti olla tasolta toiselle etenevää, mutta jokainen koulutuksen tarjoaja päättää itse sisällöistä.

2.3 Tanssinopettajan työ

33 % taidealan työntekijöistä on yrittäjiä, joka on enemmän kuin kaksinkertainen verrattuna koko Euroopan koko talouteen (EY 2021, 4). Vaikka moni tanssinopettaja työskentelee palkkasuhteessa, on alalla kuitenkin tavallista myös laskuttaa työstään ja toisaalta tehdä opettamisen rinnalla itsenäistä taiteellista työtä yrittäjämaisesti.

Tanssinopettajan työ vaihtelee suuresti riippuen siitä, mitkä ovat kunkin koulun käytännöt. Yhteistä on kuitenkin oppituntien suunnittelu ja toteutus, oppilaiden arviointi sekä koreografioiden tekeminen. Lisäksi opettajat saattavat olla eri suuruisissa vastuissa viestinnästä, joka voi olla tiedottamista, asiakaspalvelua, sisällön tuottamista sosiaaliseen mediaan tai vaikka erilaisia edustustehtäviä. Usein työnkuvaan tulee myös erilaisia hallinnollisia tehtäviä, kuten matkavarauksia tai pukutilauksia. Monet opettajat myös käyvät oppilaidensa kanssa kilpailu- tai esiintymismatkoilla. Niin sanottuja piilotehtäviä voi myös olla esiintymispukujen tai rekvisiittojen valmistus, muokkaus tai hankinta.

Riippuen organisaatiosta, työ voi olla ajoittain yksinäistä, mutta joskus työnkuvaan voi sisältyä myös erilainen kollegiaalinen suunnittelu ja taiteellinen tai kehitystyö. Oman kehonhuollon ja ammattitaidosta ylläpitämisen voi myös katsoa kuuluvan työnkuvaan. Tätä on ammattilaistunneilla treenaaminen tai ylipäätään taiteen kuluttaminen. Tästä ei tietenkään automaattisesti makseta, vaikka tanssinopettajien TES kouluttautumiseen kannustaakin (tanssinopettajien työehtosopimus, 8 luku 30 §). Säännöllinen treeni on kuitenkin monelle opettajalle edellytys suoriutua työstään kunnialla.

3 Osa-alueet, joista työnantajamielikuva muodostuu

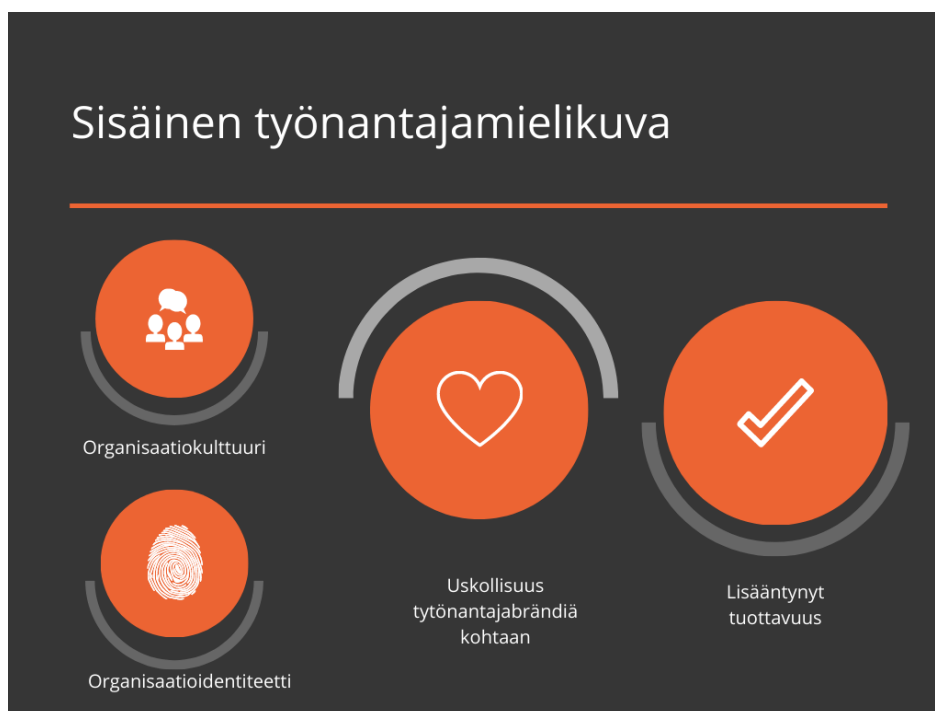
Ambler ja Barrow määrittivät vuoden 1996 artikkelissaan työnantajamielikuvan paketiksi työsuhteen tarjoamia toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka ovat liitettävissä työnantajana toimivaan yritykseen. Seuraavaksi tätä määritelmää pilkotaan osiin sekä tarjotaan vaihtoehtoisia määritelmiä samalla avaten elementtejä, joista työnantajamielikuva muodostuu. Lopuksi käsitellään lyhyesti työnantajamielikuvan kehittämistä.

Backhaus ja Tikoo (2004, 505) jakoivat työnantajamielikuvan sisäiseen ja ulkoiseen, joiden avulla tämä luku käsittelee työnantajamielikuvan kokonaisuutta. Käsittelyssä on ensimmäisenä sisäinen työnantajamielikuva, sillä se on perustaa ulkoiselle työnantajamielikuvulle.

3.1 Sisäisen työnantajamielikuvan rakentuminen

Sisäisellä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan nykyisten työntekijöiden käsityksiä yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuvan viestiä kehitetään siis yrityksen sisällä oleville ihmisille tavoitteena luoda positiivista kuvaa työnantajasta. Nämä viestit vaikuttavat yrityksen tai organisaation identiteettiin. Jokainen organisaatio välittää jonkinlaista työnantajamielikuvaa – eri asia yritetäänkö siihen aktiivisesti vaikuttaa. (Backhaus 2016, 2; 4–5.) Toisin sanoen Barrow ja Mosley (2011, 171) tuovat esiin, että kaikki sisäinen viestintä yrityksessä on työnantajamielikuvaviestintää. Jokainen viesti kertoo jotain työnantajasta, jonka perusteella työntekijä muodostaa mielipiteitään.

Kuten kuva 1 osoittaa, sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen ruokkii käsityksiä organisaation identiteetistä ja kulttuurista, joka johtaa uskollisuuteen työnantajabrändiä (-mielikuvaa) kohtaan, joka taas johtaa lopulta lisääntyneeseen tuottavuuteen (Kuva 1. Sisäinen työnantajamielikuva). Ulkoisen viestinnän lisäksi myös organisaation sisäpiiriin vaikutetaan työnantajamielikuvaviestinnällä. Se vaikuttaa organisaation identiteettiin muokkaamalla sisäpiiriläisten käsityksiä tekijöistä, jotka tekevät organisaatiosta ainutkertaisen. Identiteetti voi vahvistua tai muuttua sitä mukaa, kun sisäpiiriläiset tekevät tulkintojaan. (Backhaus 2016, 195.) Seuraavissa alaluvuissa käydään tarkemmin läpi näitä elementtejä, joista sisäinen työnantajamielikuva muodostuu tai mitä teemoja siihen liittyy.



Kuva 1. Sisäinen työnantajamielikuva (sovellettu Backhaus & Tikoo 2004, 505)

3.2 Työntekijäkokemus vaikuttamassa sisäiseen työnantajamielikuvaan

Työntekijäkokemusta voi ajatella kuin asiakaskokemusta: tarkoitus on luoda odottamattomaa iloa vahvistamaan työntekijöiden uskollisuutta ja pysymistä yrityksessä. Kyse on ihmiskeskeisestä lähestymisestä, jotta työntekijöiden tarpeisiin ja haluihin voidaan vastata tarjoamalla merkityksellisiä hetkiä päivittäin, vuosittain ja uran aikana. (McKinsey & Company 2018.) Voisi ajatella, että asiakaskokemus on työntekijäkokemuksen tuote, joten työntekijäkokemusta ei saisi jättää huomiotta.

Amblerin & Barrowin (1996, 187), työnantajamielikuvan määritelmän alkuosan voi nähdä liittyvän työntekijäkokemukseen: ”paketti työsuhteen tarjoamia toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja”. Eli työntekijäkokemus on sitä, millaista tietyllä työnantajalla on todellisuudessa olla töissä, joka taas vaikuttaa siihen, millainen työnantajakuvamielikuva työnantajasta muodostuu sisäisesti.

Työntekijäkokemus on muodostunut yhdeksi tärkeäksi HR-teemaksi. Morgan (2015) kommentoi, että vuosikymmeniä sitten ei välitetty työntekijäkokemuksesta ja koko termiä ei ollut edes olemassa vielä silloin ja syy on siinä, että aikaisemmin valta oli työnantajilla ja nyt se on siirtynyt työntekijöiden käsiin. Ennen ei siis yksinkertaisesti ollut tarvetta mitata, kehittää tai ylipäättään puhua työntekijäkokemuksesta. Nykyisin kuitenkin yritysten ihmiset nähdään tärkeässä roolissa sen menestyksen kannalta.

Maylet, Patterson ja Wride (2017, 14) korostavat sitoutumista tärkeänä osana työntekijäkokemusta. Maylet ym. (2017, 16) kiteyttävät sitoutumisen akronymillä ”MAGIC:

- Meaning
- Autonomy
- Growth
- Impact
- Connection”.

Eli sitoutumiseen työntekijä tarvitsee merkitystä ja autonomiaa työhönsä, hänen on pystyttävä kasvaa ja kehittyä työssään, hänen on voitava vaikuttaa asioihin ja koettava yhteyttä muiden kanssa. Näin ollen työntekijäkokemuksen huomioiminen ja kehittäminen vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen, mutta Maylet ym. (2017,16) korostavat, että työnantajat eivät pääätä toteutuuko sitoutuminen vaan sen tekevät työntekijät. Työnantaja voi luoda puitteita, jotka mahdollistavat sitoutumisen.

Tärkeää on ymmärtää, että positiivinen työntekijäkokemus ei synny automaattisesti esimerkiksi tarjotuista eduista, sillä yksilöt kokevat ja käsittävät ne eri tavalla ja heillä on myös erilaiset odotukset. Voi siis ajatella, että

Työntekijäkokemus = Kokemukset + Odotukset + Käsitykset (Maylet ym. 2017, 38–39).

Jokainen hetki työsuhteen elinkaareissa tai toisin sanoen työntekijän kokemuspolussa vaikuttaa siihen, millainen työntekijäkokemus on ja millaista työnantajamielikuvaa yrityksestä välittyy. Kokemukset liittyvät kunkin organisaation omiin prosesseihin, joita voivat olla esimerkiksi:

- Rekrytointi ja valinta
- Osaamisen kehittäminen
- Suorituksen johtaminen
- Palkitseminen ja sitoutuminen
- Työhyvinvointi ja työturvallisuus
- Urakehitys
- Työsuhteen päättäminen (Lee Yohn 2016).

Rekrytointiprosessin kokee toki moni organisaation ulkopuolelle jäävä työnhakija, jolloin yksittäisenä prosessina se vaikuttaa myös ulkopuolisten näkemyksiin työnantajasta. Toinen tapa tarkastella työnantajamielikuvan muodostumista on kuva 2 jossa HR-prosessit ovat vain yksi tekijä (kuva 2. Nykyiset työntekijät).



Kuva 2, Nykyiset työntekijät (sovellettu Huhdan 2.11.2020 mukaan)

Työntekijät kohtaavat työarjessaan erilaisia tilanteita, jotka vaikuttavat jollain tavalla mieli-kuvaan työnantajasta, josta esimerkkinä voi olla palkanmaksun sujuvuus tai kohtaaminen lähiesimiehen kanssa. Yksittäisenä prosessina voi nostaa esiin rekrytointin. Hakijakoke- mus sekä lopulta kokemukset perehdytyksestä ovat avainasemassa mielikuvan muodos- tumisessa ja aukot perehdytyksessä voivat tehdä hallaa mielikuvalle pitkäksi aikaa (Gari- baldi 2014, 5). Lisäksi työvälineiden tai työympäristön toimivuus tai laadukkuus vaikuttaa mielikuviiin. Kokonaisvaltaisempia tekijöitä ovat sisäinen viestintä sekä kulttuuri (Huhta 2.11.2020), joista lisää omassa alaluvussa.

Vastuullisuus kietoutuu moneen yllä olevaan osa-alueeseen. Viime vuosina kansainväli- sessä tutkimuksessa on havaittu vahvoja yhteyksiä vastuullisuusponnisteluiden ja työntekijöiden sitoutumisen välillä ja kaksi työntekijöitä erityisesti koskettavaa vastuullisuustee- maa ovat monimuotoisuus sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino (Barrow & Mosley 2005, 172–174). Ponnistelut monimuotoisuuden edistämisen sekä työn ja vapaa-ajan tasapai- non lisäämisen eteen vaikuttavat positiivisesti työnantajamielikuvaan.

3.3 Kulttuuri ja arvot kulkevat käsi kädessä

Kulttuuri ja arvot ovat tärkeitä tekijöitä sisäisen työnantajamielikuvan muodostumisessa. Kamensky (2015,137) määrittää kulttuurin olevan organisaation tapa elää – nämä elinta- vat taas muodostuvat johtamis- ja toimintatavoista, joiden mukaan organisaatio käyttäytyy

suhteessa itseensä ja ympäristöönsä. Kyseessä on jotain perustavanlaatuista organisaation toiminnassa, johon työnantajalla on mahdollisuus vaikuttaa, mutta jota se ei voi määrätä.

Kulttuurin voi määritellä myös ikään kuin liimana, joka sitoo organisaation yhteen sisältäen sen arvot, vision, mission, kielen, järjestelmät, uskomukset ja tavat. Se on yhteisten käytösten ja oletusten malleja, siitä, kuinka ajatella, tuntea tai ymmärtää organisaatiota, joita välitetään uusille työntekijöille. Lopulta kulttuuri vaikuttaa tapaan, jolla organisaation ihmiset toimivat toistensa, asiakkaiden ja muiden sidosryhmien kanssa. (Garibald 2014, 5.)

Arvojen tulisi olla yrityskulttuurin mukaiset. Tämä tarkoittaa sitä, että määritellyt perusarvot eivät voi olla ristiriidassa kulttuuriin vaikuttavien syvällä olevien taustaolettamusten tai käyttäytymismallien kanssa – muutoin ne eivät ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan. Tämän lisäksi aito arvojohtaminen edellyttää, että

- yrityskulttuuri sopii toimintaympäristöön
- organisaation ihmiset ovat sitoutuneet arvoihin
- kaikki sidosryhmät hyväksyvät arvot
- johto toimii arvojen mukaisesti
- palkitaan ja rangaistaan arvojen perusteella (vaaditaan arvojen mukaista toimintaa)
- arvot ja strategia sopivat yhteen. (Kamensky 2015, 137–139.)

Aidot organisaation yhteistyönä määrittämät arvot näkyvät myös työnhakijoille ja resonoi-
vat heissä tarkkaan erottautuvan työnantajaimagon myötä. Lopulta heidän astuessaan sisään organisaatioon, he todennäköisesti viihtyvät pidempään ja vahvistavat organisaation kulttuuria. (Backhaus 2016, 196; Kamensky 2015, 139.) Aidosti toimintaa ohjaavien arvojen määrittelyllä on siis väliä myös työnantajamielikuvan muodostumisen kannalta.

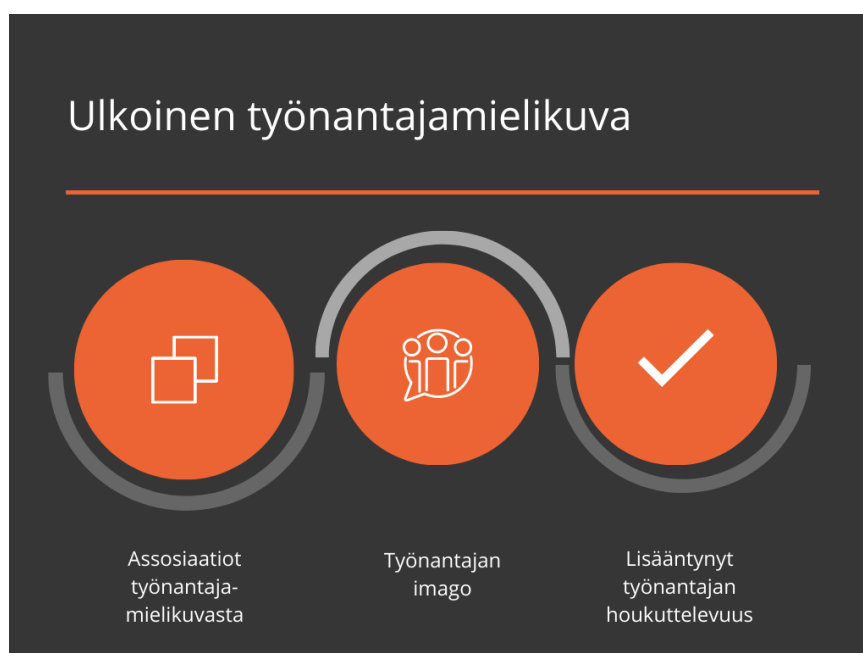
Backhaus (2016, 196) tuo esiin, että sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen voi vahvistaa organisaatiokulttuuria ja toisaalta kulttuurin kanssa ristiriidassa olevat viestit johtavat negatiivisiin vaikutuksiin. Kunnianhimoisella työnantajamielikuvatyöllä organisaatioon houkutellut työntekijät saattavat pettyä, kun kulttuuri ei vastaakaan heidän odotuksiaan (Backhaus 2016, 196). Jo aiemmin vuonna 2004 Backhaus ja Tikoo (505–507) linkittivät organisaatiokulttuurin ja identiteetin työnantajamielikuvauskollisuuteen – on tärkeää ensin katsoa organisaation sisään ja luoda perustaa arvojen mukaiselle kulttuurille, josta voi mieluusti viestiä myös ulospäin ja näin saavuttaa uskollisuutta sisäisesti ja ulkoisesti.

3.4 Ulkoisen työnantajamielikuvan rakentuminen

Ulkoisen työnantajamielikuva on organisaation keino erottautua muista työnantajista positioidakseen itsensä valinnan arvoiseksi eri sidosryhmien keskuudessa ja näin pystyen houkuttelemaan parhaita mahdollisia työntekijöitä (Backhouse & Tikoo 2004, 503). Ulkoinen työnantajamielikuva antaa potentiaaliselle työnhakijalle mahdollisuuden kuvitella, millaista olisi olla töissä kyseisessä organisaatiossa (Baskin 2020). Ulkoisen työnantajamielikuvan tulisi heijastaa yrityksen sisäistä kulttuuria ja olla linjassa sisäisen työnantajamielikuvan kanssa (Barrow & Mosley 2011, 122).

Ulkoisen työnantajamielikuva ei ole sama asia kuin yrityksen palvelun tai tuotteen brändi, mutta niiden välillä ei tulisi olla ristiriitaa – ulkoista työnantajamielikuvaa tulisi rakentaa yhtenä osana yrityksen kokonaisbrändistrategiaa (Ficher 2020). Toisaalta myös asiakkaiden kanssakäyminen organisaation henkilökunnan kanssa syventävät heidän mielikuviaan organisaation kokonaisbrändistä ja tämä saattaa herättää mielenkiintoa organisaatiosta työnantajana (Backaus 2016, 196).

Kuten kuva 3 osoittaa, onnistunut työnantajamielikuva herättää positiivisia assosiaatioita työnantajasta, joka johtaa positiiviseen työnantajaimagoon, joka taas lisää työnantajan houkuttelevuutta (Kuva 3. Ulkoinen työnantajakuva). Toisin sanoen potentiaaliset työntekijät muodostavat työnantajaimagon assosiaatioista työnantajasta, jotka taas ovat tulosta organisaation työnantajamielikuvan kehittämisestä. Assosiaatioilla tarkoitetaan tässä ajatuksia tai ideoita, joita organisaation nimi herättää ihmisissä. Nämä voivat olla sanallisia, mutta hyvin myös muita tunteita tai tuntemuksia. (Backaus & Tikoo 2004, 505–506.) Seuraavassa alakuvussa käsitellään tarkemmin imagoa.



Kuva 3. Ulkoinen työnantajamielikuva (sovellettu Backhaus & Tikoo 2004, 505)

3.5 Työnantajaimago ja -maine keinona erottautua

Amblerin ja Arrowin vuoden 1996 työnantajamielikuvan määritelmän loppuosan ("paketti työsuhteen tarjoamia toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka ovat liitettävissä työnantajana toimivaan yritykseen") voi katsoa koskevan työnantajaimagoa. Eli toisin sanoen, mitä yksilö ajattelee organisaatiosta työnantajana. Tätä imagoa työnantajasta luodaan kehittämällä työnantajamielikuvan viestiä ja imago onkin avainasemassa uusien työntekijöiden houkuttelussa. Työnantaja voi vaikuttaa imagoon, mutta ei kuitenkaan kontrolloida sitä (Backhaus 2016, 194.)

Työnantajaimagoon liittyy objektiivinen informaatio siitä, millaista työskentely organisaatiossa on, kuten edut, sijainti tai työaika, mutta sen lisäksi se koostuu myös symbolisista elementeistä. Näitä ovat hakijan muodostamat merkitykset liittyen organisaation maineeseen tai sosiaaliseen hyväksyntään, jota työntekijät nauttivat olemalla töissä kyseisessä organisaatiossa. (Backhaus & Tikoo 2014, 505–506.)

Lievens & Slaughter (2015, 4.3) tarkensivat vielä imagon olevan sekoitus yksilöiden muuttuvia henkisiä käsityksiä työnantajan tietyistä osa-alueista. Eli tarkasteltavana on yksilö ja tietyt osa-alueet yleiskäsityksen sijaan. Lisäksi nämä käsitykset voivat muuttua ja lopuksi imago on luonteeltaan kognitiivinen (Lievens & Slaughter 2015, 4.3).

Sisäpiiriläiset luovat imagoa, joka sitten heijastuu ulkopuolisille yrityksessä luoda positivistista mainetta. Toisaalta työnantajaimagoa rakennetaan myös tavoitteena kommunikoida työsuhteen persoonallisuutta. Hyvin erottautuva työnantajaimago auttaakin työnhakijoita ymmärtämään organisaation arvoja ja löytämään yhteistä itsensä ja organisaation välillä. Tämä yhteensopivuus henkilön ja organisaation välillä onkin vahvasti kytköksissä työnantajan houkuttelevuuteen. (Backhaus 2016, 194–195.)

Joissain työnantajamielikuvatutkimuksissa keskitytään kokonaisvaltaisempaan tarkasteluun ja kohteena on houkuttelevuuden käsite yleisesti. On esitetty, että työnantajaa koskevat assosiaatiot voidaan jakaa havaittuihin ominaisuuksiin ja asenteisiin, jotka tarkoittavat yleisiä asenteita ja myönteisiä tunteita, joita työnhakijat tuntevat työnantajaa kohtaan. Nämä yleislaatuiseimmat assosiaatiot ovat rinnastettavissa organisaation houkuttelevuuteen. (Lievens & Slaughter 2016, 4.6; 4.7.) Tämä työ keskittyy kuitenkin tarkastelemaan työnantajamielikuvaa sen eri elementteihin pohjautuvasta näkökulmasta ja houkuttelevuutta käytetään kuvaamaan organisaation vetovoimaa, joka on jatkoa näistä eri elementeistä.

Työnantajan maine eroaa imagosta siinä, että maineeseen liittyvät pääasiassa tunnepitoiset tekijät, se on olemukseltaan stabiilimpi ja tarkasteltavana on joukko yksilön sijaan (Lievens & Slaughter 2016, 4.3). Toisin sanoen organisaation maine voi olla hyvä työnhakijoiden keskuudessa, mutta yksittäisen hakijan huonot kokemukset voivat johtaa huonoon imagoon hänen käsityksessään työnantajasta.

Maine niin kuin imagokin vaatii taustalleen tietoisuuden työnantajasta – ilman tietoisuutta ei voi muodostua imagoa tai mainetta (Cable & Turban 2001, 124). Lisäksi myöhemmässä vuoden 2003 tutkimuksessaan Cable ja Turban (Backhaus 2016, 194) löysivät, että tunnettuus ja hyvä työnantajan maine ovat vahvasti kytköksissä organisaation houkuttelevuuteen.

Garibaldi tuo esiin myös organisaation yleistason maineen – ei siis vain työnantajamaineen. Hän esittää, että hyvämaineisia tuotteita ja palveluita tuottava tai taloudellisesti menestyvä organisaatio on yleisön silmissä todennäköisesti myös luotettava työnantaja (Garibaldi 2014, 149–150).

3.6 Potentiaalisten työntekijöiden kosketuspinnat ja kanavat, joissa työnantajamielikuvaa välittyy

Yksittäinen henkilö voi kohdata organisaation monella eri tavalla ja kuva 4 erottelee erilaisia kosketuspintoja, joissa ulkoinen työnantajamielikuva lähtee muodostumaan organisaation ulkopuoliselle potentiaaliselle työntekijälle (kuva 4. Potentiaaliset työntekijät). Rekrytointiprosessi ja sen myötä hakijakokemus on ensimmäinen omakohtainen kokemus työnantajasta, jossa organisaatio todella tulee lähelle. Tämä kokemus vaikuttaa vahvasti siihen, kuinka positiivinen ja kestävä käsitys ihmiselle jää työnantajasta. Usein hakijakokemusta hiotaan avainasemien rekrytoinneissa, vaikka se olisi tärkeää kaikissa positioissa. (Barrow & Mosley 2005, 155–156.) Garibaldi (2014, 5) nostaa esiin hakijakokemuksen vaikutuksen suosituksiin eli millaista viestiä hakija lähtee viemään eteenpäin prosessin jälkeen – tällä on suuri vaikutus siihen, ovatko muut halukkaita hakemaan organisaatioon. Tärkeää olisi ottaa huomioon työnhaun tunnelatautuneisuus ja kohdella jokaista hakijaa arvostavasti. Tähän liittyy oikea-aikainen ja riittävä viestintä sekä katse tulevaan: miten varmistaa, että ei-valittu hakija haluaa hakea myös tulevaisuudessa? (Mosley & Schmidt 2017, luku 3.8; 3.9.)



Kuva 4, Potentiaaliset työntekijät (Sovellettu Huhdan 2.11.200 mukaan)

Media voi olla organisaation tietoista tai tahdosta riippumatonta esiintymistä erilaisissa kanavissa. Organisaatio voi näkyä esimerkiksi lehdissä, hakukoneissa, blogeissa tai radiossa. Opiskelijasuhteiden kosketuspintoja voivat olla esimerkiksi näkyvyys oppilaitosten omilla työpaikkasivustoilla, messuilla tai harjoitteluohjelmat (Mosley & Schmidt 2017, luku 3.8; 3.13.)

Vahva mielikuva voi muodostua myös organisaation työntekijöiden perusteella. Töykeä asiakaspalvelu tai muu puute ammattitaidossa on yksi kosketuspinta mahdollisille tulevaisuuden työnhakijoille. Työntekijät ovat ikään kuin organisaation kasvot asiakaskokemuksessa. (Cascio & Graham 2016, 186.) Myös liiketoiminnassa menestyminen tai toisaalta epäonnistuminen luo kosketuksen ihmisille organisaatiosta työnantajana (Garibaldi 2014, 149–150).

Kuva 5 erittelee erilaisia kanavaryhmiä, joissa organisaatiot tekevät tietoista tai tiedostamatonta työnantajamielikuvaviestintää. Lisäksi niiden yhteydessä on muutamia esimerkkejä, mitä kanava voisi olla. (Kuva 5. Kanavaryhmät.)



Kuva 5, Kanavaryhmät (sovellettu Huhta 2.11.2020; Mosley & Schmidt 2017, luku 3.8,9,10,11,12,13)

Työntekijät ovat avain työntajamielikuvan kehittymiseen, sillä sitoutuneet työntekijät, jotka kokevat olevansa arvostettuja, vievät viestiä eteenpäin. Työntekijöiden tulisi tietää ”hissipuhe” yrityksen tarkoituksesta, jotta mielikuva voisi levitä ulkomaailmaan. (Garibaldi 2014, 33.) Näitä tarinoita voi hyödyntää organisaation sekä omistamissa että ansaitsemisissa kanavissa – miksei muissakin. Kun jokainen organisaatiossa tietää sen olemassaolon merkityksen, on helppo levittää yhteistä sanomaa, joka monistuessaan tuo uskottavuutta työntajamielikuvulle.

Työntekijöiden mielipiteet ulottuvat myös organisaation ulkopuolelle joko omiin yksityisiin verkostoihin tai julkisiin foorumeihin eli ansaittuihin kanaviin, kuten Glassdoor, LinkedIn, Facebook tai Twitter. Mielipiteillä on väliä, sillä ne voivat auttaa saamaan yhteyden potentiaalsiin kandidaatteihin tai tekemään parannuksia organisaation sisällä. (Garibaldi 2014, 5.).

Urasivut ovat eri työpaikkasivustojen ohella alusta omissa kanavissa, jolla organisaatio voi itse muotoilla viestiään ja ilmaista työntajalupauksensa. Hyvä urasivusto on organisaation näköinen, kertoo selkeästi, miksi työntekijän kannattaa hakea ja mitä hän voi odottaa työskentelyltä organisaatiossa. Urasivuihin liittyvät myös hakukanavat, jotka vaikuttavat mielikuvan muodostumiseen: onko hakulomakkeen täyttö raskas prosessi, kysytäänkö siinä relevantteja asioita ja mitä kysymykset kertovat organisaatiosta. (Mosley & Schmidt 2017, luku 3.8; 3.9.)

Kanavia on monia muitakin, kun puhutaan sisäisestä työnantajamielikuvasta ja sen kautta sisäisestä viestinnästä, joka tarkoittaa kaikkea organisaation sisällä tapahtuvaa viestintää, kommunikaatiota ja tiedottamista. Tämä pitää sisällään kaiken puheen ja järjestelmällisen viestinnän, kuten yrityksen uutiskanavan intranetissä, muutoksia koskevat tiedotteet ja henkilöstöä koskevat ilmoitukset. Sisäinen viestintä tarkoittaa myös organisaation sisäisiä sähköposteja ja henkilöstöpalavereja. (Viitala 2013, 206.)

Aikaisemmin työntekijäkokemuksen yhteydessä esiin tulleet palvelupolku tai kunkin yrityksen työsuhteen elinkaaren prosessit ja organisaation käytännöt määrittävät, mitä nämä sisäisen viestinnän kanavat ja sitä kautta sisäisen työnantajamielikuvaviestinnän kanavat ovat. Niitä voi olla intranet, sähköposti, käytäväkeskustelut, Teams-chat, viikkokirje tai mitä mahdollista muuta. Molempiin, sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan vaikuttavat kanavat, joista osan pariin ihmiset hakeutuvat saamaan lisää tietoa ja osassa vastaanottavat sitä passiivisesti.

3.7 Työnantajalupaus houkuttimena ja työnantajamielikuvan kehittäminen

Työnantajalupaus on niiden syiden kokonaispaketti, joiden perusteella työnhakija valitsee yrityksen. Voidakseen houkutella parhaita kandidaatteja, tulee yrityksen määrittellä tarkasti, kuinka se eroaa kilpailijoistaan. (Garibald 2014, 3.) Imagon ja maineen ohella työnantajalupaus on tärkeä ulkoisen työnantajamielikuvan rakennuspalikka.

Mosleyn ja Schmidtin mukaan työnantajalupaus määrittelee ne ominaisuudet, jotka työnantaja todennäköisesti haluaa liitetävän itseensä. Heidän määritelmässään nousee esiin selkeät syyt, miksi hakija valitsee organisaation, mutta myös syyt organisaatioon jäämiselle. Työnantajalupaus kertoo, mitä työntekijä voi odottaa sekä, mitä häneltä odotetaan. Tehokas työnantajalupauksen hallinta houkuttaa enemmän hakijoita, lisää työntekijöiden sitoutumista ja vähentää vaihtuvuutta. (Mosley & Schmidt 2016, 2.4.)

Työnantajalupausta määriteltessä tulisi ottaa huomioon, mitä työnantajamielikuvatyöllä tavoitellaan sekä mitä kyvykkyyksiä tulee kehittää. On muistettava tärkeimmät kohdeyleisöt, nykyinen ulkoinen maine ja sisäinen työntekijäkokemus sekä selvittää, mitkä tekijät ovat houkuttelevia kyseisessä organisaatiossa. Työnantajalupauksen tulisi olla organisaation näköinen ja tarpeeksi erottelava – onhan sillä tarkoitus erottautua muista. (Mosley & Schmidt 2016, 2.4.)

Erottautumista auttaa lupauksen räätälöinti eri kohderyhmille, jotka voivat olla esimerkiksi eri ammattiryhmiä tai sidosryhmiä. Eri ryhmien lupaukset sisältävät jotain organisaation yhteistä, mutta rakentuvat tarkasta tiivistelmästä etuja, jotka puhuttelevat juuri kyseistä

ryhmää. (Barrow & Mosley 2005, 125.) Odottaahan organisaatiokin eri ryhmiltä erilaisia asioita.

Herkästi työnantajamielikuvaa mietittäessä tulee mieleen työntekijät ja työnhakijat. Sidosryhmiä, joille mielikuvaa muodostuu, on kuitenkin monia. Tosin App, Merk & Bütken (2012) mainitsevat, että vaikka mielikuva koko organisaatiosta puhuttelee kaikkia, puhuttelee työnantajamielikuva lähinnä työntekijöitä ja potentiaalisia työnhakijoita. Tästä syystä alla on listattuna eri sidosryhmiä, joiden näkökulma tulisi ottaa huomioon työnantajalupausta laatiessa, mutta työntekijät ja potentiaaliset työntekijät on korostettu:

- **Työntekijät**
- **Potentiaaliset työntekijät**
- Alumnit
- Freelancerit ja konsultit
- Asiakkaat
- Media
- Päätöksentekijät
- Kumppanit
- Sijoittajat
- Kilpailijat
- Tavarain tai palvelun toimittajat (Huhta 2.11.2021; Kamensky 2015, 40).

Tämän työn kannalta korostuvat alumnit eli entiset työntekijät, sillä tanssinopettajat ovat monesti töissä useassa koulussa ja työsuhteet ovat usein määräaikaista. Toisin sanoen vaihtuvuus on korkeaa. Työntekijät ovat usein valmiita vaalimaan suhteita työnantajiin myös työsuhteen päätyttyä. Saman tulisi kuitenkin päteä myös työnantajiin, sillä alumnit ovat tärkeitä suosittelijoita ja saattavat myös itse palata organisaatioon, jos työnantajamielikuva on positiivinen. Esimerkkejä mielikuvan kehittämiseksi voi olla panostus lähtöhaastatteluun tai alumnien kohtaamispaikkojen ja -hetkien fasilitointi. (Schmidt & Mosley 2017, 3.10.)

Tärkeintä lopulta on, että työnantajalupaus vastaa todellisuutta. Ei voi käydä niin, että työntekijä astuu organisaatioon odottaessaan yhtä ja saavansa toista. Lupaus, joka ei vastaa todellisuutta ei ainakaan lisää uskollisuutta organisaation työnantajamielikuvaan. (Backhaus 2016, 195.)

Työnantajamielikuva on jotain, mitä työnantaja voi rakentaa ja se on yksi osista rakennettaessa yksilöiden työnantajaimagoa ja suuremman yleisön työnantajainnetta (Huhta

2.11.2020). Työhön liittyy kolme askelta tai osa-aluetta: työnantajalupauksen rakentaminen, sen räätälöinti viestimään eri kohderyhmille sekä lopulta lupauksen lunastaminen sisäisesti kehittämällä työntekijöitä, jotka ovat sitoutuneita organisaation tavoitteisiin ja arvoihin (Backaus & Tikoo 2004, 502–503).

Työnantajamielikuva on perusta tehokkaalle rekrytointistrategialle, jolla on merkittävä vaikutus parhaiden työntekijöiden houkuttelemisessa. Toisaalta viisaat yritykset ajattelevat työnantajamielikuvaansa jatkuvasti – ei vain silloin kun työntekijöistä on pulaa. (Garibald 2014, 3.) Työnantajamielikuvan aktiivista kehittämistä tulisikin käsitellä jatkuvana ponnisteluina, eikä vain yksittäisenä kampanjana (Barrow & Mosley 2005, 145).

Lähtökohta vahvan työnantajamielikuvan rakentamiseen voi tiivistää olevan seuraava:

1. Tee organisaatiosta erityisen hyvä paikka olla töissä.
2. Pidä huoli, että oikeat ihmiset tietävät, kuinka hyvä työpaikka on. (Mosley & Shmidt 2017, luku 1.1.)

Kehittämistyössä on hyvä muistaa arvot ja kulttuuri. Kulttuuri voi olla hyvä keino kuvailla nykyisen työnantajamielikuvan todellisuutta ja arvot taas auttavat hahmottamaan visiota työnantajamielikuvasta, mihin suuntaan halutaan sen kehittyvän (Barrow & Mosley 2011, 94). Jokainen organisaatio välittää työnantajamielikuvaa, joka voi olla positiivinen tai negatiivinen. Osa organisaatioista ei edes välttämättä tiedä, millaista juuri se välittää. Tärkeää onkin, että organisaatio kiinnittää huomiota ja tietoisesti kehittää välittämänsä mielikuvaa – muuten se elää omaa elämäänsä ilman työnantajan omaa panosta. Nykypäivän nopeatempoisessa työelämässä mielikuvat voivat muuttua nopeastikin, joten organisaatioilla on liikaa pelissä olla hallitsematta omaa mielikuvaansa. (Cascio & Graham 2016, 185–186.)

4 Empiirinen tutkimus

Tutkimus toteutettiin laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksena. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkimuksessa yritetään ymmärtää tiettyjä konsepteja käyttämällä ei-numeerista dataa tehden tulkintoja tutkijan omasta subjektiivisesta perspektiivistä ja lopulta päätyen omiin johtopäätöksiin (Saunders, Lewis & Thornhill 2019, 179–180).

Tutkimuksessa ei lähdetty tekemään yleistyksiä, josta syystä laadullisen tutkimuksen menetelmät soveltuivat parhaiten tutkimukseen tavoitteisiin. Tarkoitus oli kerätä rikasta dataa pienestä joukosta.

4.1 Laadullisen tutkimuksen kuvaus

Tutkimus alkoi erilaisiin tutkimusmenetelmiin perehtymällä sekä tutkimuskysymykseen liittyvän tietoperustan kasaamisella. Tanssinalaan ja työnantajamielikuvaan syventymisen jälkeen niiden sekä työn tavoitteiden pohjalta muodostui haastattelukysymykset (Liite 1. Haastattelukysymykset). Nämä lähetettiin haastateltaville etukäteen Teams-linkin mukana. Linkin saatteessa oli lisäksi mukana lyhyt kuvaus tutkimuksen tavoitteista (Liite 2. Saatekirje Teams-kutsuun).

Haastattelut toteutettiin Teams-haastatteluina kevään ja kesän 2021 aikana. Jokaiselle haastattelulle oli varattu aikaa 60 minuuttia. Ne nauhoitettiin ja myöhemmin litteroitiin. Lisäksi niiden aikana tehtiin muistiinpanoja.

Tutkimuksessa käytettiin temaattista analyysia (Saunders ym. 2019, 651–652) lohkomään haastatteluista saatua raakadataa sieltä esiin nouseviin pääteemoihin ja konsepteihin. Raakadatatista tunnistettiin toistuvia kaavoja tutkimuskysymyksen tarkastelun avuksi. Käytännössä haastattelut kirjoitettiin puhtaiksi ja ne käytiin läpi jaotellen esiin nousevia asioita teemoihin ja niiden alateemoihin sekä luokkiin. Avuksi tähän käytettiin taulukointia ja värikoodausta. Taulukkoon merkittiin kaikki haastattelukysymykset sekä jokainen tanssinopettaja merkattuna numerolla. Puhtaaksi kirjoitetusta haastattelusta poimittiin teemoja kuhunkin taulukon ruutuun. Näitä teemoja värikoodattiin sitä mukaa, kun samoja tai saman teeman alle kuuluvia sisältöjä alkoi nousta esiin. Tämä helpotti näkemään, mitkä asiat korostuvat kaikilla haastateltavilla ja, missä on enemmän hajontaa.

4.2 Tutkimusmenetelmien valinta

Tutkimuksessa käytettiin raakadatan keräämiseen puolistrukturoitua haastattelua. Etukäteen määriteltiin teemat ja pääkysymykset, joiden tarkoitus on viedä haastattelua eteen-

päin, mutta samalla antaen tilaa uusille löydöksille ja haastateltavien kokemuksille (Saunders ym. 2019, 437–438). Haastattelu tarjoaa rikasta informaatiota yksilöiden näkemyksistä ja kokemuksista, joka taas tukee laadullisen työn tavoitteita.

Haastateltaviksi valikoitui 10 eri tanssinopettajaa, jotka työskentelevät taiteen perusopetuksessa ja sen ulkopuolella eri puolella Suomea. Haastateltavat valittiin sen perusteella, että he työskentelevät jokainen eri taiteen perusopetuksen tai muun tanssin harrastustoiminnan tanssikouluissa, heillä on erilaiset tarinat eri työnantajineen, he olivat kiinnostuneita osallistumaan tutkimukseen sekä he kaikki ovat muodollisesti päteviä ja korkeasti koulutettuja opettajia.

Jokaisella heistä on kokemusta työskentelystä tutkimuskysymyksen mukaisella työnantajalla, ja jokainen on joskus hakenut töitä tanssialalla. Joukko edustaa myös tarpeeksi erilaisia opettajia erilaisissa kouluissa – tarkoitus kun ei ollut tutkia opettajien näkemyksiä tiettyjen työnantajien houkuttelevuudesta vaan yhden joukon näkemyksiä tanssikoulujen houkuttelevuudesta yleisesti. 10 opettajaa on pieni ote koko Suomen tanssinopetuksen kentän opettajista, mutta laadullisen tutkimuksen tavoitteiden saavuttamiseksi rajaus oli välttämätön, jotta kerättävä data olisi tarpeeksi rikasta ja yksilön näkemyksille olisi tarpeeksi tilaa.

Haastattelukysymykset (liite 1. Haastattelukysymykset) muodostettiin tämän työn tietoperustan pohjalta. Aluksi kerättiin muutamia perustietoja haastateltavista, kuten millaisessa koulussa hän opettaa ja kuinka kauan on ollut työnantajan palveluksessa. Varsinainen haastattelu jaettiin kahteen osaan, jossa aluksi käsiteltiin sisäisen työnantajamielikuvan teemoja, kuten työntekijäkokemus tai arvot ja kulttuuri. Toisessa osassa keskusteltiin ulkoisesta työnantajamielikuvasta, kuten siitä, miten opettaja löysi nykyisen työnantajansa ja mistä kanavista tietoa työnantajista on saatavilla. Lopuksi opettajia pyydettiin määrittelemään houkutteleva tanssikoulu sekä arvioimaan miten pandemia on vaikuttanut heidän ajatuksiinsa omasta työstä ja työnantajista.

5 Tutkimustulosten esittely

Tässä luvussa esitellään kevään ja kesän 2021 aikana käytyjen 10 tanssinopettajan haastatteluiden tuloksia. Haastattelut oli jaettu neljään osaan: sisäinen työnantajamielikuva, ulkoinen työnantajamielikuva ja viimeisenä tanssinopettajia pyydettiin määrittelemään houkutteleva työnantaja. Lisäksi lopuksi keskusteltiin poikkeuksellisen koronavuoden vaikutuksista tanssinopettajien näkemyksiin työnantajista ja omasta työstään. Tämä luku etenee mukaillen samaa järjestystä.

Kaikki tutkimuksen opettajat työskentelevät palkkatyössä tai palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistelmässä. Osalla työnantaja on pysynyt samana pitkään – 7 vuotta oli pisin aika – ja osalla oli ensimmäinen vuosi menossa. Suurimmalla osalla opetusviikko muodostuu eri työnantajien osa-aikaisista sopimuksista ja suurimmalla osalla nämä ovat määräaikaisia. Iso osa tämän tutkimuksen opettajien työnantajista tarjoaa taiteen perusopetusta ja kaikki koulut tarjoavat taidetanssin lajeja.

5.1 Tanssinopettajien toiveet työnantajille

Jotta vertailua työnantajien välillä voisi tehdä, pitää tanssinopettajan tietää, mitä hän etsii. Ensin haastatteluissa lähdettiin selvittämään, mitä tanssinopettajat toivovat työnantajalta yleisesti. Yksi vastaus nousi esille ylitse muiden esiintyen jokaisen 10 opettajan listalla. Tämä oli, että työnantaja noudattaa tanssinopettajien työehtopimusta ja työlainsäädäntöä. Monella samaan toiveeseen sisältyi vielä se, että työehtoasioista ei tarvitsisi taistella ja yleensäkin vaikeista tai kehitettävistä asioista voisi keskustella ilman hankalan työntekijän leimaa.

Seuraavaksi suurimpana nousi esiin työnantajan läpinäkyvä toiminta ja avoin ilmapiiri. Työnantajan perustellut päätökset ja rehellisyys tulevasta olivat monelle tärkeitä asioita ottaen huomioon työn epävarman luonteen. Muita toistuvia toiveita olivat luottaminen opettajan ammattitaitoon, opetuksen selkeät tavoitteet, joustavuus ja organisaatio, jossa mennään laadukas opetus ja tanssi edellä.

Tanssikoulun arvot ja kulttuuri olivat jokaiselle haastateltavalle tanssinopettajalle todella tärkeitä tehdessään valintaa työnantajien välillä. Arvojen yhteneväisyys omien kanssa nähtiin edellytyksenä sille, että opettaa tanssikoulussa pidempään kuin yhden lukukauden. Muutama opettaja mainitsi, että opetukselta ja näin myös omalta työltä menee pohja, jos ei saa työskennellä yhteisössä, jossa jaetaan omien kanssa yhtenevät arvot.

Lähes jokainen opettaja mainitsi, että arvoja kuin kulttuuriakaan on mahdotonta tietää etukäteen. Näistä saa osviittaa selvittämällä itse puskaradiosta tai suoraan työnantajalta tai viimeistään siinä vaiheessa, kun astuu sisään organisaatioon. Tässä olisi tanssikouluilla kehittämisen paikka, jotta oman koulun arvot ja kulttuuri saataisiin viestittyä selkeämmin ulos. Kuten eräs opettaja mainitsi, molemmat osapuolet eivät hukkaa aikaansa, kun ne löytävät itselleen sopivan vastaparin. Toinen opettaja taas korosti työhyvinvoinnin merkitystä korkeissa työntuloksissa ja sitä, kuinka työhyvinvointi lähtee kasvamaan arvopohjasta ja viimeistään vahvistuu omaa työtä tukevassa kulttuurissa.

Enemmän jakautuneita vastauksia tuli, kun kysyttiin, onko tanssinopettajien nykyinen työnantaja vastannut luvattua. Joillain oli kokemuksia siitä, että oltiin suoraan luvattu tiettyjä asioita, kuten tiettyjä opetusryhmiä tai etuja ja aloituksen jälkeen lupauksia ei muistettu. Joissain tapauksissa on annettu ymmärtää koulun kulttuurista ja arvoista muuta kuin, mikä on osoittautunut todellisuudeksi. Monen kokemuksissa kuului työnantajien tahotilla tiettyyn toimintakulttuuriin, mutta ehkä keinojen puuttuessa epäonnistuminen sen toteuttamiseen. Toisaalta taas monella oli kokemuksia positiivisista yllätyksistä, kun ei ole oikein osannut odottaa paljota työnantajalta ja se onkin yllättänyt esimerkiksi pitämällä huolta työsuhteasioista tai joustavuudessa antaa opettajan toteuttaa esiintyvän taiteilijan työtä opetuksen ohella.

5.2 Tanssinopettajien kokemukset työsuhteen elinkaarella

Kysyttäessä, miten eri kokemukset ovat vaikuttaneet työnantajamielikuvan muodostumiseen nykyisestä työnantajasta, lähes kaikilla nousi esiin epämääräiset sopimukset ja muut työehtoasiat. Suurella osalla oli negatiivisia kokemuksia laittomista sopimuksista, palkanmaksun ongelmista ja näihin liittyvistä konflikteista, kun epäkohtia on nostettu esiin. Toistuva ilmaisen työn tekeminen on johtanut epäluottamukseen työnantajaa kohtaan ja näin heikentänyt mielikuvaa siitä.

Seuraavaksi haastatteluissa korostui johtaminen ja viestintä osa-alueina, jotka ovat heikentäneet mielikuvaa. Viestintä epävirallisissa kanavissa vapaa-aikana, hiljaiset sopimukset ja tärkeistä päivämääristä tai yhteisistä asioista tiedottamatta jättäminen ovat heikentäneet opettajien mielikuvia omista työpaikoistaan. Muutamalla opettajalla oli jopa kokemuksia siitä, että työnantaja ei vastaa sähköposteihin ja kommunikaatiota ei ole lainkaan. Muutenkin korostui johtamisen ongelmat, kuten työntekijöiden luottamuksellisista asioista puhuminen julkisesti, päätöksenteon vaikeus ja huono ajoitus tai työntekijöiden syyttely. Tässä korostuu koulutuksen tärkeys, sillä pieni osa opettajia kiitteli arvostavasta ja määrätietoista johtamisesta johtamiskoulutuksen saaneita rehtoreitaan.

Valtaosa positiivista työnantajamielikuvaa vahvistavista kokemuksista liittyi avoimen keskustelun avulla tapahtuneisiin kehityksiin toiminnassa. Tällaisia oli esimerkiksi tilanne, jossa näytöksistä ei aiemmin maksettu palkkaa, mutta työntekijän aloitteesta asia otettiin tarkasteltavaksi ja päädyttiin maksamaan kaikille opettajille palkka. Erityistä kiitosta saivat myös joidenkin opettajien positiiviset kokemukset työn aloituksesta. Rekrytointiprosessi vahvisti positiivista mielikuvaa: haastattelussa ja näytetunnilla rehtori kohtasi opettajan henkilökohtaisesti ja tilanteesta pyrittiin tekemään hakijalle mukava samalla ollen ylpeitä omasta koulusta. Yksi opettaja kuvaili rekrytointiprosessiaan nykyiseen kouluunsa sanalla *wow*, kun kaikki viestintä oli kunnioittavaa, ystävällistä ja asioista tiedotettiin nopealla aikataululla. Hänellä positiivisen mielikuvan kasvu oli vahva ja samalla mielikuvat edellisistä kouluista laskivat, kun hän vertasi kokemuksia toisiinsa. Toinen opettaja taas toi esiin perehdytyksen koulun toimintatapoihin merkittäväksi kokemukseksi kasvattamassa positiivista mielikuvaa. Hän sai yhden päivän palkallista työaikaan perehdytykseen, joka oli muutos aiempiin kokemuksiin, kun työaloituksessa oli kommunikoitu esihenkilön kanssa vain viestein tai puhelimitse.

Opettajien mielestä mielikuvaa nykyisestä työnantajasta voisi parantaa, jos sisäistä viestintää ja yhteisöllisyyttä kehitettäisiin sekä työehtasioita parannettaisiin. Suurin osa opettajista suosittelisi nykyistä työnantajaansa muille ja heistä suurin osa perusteli vastauksaan sillä, että alan huomioon ottaen ja monia muiden opettajien kokemuksia kuunnellen oma työnantaja ei ole pahimmasta päästä.

5.3 Tanssikoulujen ulkoinen toiminta vaikuttamassa mielikuvain

Kysyttäessä tanssinopettajilta, mistä he tietävät vastaako potentiaalinen työnantaja heidän henkilökohtaisia toiveitaan, yksi asia nousi esille ylitse muiden: puskaradio. Jokainen haastateltava opettaja nosti sen esiin yksittäisenä ja tärkeimpänä kanavana, josta saa tietoa työnantajasta. Viestiä välittyy spontaanisti vapaamuotoisissa keskusteluissa, mutta myös tarkoituksenmukaisemmin ottamalla yhteyttä omaan verkostoon tai suoraan opettajiin, jotka työskentelevät tietyssä koulussa tai ovat siellä joskus työskennelleet. Nousi esiin, että osa opettajista saa puheluita myös tuntemattomilta opettajilta liittyen kysymyksiin tietyn potentiaalisen työnantajan todellisuudesta.

Lähes kaikki myös nostivat esille, että ilman tiedustelua sisäpiirin kokemuksista, on mahdollista selvittää, miten omat toiveet ja työnantaja kohtaavat. Haastatteluissa nousi esille, että työnantajat tekevät lähinnä lupauksia potentiaalisille asiakkaille, ei työntekijöille. Tässä nousi myös esiin tietty riskinotto, joka aina uuteen työpaikkaan mennessä pitää ottaa, kun ei voi tietää, millainen opetustodellisuus on. Toisaalta osa opettajista koki, että lyhyet, joskus jopa vain yhden lukukauden mittaiset työsopimukset mahdollistavat riskinoton, kun huonosta tilanteesta pääsee pian myös pois.

Työnantajien vertailu koettiin vaikeaksi, kun tieto työnantajista on silppuista ja sitä pitää hakea itse aktiivisesti eri lähteistä. Tämä aktiivisuus korostui monen vastauksissa ja opettajat kokivat, että tanssikoulujen ei tarvitse kilpailla opettajista vaan tilanne on toisin päin. Näin myöskään suoraan opettajiin kohdistuvaa viestintää tai ponnisteluita opettajien houkuttelemiseksi ei tarvitse tehdä osan haastateltavien mielestä. Osa nosti myös esiin alan pienet piirit ja suhteet, joilla työsuhteita monesti solmitaan.

Jos opettajat kokevat, että tietoa siitä, millainen tanssikoulu on työnantajana, on vaikea selvittää, niin luonnollista on, että haastatteluissa nousi esiin vahvana itse tehdyt päätelmät, joita tehdään koulun muusta ulkoisesta viestinnästä. Riippuen opettajan omasta tyylistä, toiveista ja osaamisesta, päätelmiä tehdään muun muassa siitä, onko kyseessä kaupallinen ja kisaamiseen keskittyvä koulu vai kenties taiteen perusopetukseen keskittyvä koulu ja millainen arvopohja toiminnalla muuten on.

Näitä päätelmiä tehdään mielikuvasta, joka syntyy tanssikoulujen ulkoisesta viestinnästä erilaisissa kanavissa, kuten sosiaalinen media, koulujen nettisivut, tapahtumat, joihin koulu osallistuu, näytökset ja niiden oppilaskoreografiat ja työpaikkailmoitukset. Sosiaalisesta mediasta opettaja näkee, minkä tyylistä opetusta koulussa on, millaisia oppilaita ja ryhmiä halutaan nostaa esille, miten tanssista kirjoitetaan tai ylipäättään, millaista tanssikäsitystä koulu nostaa esiin sekä tietysti yleisesti, millä tavalla koulua markkinoidaan oppilaille ja mitä heille luvataan.

Nettisivut ovat toinen merkittävä kanava, josta moni opettaja lähtee selvittämään saman tyyliä asioita kuin mitä sosiaalisessa mediassa nousi esille, mutta myös, millainen opettajakunta koulussa on ja millainen on lajien kirjo. Opettajakunta osoittautui hyvin tärkeäksi tekijäksi valinnassa monelle opettajalle. Nettisivujen opettajaesittelyistä katsotaan, ovatko he koulutettuja, vaihtuvatko opettajat usein sekä ylipäättään, minkä tyyliä opettajia koulussa on. Eräs haastateltava nosti esiin, että yksi ihminen voi vaikuttaa mielikuvaan koko organisaatiosta. Toisista opettajista päätellään paljon koulun arvoista ja kulttuurista, mutta myös lajitarjonta voi viestiä siitä haastateltavien mukaan. Jos tarjolla on vain pelkkiä trendilajeja ja niiden opettajia, eräs haastateltava päätelee siitä opettajakunnan korkean vaihtuvuuden ongelmia. Joku toinen taas saattaisi nimenomaan kokea koulun houkuttelevana.

Työpaikkailmoituksista haastateltavat opettajat nostivat esiin niiden geneerisyyden. Koettiin, että niillä ei pyritä vetoamaan opettajiin eivätkä ne kerro paljoa koulun identiteetistä sekä ovat usein täynnä vain vaatimuksia. Opettajat toivoivat lisää informatiivisuutta teksteihin: millaista työ tulisi olemaan kyseissä koulussa ja millaisessa kulttuurissa? Aitous koettiin tärkeänä ilmoituksissa ja muilta lainatuista kliseistä tulee mielikuva, että työnantaja ei

kiinnitä huomiota siihen, millaisia opettajia se etsii. Mielenkiintoista myös, että vaikka osalle maininta TES:in mukaisesta palkasta luo kuvaa turvallisuudesta, on se osalle myös merkki TES:in minimipalkasta, jota ei voi nostaa ylemmäs.

Tanssikoulujen viestiminen eri kanavissa vaikuttaa jokaisen yksilön mielikuviin työnantajasta eri tavalla. Eräs opettaja toi esiin, että pelkistetyt kuvat oppilaista sosiaalisessa mediassa ja nettisivuilla tuovat mielikuvaa oppilaaseen ja opetuksen keskittyvästä arvomaailmasta, kun taas tähtiopettajien kuvat ja heihin keskittyvä markkinointi luo kuvaa kaupallisuudesta ja mahdollisimman monen oppilaan houkuttelemiseen perustuvasta toiminnasta. Myös toiminnan ammattimaisuudesta tehdään päätelmiä ja opettajat toivat esiin, että esimerkiksi kielenkäyttö ja graafinen suunnittelu vaikuttavat ammattimaisuuden mielikuvaan. Sanavalinnat vaikuttavat myös luotettavuuden kuvaan erään opettajan mielestä. Pölytysteistä sanavalinnoista tulee hänelle kuva kelkasta pudonneesta toimijasta, jonka tanssikäsitys ei vastaa nykypäivän standardeja.

5.4 Nykyisen työpaikan löytäminen ja valinta

Kysyttäessä opettajilta, miten he löysivät ja päätyivät nykyiseen työpaikkaansa, vastauksissa oli paljon hajontaa. Eräs opettaja oli edelleen samassa koulussa, mihin haki valmistumisensa jälkeen. Silloin hän lähetti hakemuksia joka paikkaan, joista huomasi työilmoituksia sen kummemmin miettimättä, mihin hakee. Osa taas lähetti avoimia hakemuksia oman lähialueen kouluihin. Osa taas kuuli ilmoituksista tai avoimista paikoista tuttavapiiriltään. Osaan työnantaja oli ollut yhteydessä joko vanhan avoimen hakemuksen tai työsuhteen pohjalta.

Noin puolet haastateltavista teki vertailua valitessaan nykyistä työpaikkaansa. Heistä osa oli varma, että haluaa juuri siihen kouluun mielikuvan perusteella, joka oli muodostunut kuulopuheista tai positiivisesta hakuprosessista. Osa taas toi esiin tietynlaisen pakon saada vain jotain työtä, jolloin ei kokenut mahdolliseksi verrata ja kaikki työ koettiin yhtä arvokkaana.

Niille opettajille, jotka tekivät vertailua ennen valintaa, perusteita oli monia. Eräs opettaja teki valintaa suuremman vakiintuneen ja uuden pienemmän koulun välillä. Pienemmässä houkutteli mielikuva mahdollisuuksista toteuttaa itseään ja taidettaan paremmin. Kahdella opettajalla taas vaikutti päätökseen se, että toinen koulu tarjosi täydet opetustunnit ja -illat. Lisäksi tutut opettajat mahdollistivat luotettavan tiedonhankinnan koulun todellisuudesta, joka vaikutti useamman opettajan päätöksiin.

Lopulliseen valintaan usealla vaikutti myös hakuprosessi. Arvostava hakuprosessi koettiin merkittävänä tekijänä loppuvaiheen valinnassa. Eräs opettaja teki päätöksen jo haastattelun ensi sekunneilla, ettei aio tulla kyseiseen kouluun töihin ja valitsi koulun, jossa kokemus oli päinvastainen. Positiivisena hakukokemuksena pidettiin selkeää viestintää, henkilökohtaista kohtaamista, ylpeyttä omasta koulusta ja aitoa kiinnostuksen osoittamista hakijaa kohtaan.

Kaikki yhtä haastateltava lukuun ottamatta nostivat muut opettajat ja heidän kokemuksensa yhdeksi merkittävimmäksi tekijäksi työnantajan valinnassa. Tämä kyseinen opettaja korosti omaa intuitiota valinnassa, sillä ihmiset kokevat asiat eri tavalla.

5.5 Houkutteleva työnantaja

Moni opettajista lähti kiteyttämään houkuttelevaa työnantajaa ensin ulkoisen viestinnän kautta. Koulun on oltava esillä ja tietoa saatavilla. Se tuo esille arkeaan ja toimintaa läpinäkyvästi sekä mielenkiintoisesti eri kanavissa. Työnantaja kertoo, mitä odottaa opettajilta ja mitä opettaja voi odottaa siltä. Viestintä ei ole ristiriidassa todellisuuden kanssa ja kielelliset, että visuaaliset valinnat ovat tätä päivää. Myös selkeä, riittävä ja ajantasainen sisäinen viestintä virallisissa kanavissa on tärkeää.

Lisäksi houkuttelevuutta lisää vakaa taloudellinen tila, jota voi päätellä esimerkiksi VOS-tuesta, ryhmäkoista (onko liian suuria tai pieniä) sekä tiloista. Houkuttelevassa koulussa opettajien hyvinvoinnista pidetään huolta, heitä ei polteta loppuun ja osoitetaan, että hyvistä tekijöistä halutaan pitää kiinni. Usein hyvin yksinäisessä työssä myös koulun ponnistelut yhteisöllisyyden eteen koetaan houkutteleviksi.

Lähes kaikki toivat myös esiin palkan ja muut työehdot. Houkuttelevana koetaan suhtautuminen opettajiin työntekijöinä, ei kutsumuksella elävinä vapaaehtoisina. Tähän liittyy palkka, joka vastaa todellisia tehtyjä työtunteja, ei vain opetustunteja. Houkuttelevaa on myös kilpailukykyinen palkka – ei siis vain työehtosopimuksen taulukon alin minimi. Lisäksi selkeät sopimukset koetaan houkuttelevina.

5.6 Poikkeusolot vaikuttamassa tanssinopettajan työhön

Moni tanssinopettaja toi esiin positiivisia tunteita, joita poikkeusolot ovat tuoneet esiin työnantajia kohtaan. Osalle työnantajan ponnistelut etäopetuksen mahdollistamisessa ovat viestineet, että opettajista välitetään ja toiminnan jatkuvuus halutaan taata. Myös yleisesti empaattisuus kulttuurialan yrittäjiä kohtaan on kohonnut, kun on todistanut alan vaikeuksia yleisesti ja saatikka pandemian alla.

Etäopetus on koettu raskaaksi ja jos tanssinopetus jatkuisi etänä, koetaan alanvaihtosuunnitelmat selkeinä. Osalla työnantaja on järjestänyt laitteet ja koordinoanut etäopetuksen niin, että opettaja on voinut keskittyä itse opettamiseen, osalla taas toteutus on jäänyt täysin omalle vastuulle. Tämä näkyy luottamuksen kariutumisenä tai kasvamisena työnantajaa kohtaan poikkeusoloissa.

Vaikka empatiaa työnantajia kohtaan on, ovat kaikki opettajat harkinneet alan vaihtoa joko pandemian vaikutuksesta tai ajatus on ollut jo pidempään. Etäopetus vaikuttaa suurimpana vaihtosuunnitelmiin poikkeusoloissa, mutta myös yleisesti luotto kulttuurialan selviytymiseen tulevaisuudessa on laskenut. Osa koki, että työnantajat tekevät ahdingossa entistä huonompia sopimuksia. Suurin osa haastateltavista on kuitenkin harkinnut alan vaihtoa jo ennen pandemiaa ja poikkeusoloja. Osa ei näe itseään opettamassa vanhempana jo fyysisten rajoitusten takia. Esiin nousi myös yleisesti alan taloudelliset ongelmat, jotka heijastuvat myös omaan talouteen. Myös yleinen epävarmuus, määräaikaiset sopimukset ja työn fyysinen ja henkinen kuormittavuus ovat syitä alanvaihtosuunnitelmille. Säännöllistä työaikaa ja palkkaa, joka vastaa tehtyä työtä halutaan etsiä muilta aloilta.

Osalla korostui poikkeusolojen myötä kasvaneet odotukset johtamista ja viestintää kohtaan. Opettajat kokivat, että uusien odotusten myötä he tulevat tekemään entistä tarkempaa seulontaa siitä, mihin aikovat hakea tai mennä töihin.

6 Pohdinta

Tässä luvussa palataan tietoperustaan liittyen työnantajamielikuvaan ja peilataan sitä tutkimuksen tuloksiin. Luku esittää myös kehittämisen kohteita tanssikouluille, jotka nousivat esiin tämän pienen otannan kokemuksista. Lopuksi pohditaan tutkimuksen luotettavuutta sekä tutkijan omaa oppimista.

6.1 Johtopäätökset

Tanssinopettajien haastatteluissa tuli ilmi, heille jokaiselle on muodostunut jonkinlainen mielikuva nykyisistä, entisistä tai potentiaalisista työnantajista – oli siihen pyritty aktiivisesti vaikuttamaan työnantajan puolelta tai ei. Backaus (2016, 2; 4–5) toteaaakin, että jokainen organisaatio välittää jonkinlaista työnantajamielikuvaa oli se suunniteltua tai suunnittelematonta.

Mielikuvat ja niihin liittyvät tunteet olivat haastatteluiden perusteella vahvoja. Haastateltavilla oli voimakkaita kokemuksia omalta työsuhteen elinkaareltaan, jotka olivat vaikuttamassa merkittävästi sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. Negatiiviset kokemukset liittyivät usein haasteisiin sopimuksissa, palkassa tai ylipäättään erilaisissa perustason työsuhteasioissa. McKinseyn & Company (2018) vertasi työntekijäkokemusta asiakaskokemukseen: tarkoitus on luoda odottamatonta iloa vahvistamaan työntekijöiden uskollisuutta ja pysymistä yrityksessä. Tässä on tanssikouluilla kehittämisen paikka, jotta heti työsuhteen alusta eli sopimuksen allekirjoittamisesta lähtien uskollisuus ja koulussa pysyminen lähtisi rakentumaan. Tätä sitten pitäisi rakentaa jatkuvasti työsuhteen aikana; opettajan, jonka täytyy tehdä ilmaista työtä esimerkiksi näytösten osalta, kuten haastatteluissa tuli ilmi, on hyvin vaikea sitoutua tanssikouluunsa. Tanssinopettajien vahvat tunteet ja mielikuvat työnantajista heijastelevat työn luonnetta ja haastetta erottaa oma itsensä työstä. Tässä on kuitenkin mahdollisuus äärimmäisen sitoutuneeseen työntekijään, jos nämä vahvat tunteet ja mielikuvat työnantajasta ovat positiivisia.

Johtaminen nousi yllättävän isoksi teemaksi haastatteluissa, kun puhuttiin työntekijäkokemuksesta ja erilaisista kosketuspinnosta työsuhteen elinkaarella. Hyvää johtamista kiitettiin ja sen koettiin olevan avainasemassa monissa työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavissa kokemuksissa. Toisaalta taas huono johtaminen tai sen puute oli rappeuttamassa mielikuvaa ja monella syy tanssikoulusta lähtemiseen. Johtamisen merkitys on siinänsä ilmiselvää, mutta tanssinopettamisessa usein laiminlyöty osa-alue. Koska työ on hyvin itsenäistä ja omalla tavallaan yrittäjämäistä, joskus tanssinopettajia ei oikeastaan johda kukaan. Tässä on kuitenkin merkittävä kehittämisen paikka tanssikouluilla, sillä tanssinopettaja, kuten kuka tahansa muukin työntekijä tarvitsee laadukasta johtamista

menestyäkseen työssään. Tanssikoulut voisivat hyötyä rehtorien johtajakoulutuksesta, sillä haastatteluissa kiiteltiin johtajakoulutuksen saaneita rehtoreita. Kuten tutkimuksesta tuli ilmi, yksittäiset ihmiset voivat vaikuttaa suuresti tanssikoulujen työnantajamielikuvaan ja niiden houkuttelevuuteen. Rehtoreilla voi olla suurempi vaikutus koko koulun houkuttelevuuteen kuin he kuvittelevat ja heidän välittämänsä arvopohja on ikään kuin tiivistelmä tanssikoulun toiminnasta tanssinopettajien silmissä.

Johtamiseen kuuluu myös sisäinen viestintä. Tutkimuksessa tuli esiin, että viestinnässä on opettajien mukaan haasteita ja, että perusasioista, kuten lukukauden aikatauluista ei tiedoteta. Tämä voisi kuvitella johtuvan työn itsenäisestä luonteesta, jossa opettaja on yksin vastuussa monesta asiasta ja päätösvaltaa oman työn toteuttamiseen on paljon. Työnantajat ikään kuin luottavat liikaa asioiden hoituvan omalla painollaan. Yksinkertainen viestintäsuunnitelma voisi jo pelastaa monen koulun epäselviltä tilanteilta ja huonoilta kokemuksilta, jotka taas ovat vaikuttamassa sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen, sillä kaiken sisäisen viestinnän voi nähdä olevan työnantajamielikuvaviestintää (Barrow & Mosley 2011, 171). Suunnitelmaan voisi kirjata, mitä lukuvuoden aikana tulee tapahtumaan vuosikello-tyyppisesti sekä kenelle, miten, missä ja milloin tapahtumista tulee viestiä.

Muita tärkeimpänä kuitenkin työpaikan kulttuuri ja arvot vaikuttivat tanssinopettajien työnantajamielikuvan muodostumiseen. Kuten Kamensky (2015, 137) sanoo, kulttuuri on organisaation tapa elää. Tutkimuksessa korostui opettajien tarve yhteisöllisyyteen tanssikouluissaan. Yksinäinen työ selkeästi kaipaa rinnallensa kollegoiden tukea ja läsnäoloa sekä kokemusta siitä, että opettaja on osa suurempaa kokonaisuutta. Epätasa-arvoisuus opettajien keskuudessa ja tarpeeton keskinäinen kilpailu koettiin myrkylliseksi kulttuuriksi. Vaikka työnantaja ei voi määrätä, millainen kulttuuri työpaikalla vallitsee, voi se kuitenkin vaikuttaa siihen. Tässäkin yhteydessä johtamisen tärkeys korostuu, jotta opettajien kaipaama yhteisöllisyys voisi toteutua. Palkalliset opettajakokoukset voisivat olla monelle koululle yksi askel kohti yhteisöllisyyttä. Näin opettajat pääsisivät tekemään yhteistyötä ja poistuisi kilpailullinen elementti siitä, että kuka saapuu paikalle ilman palkkaa ja kuka ei.

Moni opettaja koki, että vahvasti omien arvojen vastainen työnantaja vie pohjan koko työltä, mikä on loogista, sillä työtä tehdään hyvin vahvasti omalla persoonalla. Omista arvoista viestiminen voisi siis olla järkevää tanssikouluille, jotta niihin sitoutunut opettaja löytäisi kyseisen koulun ja viihtyisi siellä pitkään (Backhaus 2016, 196). Tutkimuksesta nousi esiin työnantajien pyrkimys määrittää arvoja, mutta epäonnistuminen siinä, että ne olisivat kulttuurin mukaiset ja tätä yhteneväisyyttä Kamensky (2015, 137–139) peräänkuuluttaa. Osa opettajista koki, että arvopuheelta lähtee merkitys, eivätkä ne ohjaa toimintaa haluttuun suuntaan, kun työnantaja ei toimi niiden mukaan. Kehitystyönä tanssikouluille voisi

olla pysähtymisen tutkimaan omaa kulttuuriaan, missä ollaan ja minne halutaan mennä sekä yhdessä määrittää arvoja, joiden mukaan koko tanssikoulu oppilaista lähtien voi toimia. Näitä sitten voi viestiä myös selkä suorana ulospäin. Kun työntekijöiden odotukset työnantajille jatkavat kasvamistaan, ei tanssikouluilla olisi enää varaa jättää huomioimatta näitä odotuksia.

Työnantaja voi erottautua muista ulkoisen työnantajamielikuvan avulla (Backhouse & Tikoo 2004, 503). Tutkimuksessa tuli ilmi, että tanssinopettajat tekevät jonkin verran vertailua työnantajien välillä. Nousi esiin, että vertailu on hankalaa, koska tietoa siitä, millaista työskentely aidosti olisi kyseisissä kouluissa, on vaikea saada. Paljon jää siis tulkinnan varaan ja mahdollisuus on väärille tulkinnoille, kun faktaa ei ole saatavilla. Vaikuttaa siis siltä, että haastateltavien kohtaamilla tanssikouluilla on ollut vaikeuksia rakentaa työnantajaimagoa, jolla hakija voisi ymmärtää organisaation arvoja sekä löytämään yhteneväisyyksiä itsensä ja tanssikoulun välillä (Backhaus 2016, 194–195). Mielenkiintoista oli, että opettajat toivat esiin enemmän objektiivisia tekijöitä liittyen imagon muodostumiseen, kuten sijainti tai tarjotut lajit, kuin symbolisia, kuten sosiaalinen hyväksyntä, jota koulussa työskentelevät nauttivat (Backhaus & Tikoo 2014, 505–506.) Tämä voisi viitata siihen, että valintoja tehdään enemmän konkreettisten asioiden perusteella ja niistä kannattaa viestiä.

Tanssikoulun maineella on oma merkityksensä siinä, millaista mielikuvaa tanssinopettajille välittyy ja koetaanko koulu houkuttelevana. Kuten haastatteluista tuli ilmi, puskaradion merkitys on suuri ja tanssikoulun sisäpiiriläisten muodostama imago koulusta heijastuu ulkopuolisille tietynlaisena maineena (Backhaus 2016, 194–195). Tämän tutkimuksen tanssinopettajien tärkein kosketuspinta potentiaalisena työntekijänä tanssikouluihin on kuulo-puhe. Tästä voi vetää suoran yhteyden sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. Ollakseen houkutteleva työnantaja, tanssikoulun tulee kiinnittää huomiota ennen kaikkea siihen, millainen on sen sisäpiirin kokemus ja käsitys itsestään, sillä sisäpiiri tulee aivan varmasti jakamaan sen myös ulos.

Tutkimuksen opettajat kokivat, että tietoista työnantajaviestintää näkee lähes ainoastaan työpaikkailmoituksissa, joita voi olla tanssikoulun omissa kanavissa sekä esimerkiksi teipalveluiden sivustolla. Ollakseen erottautuva ja houkutteleva, tanssikoulujen tulisi kuitenkin panostaa enemmän näihin ilmoituksiin, sillä haastatteluista nousi esiin vahvasti ilmoitusten geneerisyys eli ne eivät antaneet mahdollisuutta löytää yhteistä opettajan ja koulun välillä. Pahimmassa tapauksessa tutkimuksen opettajien mielikuvat joistain kouluista heikkenivät tekstien perusteella, jotka olivat vain listoja vaatimuksista eikä niissä kerrottu, mitä opettaja saa vastineeksi antamastaan ajastaan.

Kuten työpaikkailmoitukset antavat ymmärtää, merkittävää tutkimuksessa oli, että useampi tanssinopettaja toi esiin työnantajalupauksen puutteen. Garibaldin (2014, 3) mukaan työnantajalupaus on niiden syiden kokonaispaketti, joiden perusteella työnhakija valitsee yrityksen ja opettajat kaipasivat viestimistä juuri tästä. Haastatteluiden perusteella opettajat joutuvat usein ottamaan riskin uuteen kouluun astuessaan, kun he eivät voi tietää, mitä odottaa. Aidosti omaan kouluun sopiva opettaja, joka tietää, mitä odottaa on myös koulun etu, sillä todennäköisesti opettaja pystyy toteuttamaan itseään ja sitoutumaan paremmin. Tanssikoulujen voisi olla järkevää miettiä, mitä se voi tarjota opettajalle ja mitä se odottaa opettajalta. Backhaus (2016, 195) korostaa myös, että lupauksen tulee perustua todellisuuteen, jotta sen voi lunastaa.

Työnantajalupauksen puutteesta opettajille viesti se, että tietoista ulkoisen mielikuvan kehittämistyötä eli tästä lupauksesta viestimistä on heikosti nähtävillä. Tämä aiheuttaa sen, että tutkimuksen opettajat tekevät tulkintoja, kun tietoa ei ole saatavilla. Opettajat toivat esiin, että he tekevät tulkintoja hyvin monenlaisista asioista asiakasmarkkinoinnista oppilasnäytöksiin. Selvää siis on, että tanssikoulu viestii jatkuvasti itsestään työnantajana tajuksi se sitä tai ei ja oli olemassa itse määriteltyä lupausta tai ei.

Haastateltavat nostivat esiin hyvin samankaltaisia asioita, vaikka tietysti jokaisella oli omat uniikit kokemuksensa. Tämän tutkimuksen 10 tanssinopettajan näkemysten mukaan voisi tiivistää houkuttelevan tanssikoulun olevan

- esillä monipuolisissa kanavissa viestien todenmukaista tarinaa siitä, millaisessa kulttuurissa ja millaisten arvojen ohjaamana opettaja työtään tekee ja miltä tämä arki näyttää
- selvillä työehtasioista ja valmis noudattamaan työlainsäädäntöä sekä työehtosopimuksia tai jopa sopimaan paremmista ehdoista
- organisaatio, jossa ihmisten johtamista kehitetään ja yhteisöllisyyteen panostetaan sekä viestitään kunnioittavasti, ajantasaisesti ja riittävästi virallisissa kanavissa työaikana
- valmis näkemään tanssinopettaja työntekijänä osana työyhteisöä.

Kokonaisuudessaan vaikuttaa, että tanssikouluilla olisi paljon tehtävää, jotta opettajat voisivat tehdä tosiasioihin perustuvaa tutkimusta eri koulujen välillä ja jotta molemmat osapuolet löytäisivät itselleen sopivan kumppanin. Tämän otannan myötä on myös selvää, että erittäin moni harkitsee alanvaihtoa ja työnantajat ovat vaikuttamassa tähän päätökseen. Toistaiseksi kuitenkin vaikuttaa siltä, että tanssiala ei ole vielä siinä pisteessä, että valta olisi siirtynyt työnantajalta työntekijälle ja työnantaja olisi pakotettu keksimään keinoja, joilla houkutella tekijöitä. Tästä voisi kuvitella johtuvan sen, että vaikka tanssikoulu välittäisi negatiivista työnantajamielikuvaa, työntekijöitä toistaiseksi kuitenkin aina löytyy.

Muutos on kuitenkin tulossa ennemmin tai myöhemmin myös taidealoille ja vaikka varsinaista työntekijäpulaa ei ole, on aina parempi löytää osaava, sitoutunut ja omaan kouluun sopiva opettajakunta kuin ketä tahansa, joka suostuu tulemaan.

Jatkotutkimuksena mielenkiintoista olisi selvittää, miten tanssikoulut itse näkevät työnantajamielikuvan merkityksen ja millainen on houkutteleva tanssikoulu sekä mistä koulu voi tietää, mitä omaan houkuttelevuuteen liittyy ja ketä se houkuttelee. Hyvä olisi myös tutkia Suomen laajuisesti, millaisia toimenpiteitä koulut tekevät houkutellakseen opettajia vai tekevätkö ollenkaan.

Tähän liittyen jatkotutkimus voisi olla selvittää tanssinopettajien kokemuksia rekrytoinnista, sillä monella tämän tutkimuksen opettajalla oli hyvin vahvoja kokemuksia siihen liittyen. Kokemukset olivat niin vahvoja, että ne vaikuttivat päätökseen ottaa työpaikka vastaan. Jatkotutkimuksessa voitaisiin selvittää, mitä erityispiirteitä nimenomaan tanssinopettajien rekrytoinnissa ja hakijakokemuksen muotoilussa tulisi ottaa huomioon.

6.2 Tutkimuksen luotettavuus

Mitään yleistä tutkimuksesta ei voi tehdä, sillä tutkimusotanta on vain 10 tanssinopettajaa ja tutkimus perustuu heidän subjektiivisille kokemuksilleen. Tämä ei toki ollut tarkoituksaan vaan tarkoitus oli esitellä tietyn otannan näkemyksiä ja kokemuksia aiheesta. Yllättävää oli, että haastatteluista nousi esiin niinkin paljon yhteneväisyyksiä, joka toisaalta viittaa tanssinopettajan työn hyvin spesifiin luonteeseen. Toisaalta hyvin samansuuntaiset kokemukset voivat myös heijastella sitä, että otantaan sattui samantyyllisiä opettajia arvo maailmaltaan, joka tietysti vaikuttaa tutkimuksen tuloksiin.

Suurin osa tutkimuksen tanssinopettajista työskentelee tanssin taiteen perusopetuksessa eli monet vastauksista heijastelevat kouluja, joissa sitä tarjotaan. Vastaukset voisivat olla hyvin erilaisia, jos suurin osa opettajien työpaikoista olisi ollut esimerkiksi kilpailuihin tähtääviä kouluja ja pienempi osa perinteisempiä taiteen perusopetuksen kouluja. Toisaalta tutkimuksessa ei ollut huomattavissa mitään kahtia jakoa muiden opettajien ja tanssin taiteen perusopetuksessa työskentelevien opettajien välillä.

Luotettavuudessa tulee myös ottaa huomioon tutkijan oma tausta alalla sekä ylipäätään subjektiiviset tulokset. Jotkut asiat voivat siis korostua mahdollisesti siksi, että tutkija itse on kokenut vastaavaa ja tämä voi tapahtua tiedostamatta, vaikka pyrkisi objektiivisuuteen.

Haastattelut toteutettiin hyvin lähellä toisiaan, joka auttoi pitämään puolistrukturoidun rakenteen selkeänä, jotta lähtökohdat kaikille haastatteluille olivat samat. Kaikissa haastatteluissa pysyttiin 60 minuutin rajoissa noin 10 minuutin heitolla suuntaan tai toiseen. Haastatteluiden litterointi tehtiin välittömästi haastattelun jälkeen nauhoituksen avulla, jolloin juuri tehtyjä muistiinpanoja pystyi verrata siihen helposti. Näin tehdyt muistiinpanot olivat vielä selkeitä haastattelijalle.

Koodaus tapahtui myös pian litterointien jälkeen. Se tosin toteutettiin manuaalisesti litteroidun tekstin, värien ja taulukoinnin avulla. Tässä on riski, että jotain jää huomaamatta verrattuna siihen, jos olisi käyttänyt, vaikka jotakin tarkoitukseen kehitettyä tietokoneohjelmaa.

Vaikka yleistyksiä ei voidakaan tehdä, voivat tanssikoulut peilata tutkimuksen tuloksia omaan toimintaansa ja tehdä mahdollisia päätöksiä työnantajamielikuvansa kehittämiseksi. Vähintäänkin tämän pienen otoksen löydösten avulla koulu voi tulla tietoiseksi, siitä, mitä työnantajamielikuvalla tarkoitetaan ja miten se voisi näkyä tanssikoulumaailmassa.

6.3 Oman oppimisen arviointi

Henkilökohtaiset tavoitteeni tälle työlle olivat syventyä työnantajamielikuvan eri teemoihin sekä viedä ne taidealan kontekstiin ja näin oppia näkemään taidealaa ja tanssinopetusta hieman eri valossa. Koen, että nämä kaikki toteutuivat, joten voisi sanoa, että saavutin tavoitteeni.

Otin paljon paineita haastatteluista ja ehkä vahingossa pääsin kehittämään myös haastattelutekniikkaani. Aihe on lähellä sydäntäni ja oli vaikeaa pidätellä itseäni, jotta haastattelu ei menisi liian keskusteleväksi ja etten toisi esiin omia näkemyksiäni, joka voisivat vaikuttaa haastateltavien vastauksiin. Yllätyin siitä, kuinka paljon jouduin keskittymään haastatteluihin, sillä tämä ei ollut missään nimessä ensimmäinen kerta, kun haastattelen.

Haastatteluiden jälkeen datan määrä tuntui ylitsepääsemättömältä ja oli aluksi vaikea päättää, millä tavalla sitä käsittelen. Se vaati kuitenkin vain aloittamisen ja jo litterointivaiheessa alkoi muodostua suunta sille, miten haluan visualisoida dataa. Taulukointi tuntui luontevalta ja värikoodiston lisääminen helpotti suuren tietomäärän lajittelussa. Koen, että jos nyt tekisin vastaavaa tutkimusta uudestaan, niin energiaa kuluisi vähemmän stressaamiseen, kun olisi jo toimivat työkalut käytössä.

Tämän tyyppisissä töissä on vaikeaa olla koskaan täysin tyytyväinen ja tuntuu, että kaikkea voisi syventää lisää. Voisin siis tehdä työn jokaisessa vaiheessa jotain paremmin: haakea vielä yhden artikkelin lisää, tuoda uuden näkökulman esiin, kysyä parempia kysymyksiä, kuunnella aktiivisemmin ja niin edelleen. Pääpiirteittäin olen kuitenkin lähellä tyytyväisyyttä ja koen, että prosessi on ollut opettavainen ja suuret elämänmuutokset sen aikana ovat pakottaneet vähän uutta näkökulmaa työlle. Olen siis oppinut myös orientoitumaan nopeasti aiheen maailmaan, kun aikaa on ollut rajallisesti edistää työtä. Ei ole ollut aikaa käynnistysvaikeuksille, vaan työtä on ollut saatava eteenpäin silloin, kun sopiva rako on löytynyt. Omanlaista tehokkuutta on siis tullut harjoiteltua.

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprosessi on ollut hyvin erilainen kuin edeltävä ja siihen on pitänyt suhtautua kuin se olisi ensimmäinen, sillä aihe ja tapa tehdä työtä ovat niin erilaiset. Koen, että olen tässäkin pysynyt uteliaana ja mielestäni se on ehkä tärkeämpää lopulta kuin lopputulos ja siinä voin olla tyytyväinen itseeni.

Lähteet

Ambler, T., Barrow, S. 1996. The Employer Brand, *Journal of Brand Management*, 4, s.185–206. Luettavissa: <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>. Luettu: 26.4.2021.

App, S., Merk, J. & Büttgen 2012. Employer Branding: Sustainable HRM as a Competitive Advantage in the Market for High-Quality Employees. *Management Revue*, 23 (3), s. 262-278.

Backaus, K. 2016. Employer Branding Revisited, *Organization Management Journal*, 13:4, s.193-201. Luettavissa: <https://doi.org/10.1080/15416518.2016.1245128>. Luettu: 15.4.2021.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9 (5), s. 501-517.

Bailey, C., Mankin, D., Kelliher, C., & Garavan, T. 2018. *Strategic Human Resource Management*. Second Edition. Oxford University Press. Oxford.

Barrow, S. & Mosley, R. 2011. *The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. John Wiley & Sons Ltd. West Sussex.

Baskin, E. Recruit And Retain Talent With An Employer Brand. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbesagencycouncil/2020/03/12/recruit-and-retain-talent-with-an-employer-brand/?sh=452d28385228>.

Dance Info Finland 2021. Tanssiala Suomessa. Luettavissa: <https://www.danceinfo.fi/tieto-aalasta/>.

Business Insider 2014. People: The Last Competitive Advantage. Luettavissa: <https://www.businessinsider.com/people-the-last-competitive-advantage-2014-5?r=US&IR=T>. Luettu: 26.4.2021.

Cable, D.M., Turban, D.B. 2001. Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20, s. 115–63.

Cascio, W.F., & Graham, B.Z. 2016. New Strategic Role for HR: Leading the Employer-Branding Process. *Organization Management Journal*, 13 (4), s. 182-192.

Christensen 2020. The Secret To Winning The War For Talent. *Forbes*. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/ulrikjuulchristensen/2020/02/10/the-secret-to-winning-the-war-for-talent/>. Luettu: 26.4.2021.

Edwards, M. R. 2010. An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39 (1), s. 5-23.

EY 2021. Rebuilding Europe. The cultural and creative economy before and after the COVID-19 crisis. Luettavissa: https://1761b814-bfb6-43fc-9f9a-775d1abca7ab.file-susr.com/ugd/4b2ba2_1ca8a0803d8b4ced9d2b683db60c18ae.pdf.

Ficher, J. 2020. Employer branding as a strategic weapon. *Integrated B2B*. Luettavissa: <https://integratedb2b.cylindr.com/employer-branding-as-a-strategic-weapon/#.X9mzet-gzY2w>.

Garibaldi, A, A. 2014. *Employer Branding for Dummies*. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey.

Hirvi-Ijäs, M., Kautio, T., Kurlin, A., Rensujeff, K. & Sokka, S. 2019. Taiteen ja kulttuurin barometri 2019. Kulttuuripolitiikan tutkimuskeskus Cuporen verkkojulkaisuja 57. Luettavissa: https://www.cupore.fi/images/tiedostot/2020/taiteen_ja_kulttuurin_barometri_2019.pdf.

Huhta, M. 2.11.2020. Head of Employer Brand and Employee Experience services. Employer Branding. Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Webinaari.

Kamesky, M. 2015. *Menestyksen timantti*. Talentum. Helsinki.

Lievens, F. & Slaughter, J. *Annual Review Of Organizational Psychology And Organizational Behavior*, 2016, s. 407-440.

Lee Yohn, D. 2016. Design Your Employee Experience as Thoughtfully as You Design Your Customer Experience. Harvard Business Review. Luettavissa: <https://hbr.org/2016/12/design-your-employee-experience-as-thoughtfully-as-you-design-your-customer-experience>. Luettu: 15.4.2021.

Malmberg, M. & Niiranen, H. 2020. Tilastotietoja tanssin taiteen perusopetuksesta. STOPP ry. Luettavissa: <https://stopp.fi/yleiset/tilastotietoja-tanssin-taiteen-perusopetuksesta/>. Luettu: 16.4.2021.

Maylet, T., Patterson, K. & Wride, M.D. 2017. The Employee Experience: How to Attract Talent, Retain Top Performers, and Drive Results. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/detail.action?docID=4788161#>. Luettu: 27.4.2021.

McKinsey & Company 2018. Employee experience: essential to compete. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-organization-blog/employee-experience-essential-to-compete>. Luettu: 26.4.2021.

McKinsey & Company. McKinsey Quarterly. The CEO's guide to competing through HR. Luettavissa: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/the-ceos-guide-to-competing-through-hr>. Luettu: 26.4.2021.

Metsälä, S. 2020. Susanna Metsälä: Teatteriopettajien työssä on samoja ongelmia työpaikasta riippumatta. Meteli. Luettavissa: <https://www.teme.fi/fi/meteli/susanna-metsala-teatteriopettajien-tyo%cc%88ssa-on-samoja-ongelmia-tyo%cc%88paikasta-riippumatta/>. Luettu: 16.4.2021.

Morgan, J. 2015. Why The Future Of Work Is All About The Employee Experience. Forbes. Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/jacobmorgan/2015/05/27/why-the-future-of-work-is-all-about-the-employee-experience/>. Luettu: 27.4.2021.

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers, John Wiley & Sons, Incorporated. ProQuest Ebook Centra.

Mosley, R., & Schmidt, L. 2017. Employer Branding For Dummies. Luettavissa: <https://learning.oreilly.com/library/view/employer-branding-for/9781119071648/?ar>. Luettu: 27.4.2021.

Opetushallitus 2021. Tanssi taiteen perusopetuksessa (2005–2021). Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/tanssi-taiteen-perusopetuksessa-2005-2021>. Luettu: 30.4.2021.

Opetushallitus 2021. Taiteen perusopetus. Luettavissa: <https://www.oph.fi/fi/koulutus-ja-tutkinnot/taiteen-perusopetus>. Luettu: 30.4.21.

Opetus- ja kulttuuriministeriö 2019. Selvitys taiteen perusopetuksen rahoitusjärjestelmän uudistamistarpeista taiteen perusopetuksen saatavuuden turvaamiseksi sekä rahoitusjärjestelmän selkeyttämiseksi ja ajantasaistamiseksi. Opetus- ja kulttuuriministeriön julkaisu 2019:2. Luettavissa: https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/161668/27_19_Taiteen_perusopetus_OK.pdf Luettu: 30.4.2021.

Reiners, B. 2020. What is External Employer Branding. Built In. Luettavissa: External Employer Branding: What It Is & Why You Need It | Built In.

Saveljeff, A. 2021. Pääkirjoitus: Hetkelliset korona-apurahat eivät pelasta ammattimaista taidekenttää. Meteli. Luettavissa: <https://www.teme.fi/fi/meteli/paakirjoitus-hetkelliset-korona-apurahat-eivat-pelasta-ammattimaista-taidekenttaa/>. Luettu: 30.4.2021.

Saundes, N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. Research Methods for Business Students. Eight Edition. Pearson. Harlow.

Taiteen keskustoimikunta – Valtion tanssitaidetoimikunta 2009. Tanssissa on tulevaisuus. Tanssin visio ja strategia 2010–2020. Luettavissa: <https://www.taike.fi/documents/10162/50966/ta1.pdf>.

Tanssinopettajien työehtosopimus 24.4.2020 – 31.1.2022. Luettavissa: <https://www.teme.fi/wp-content/uploads/2020/07/tanssinopettajien-tes-2020-2022-final.pdf>. Luettu: 3.5.2021.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Edita Publishing Oy.

Saundes, N.K., Lewis, P. & Thornhill, A. 2019. Research Methods for Business Students. Eight Edition. Pearson. Harlow.

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Tausta

1. Oletko itsenäinen yrittäjä vai työsuhhteessa?
2. Millaisessa työsuhhteessa työskentelet?
3. Millaisessa tanssikoulussa opetat tällä hetkellä?
4. Kuinka kauan olet ollut nykyisen työnantajan palveluksessa?

Sisäinen työnantajamielikuva

1. Mitä toivot työnantajalta?
2. Millainen merkitys työpaikan arvoilla ja kulttuurilla on työnantajan valintaasi?
3. Vastasiko nykyisen työpaikkasi todellisuus luvattua?
4. Miten kokemuksesi nykyisessä tanssikoulussasi ovat vaikuttaneet mielikuvaasi kyseisestä työnantajasta?
5. Miten mielikuvasi nykyisestä työnantajasta voisi parantua?
6. Suositteletko työnantajaa muille?

Ulkoinen työnantajamielikuva

1. Aiemmin puhuit toiveistasi työnantajaa kohtaan - mistä saat tietoa, vastaako potentiaalinen työnantaja näitä toiveita?
2. Millä tavalla ja missä kanavissa tanssikoulut viestivät itsestään työnantajina
3. Miten viestintä vaikuttaa mielikuviisi?
4. Miten päädyit nykyiseen työpaikkaasi?
5. Miksi päädyit valitsemaan kyseisen työnantajan?
6. Millainen merkitys toisilla opettajilla on työpaikan valinnassasi?

Yhteenveto

1. Millainen on mielestäsi houkutteleva tanssikoulu?
2. Koetko kuluneen vuoden muuttaneen suhtautumistasi työhösi tai työnantajiin? Miten?

Liite 2. Saatekirje Teams-kutsuun

Hei!

Kiitos, että osallistut tutkimukseen opinnäytetyötäni varten, jonka tavoitteena on selvittää tanssinopettajien näkemyksiä houkuttelevasta työnantajasta. Haastatteluun on hyvä varata yksi (1) tunti. Tutkimukseen haastatellaan yhteensä 10 tanssinopettajaa, jotka työskentelevät taiteen perusopetuksessa tai muussa opetuksessa ympäri Suomea. Haastatteluvien nimiä ei julkaista tutkimuksessa. Ohesta löydät haastattelukysymykset.

Ystävällisesti

Salla-Maaria Mustonen
Haaga-Helia ammattikorkeakoulu