

Työnantajamielikuvan kehittäminen viestinnän keinoin

LAB-ammattikorkeakoulu

Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)

2022

Eija Koli

Tiivistelmä

Tekijä(t) Koli, Eija	Julkaisun laji Opinnäytetyö, YAMK Sivumäärä 83 + 2	Valmistumisaika 2022
Työn nimi Työnantajamielikuvan kehittäminen viestinnän keinoin		
Tutkinto Tradenomi (YAMK), Liiketalous (Liiketoiminnan kehittäminen ja johtaminen)		
Toimeksiantajan nimi, titteli ja organisaatio Arctia Oy		
Tiivistelmä <p>Tämän tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää toimeksiantajan Arctia Oy:n sisäistä- ja ulkoista työnantajamielikuva sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja keinoja työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Tarkoituksena oli lisäksi tutkia, millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja. Tutkimuksen perusteella oli tarkoitus tunnistaa kehittämiskohteet ja löytää ratkaisut Arctia-konsernin työnantajamielikuvan kehittämiseksi.</p> <p>Teoreettinen viitekehys käsitteli työnantajamielikuvaa sekä työnantajamielikuvan rakentamiseen sekä kehittämiseen vaikuttavia tekijöitä. Tutkimus toteutettiin tapaustutkimuksena monimenetelmäisesti hyödyntäen sekä laadullista että määrällistä tutkimusta. Rinnakkaisien tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli täydentää tutkimuksilla saatuja tuloksia. Tutkimuksessa hyödynnettiin myös benchmarking-tutkimusta. Aineisto kerättiin haastattelu- ja kyselytutkimuksen avulla. Kyselytutkimuksen kohderyhmä oli merenkulkualan opiskelijat sekä yhtiössä jäänmurron liiketoiminnossa määräaikaisena työskennelleet. Kyselytutkimukseen vastausprosentti oli 16 %.</p> <p>Kyselytutkimuksen perusteella voitiin todeta Arctian työnantajamielikuvan olevan hyvää tasoa, kun sisäisen haastattelututkimuksen valossa se oli keskitasoa. Kyselytutkimuksen perusteella Arctiaa pidettiin mielenkiintoisena ja haluttuna alan työntekijien keskuudessa. Hyvällä johtamisella ja työilmapiirillä oli keskeinen vaikutus työntekijäkokemukseen ja työnantajamielikuvaan. Turvallinen työympäristö korostui alalla työnantajamielikuvaan ja työpäivän hakemiseen vaikuttavana tekijänä. Tulevaisuuden hyvän työnantajan tunnusmerkkejä olivat tutkimuksen mukaan työn joustavuus ja työpaikan vakaus. Merenkulkualalla lisäksi korostui työn turvallisuus. Kehittämistoimenpiteissä keskityttiin sisäisen työnantajamielikuvan sekä rekrytointiviestinnän kehittämiseen.</p>		
Asiasanat työnantajamielikuva, yrityskulttuuri, viestintä		

Abstract

Author(s) Koli, Eija	Type of Publication Master's Thesis	Published 2022
	Number of Pages 83 + 2	
Title of Publication Developing the image of the employer through communication		
Name of Degree Master of Business Administration		
Name, title and organization of the client Arctia Ltd.		
Abstract <p>The purpose of this thesis was to examine the internal and external employer image of the commissioning company, Arctia Ltd, as well as the factors that affect the employer image and the ways to develop the employer image. The purpose was also to study what a good employer of the future will look like. Based on the research, the purpose was to identify development targets and find solutions for developing the Arctia Group's employer image.</p> <p>The theoretical framework dealt with the image of the employer and the factors influencing the development of the image of the employer. The study was conducted as a case study by employing multiple mutually supportive qualitative and quantitative research methods. Research material was collected from interviews and a survey conducted through Webropol. The surveys were aimed at maritime students and those working temporarily in the company's icebreaking business. The response rate to the survey was 16%.</p> <p>Based on the survey, it was found that Arctia's image as an employer was good, when according to the internal interview survey it was average. Based on the survey, Arctia was considered an interesting and desirable employer in the industry. Good management and a work atmosphere had a key impact on employee experience and the employer image. A safe work environment was highlighted in the industry as a factor influencing the image of employers and applying for a job. According to the study, the characteristics of a future employer were job flexibility and job stability. In the maritime sector, work safety was also emphasized. The development measures focused on developing the internal image of the employer and recruitment communications.</p>		
Keywords employer image, corporate culture, communication		

Sisällys

1	Johdanto.....	1
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset.....	2
1.2	Toimeksiantajaorganisaation esittely	3
2	Työnantajamielikuva	6
2.1	Työnantajamielikuvan rakentuminen.....	8
2.1.1	Sisäinen työnantajamielikuva.....	10
2.1.2	Yrityskulttuuri	11
2.1.3	Työntekijäkokemus, työntekijöiden sitoutuminen ja tuottavuus	14
2.1.4	Työnantajabrändi ja -maine	16
3	Työelämän sukupolvet ja tulevaisuuden hyvä työnantaja.....	18
4	Viestintä työnantajamielikuvan rakentajana	21
4.1	Strateginen viestintä	23
4.2	Operatiivinen viestintä	25
4.3	Yhteisöllistävä viestintä.....	26
4.4	Luotaava viestintä.....	27
4.5	Rekrytointiviestintä ja hakijakokemus.....	28
5	Tutkimus.....	31
5.1	Aineiston hankinta	34
5.2	Aineiston analysointi	35
5.3	Tutkimustulokset, sisäinen työnantajamielikuvatutkimus.....	36
5.4	Tutkimustulokset, ulkoinen työnantajamielikuvatutkimus.....	44
5.5	Benchmarking-tutkimus alan toimijoihin	56
6	Johtopäätökset	60
6.1	Työnantajamielikuvan nykytila ja suhteutuminen alan toimijoihin	61
6.2	Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät	62
6.3	Tulevaisuuden hyvä työnantaja.....	62
6.4	Viestintä osana työnantajamielikuvan kehittämistä	63
6.5	Kehittämissuhteet	64
6.5.1	Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen	65
6.5.2	Rekrytointiviestinnän kehittäminen.....	66
6.6	Tutkimuksen luotettavuus	67
6.7	Jatkotutkimusaiheet	68
6.8	Opinnäytetyöprosessin ja oman onnistumisen arviointi.....	69
	Lähteet	71

Liitteet

Liite 1. Haastattelukysymykset

Liite 2. Kysymyslomake

1 Johdanto

Työnantajamielikuva tarkoittaa kaikkia niitä henkisiä, käytännöllisiä ja taloudellisia asioita, jotka ihmiset yhdistävät organisaatioon. Työnantajamielikuvan avulla markkinoidaan työnantajaa potentiaalisille työnhakijoille ja nykyisille työntekijöille. Hyvä työnantajamielikuva varmistaa pätevien työntekijöiden rekrytoinnin ja sitouttaa olemassa olevat työntekijät vahvemmin organisaatioon. Se kertoo työnhakijalle sen, millaista yrityksessä on työskennellä ja mitä sillä on tarjota. Työnantajamielikuvan tulee erottua muista, mutta se ei saa olla katteeton, sillä työnantajamielikuva syntyy yrityksen arjessa käytännön toiminnan kautta. (Matikainen, 2021b.)

Työelämä on voimakkaassa murroksessa, sillä muun muassa teknologian nopea kehitys, väestö rakenne ja globalisaatio vaikuttavat vahvasti työyhteisöihin sekä yksilöiden asemaan työelämässä. Työn tekeminen on aikaisempaa vähemmän aikaan ja paikkaan sidottua ja työelämän joustavuus lisääntyy, vaikkakaan muutos ei ole yhtä voimakas kaikilla aloilla. Muutosten myötä syntyvät osaamistarpeet edellyttävät työntekijöiltä valmiutta uuden oppimiseen ja jatkuvaan osaamisen päivittämiseen. Työmarkkinoiden uusien sukupolvien vaatimukset ja arvot työelämässä ovat toisenlaisia aiempaan sukupolveen verrattuna. Ihmiset tekevät enenevässä määrin valintoja työnantajien välillä arvomaailmansa mukaisesti ja taloudellisten arvojen lisäksi rinnalle ovat nousseet vahvasti henkiset- ja välinearvot. (Valtioneuvoston kanslia 2018.)

Arctia-konsernissa on toteutettu viimeisen kolmen vuoden aikana suuria rakenteellisia muutoksia, jotka ovat saattaneet vaikuttaa mielikuvaan Arctiasta työnantajana. Arctia tunnetaan erityisesti jäänmurron palveluista, mutta konsernissa on erityisosaamista hyvin monenlaisissa tehtävissä, kuten merenmittauksen, väyläsuunnittelun, väylänhoidon, vesirakentamisen, kanavien käytön ja kunnossapidon palveluissa, viittojen ja poijujen valmistuksessa sekä hallinnollisissa tehtävissä.

Ammattitaitoisen työvoiman saatavuus ja säilyvyys on koettu haasteeksi ja myös riskiksi Arctia-konsernissa. Useisiin yhtiön tehtäviin ei valmistuta suoraan koulunpenkiltä ja moniin tehtäviin on korkeat pätevyysvaatimukset, joita täyttäviä hakijoita ei ole helppo löytää. Myös moniosaajien tarve on suuri. Arctia-konsernin henkilöstön keski-ikä oli vuonna 2020 48,7 vuotta. Lähivuosina eläköityvien työntekijöiden määrä tuo myös haasteita ammattitaitoisen henkilöstön rekrytointiin. Osaamisen varmistamiseksi tulevaisuuteen ja hyvien hakijoiden löytäminen proaktiivisesti lähivuosina eläköityvien tilalle on erittäin tärkeässä asemassa, kun tehdään henkilöstösuunnitelmia tuleville vuosille.

Arctia-konsernissa ei ole aikaisemmin tehty työnantajamielikuvaa kartoittavaa tutkimusta. Yhtiössä tehdään vuosittain työtyytyväisyyskysely ja vuonna 2020 se toteutettiin ensimmäistä kertaa uudistuneessa Arctia-konsernissa. Toteutetut työtyytyväisyyskyselyt antavat viitteitä siitä, että sisäinen työnantajamielikuva on hyvää tasoa. Koska työnantajamielikuvasta on vain olettamuksia verraten sen vaikutuksiin, on niin sisäisen kuin ulkoisen työnantajamielikuvan tutkiminen ajankohtainen, mielenkiintoinen ja erittäin merkityksellinen aihe opinnäytetyölle sekä Arctian työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on Arctia-konsernin työnantajamielikuva, millä toimenpiteillä sitä voidaan kehittää, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja. Tarkoituksena on tutkia konsernin sisäistä ja ulkoista työnantajamielikuvaa ja selvittää kuinka vetovoimainen se on verrattuna muihin alan toimijoihin.

Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta työlle on asetettu seuraava tutkimuskysymys ja alakysymykset:

1. Millainen on Arctia-konsernin työnantajamielikuva?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset:

2. Miten Arctia-konsernin työnantajamielikuva suhteutuu muihin alan toimijoihin?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat mielikuvaan työnantajasta?
4. Millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja?
5. Miten Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa voi kehitetään vetovoimaisemmaksi?

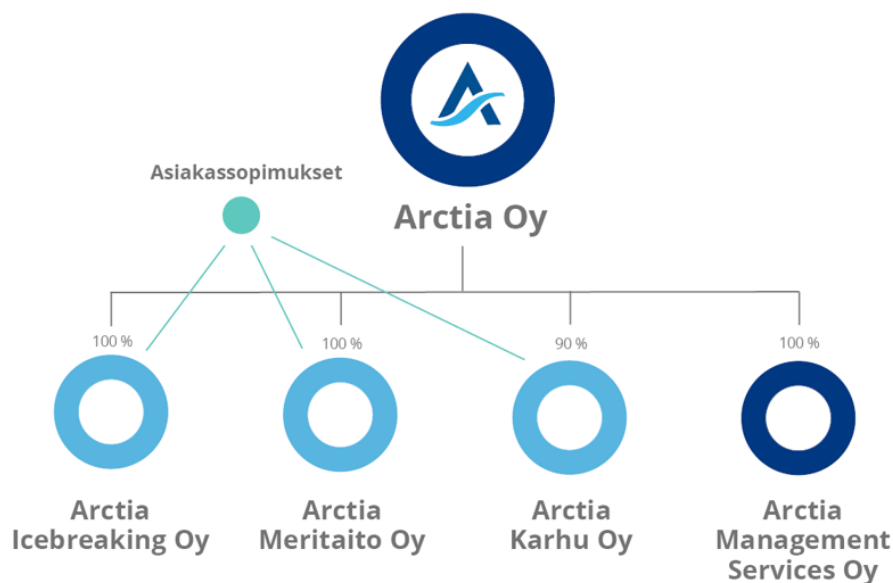
Tutkimuksen perusteella on tarkoitus tunnistaa kehittämiskohteet ja löytää ratkaisut työnantajamielikuvan kehittämiseksi sekä koota toimenpiteitä Arctia-konsernin työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Kehittämistoimenpiteissä keskitytään erityisesti rekrytointiviestinnän kehittämiseen.

Tutkimus koostuu teoriasta sekä empiirisestä osuudesta. Opinnäytetyön teoriaosuus on rajattu käsittelemään työnantajamielikuvaa ja sen teorioita sekä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan rakentamiseen sekä kehittämiseen.

1.2 Toimeksiantajaorganisaation esittely

Tutkimuksen kohdeorganisaatio on Suomen valtion omistama Arctia Oy. Yhtiön tehtävänä on turvata Suomen meriliikenteen kulku Itämeren jäätalven olosuhteissa, varmistaa toimivat vesiliikenneyhteydet ja tarjota ratkaisut turvalliseen sekä tehokkaaseen merenkulkuun haastavissa olosuhteissa merellä ympäri maailman. Yhtiön palveluja ovat jäänmurron, väylänhoidon ja merenmittauksen lisäksi muun muassa putken- ja kaapelinlasku, hinaustehtävät, tuki vedenalaisten rakenteiden asennus- ja huoltotöissä, öljyntorjunta, vesirakentaminen sekä muoviputkiviittojen ja -poijujen valmistaminen. (Arctia Oy 2021a.)

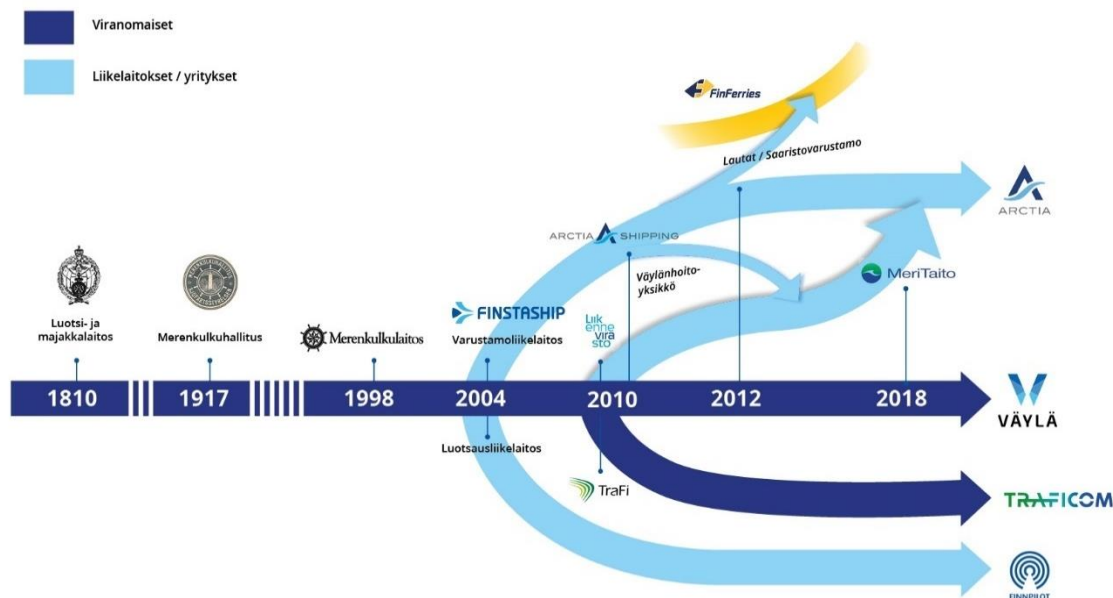
Arctia muodostaa konsernin, jonka emoyhtiö Arctia Oy omistaa kokonaan tytäryhtiönsä Arctia Icebreaking Oy:n, Arctia Management Service Oy:n ja Arctia Meritaito Oy:n sekä 90 % Arctia Karhu Oy:stä. Emoyhtiö ja tytäryhtiö Arctia Management Services Oy tuottavat konserniyhtiön hallinnolliset palvelut, ja muut tytäryhtiöt omistavat aluskaluston ja toimivat asiakasrajapinnassa. (Arctia Oy 2021a.)



Kuvio 1. Arctia-konsernin yhtiö rakenne.

Arctia Oy on perustettu joulukuussa 2009. Yhtiön juuret ovat Merenkululaitoksessa (vuoden 1998 Merenkulkuhallitus), joka oli vuosina 1917–2009 toiminut valtion keskusvirasto ja viranomainen. Sen tehtävänä oli vastata merenkulun turvallisuudesta, talvimerenkulun avustamisesta, väylänpidosta, meriliikenteen ohjauksesta ja luotsauksesta sekä merikartoituksesta ja yhteysaluspalveluista. Vuoden 2010 alusta Merenkululaitoksen viranomaistehtävät siirtyivät silloin perustettujen Liikenneviraston (nykyisin Väylävirasto) ja Liikenteen

turvallisuusviraston vastuulle (nykyisin Liikenne- ja viestintävirasto Traficom). (Arctia Oy 2021a.)



Kuvio 2. Arctia-konsernin historia.

Joulukuussa 2018 Valtioneuvosto päätti yhdistää vesiväylien kunnossapito- ja merenmittauspalveluja tuottavan valtionyhtiön Meritaito Oy:n Arctian täysin omistamaksi tytäryhtiöksi. Uudessa Arctia-konsernissa työskentelee noin 420 henkilöä. Suurin osa henkilöstöstä työskentelee operatiivisissa tehtävissä jäänmurron, vesiväylien hoidon, merenmittauksen ja väyläsuunnittelun, vesirakentamisen, kanavien käytön ja kunnossapidon tehtävissä sekä viittojen ja poijujen valmistuksessa. Konsernin liikevaihto oli vuonna 2020 noin 80,8 miljoonaa euroa. Arctian päätoimipaikka on Helsinki. Lisäksi yhtiöllä on toimipaikat Lappeenrannassa, Turussa, Vaasassa ja Joensuussa sekä väyläasemia ja tukeutumispisteitä sisävesillä sekä Suomen rannikolla. (Arctia Oy 2021a.)

Arctian yrityskulttuuria määrittelevät vastuullisuus, ympäristöystävällisyys, turvallisuus, laatu ja tehokkuus. Vastuullisuus on olennainen osa Arctian yrityskulttuuria, ja se perustuu olennaisten asioiden tunnistamiseen ja niiden toteuttamiseen osana jokapäiväistä työtä. Jokaisella arctialaisella on oikeus hoitaa työnsä turvallisesti, ja tämän varmistaminen on yritykselle tärkeintä. Yhtiö huolehtii henkilöstönsä osaamisesta ja tekee kehitystoimenpiteitä työhyvinvoinnin parantamiseksi. Kestävän meriliikenteen tukeminen ja yhtiön oman toiminnan ympäristövaikutuksista huolehtiminen on keskeistä. Yhtiö pyrkii jatkuvasti parantamaan ja kehittämään ympäristövaikutustensa hallintaa ja pienentämään siten ekologista jalanjälkeä. (Arctia Oy 2021b.)

Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa ei ole aikaisemmin tutkittu. Henkilöstön työhyvinvointia kartoittava Työvire-kysely on toteutettu uudistuneessa Arctia-konsernissa nyt kaksi kertaa vuosina 2020 ja 2021. Vuonna 2021 toteutettuun kyselyyn vastasi 62 % arctialaisista (257 henkilöä), kun vastausprosentti vuonna 2020 oli 70 %. Kaikkien vastausten keskiarvo eli Työvire oli vuonna 2021 hyvää tasoa ollen 3,5 (ka 3,7 vuonna 2020) Likert-asteikolla 1–5. Keskiarvojen perusteella vahvuuksiksi nousivat erityisesti se, että yrityksessä tehdään merkityksellistä työtä (ka 4,5) ja yrityksessä on osaamista, jolla erotutaan muista (ka 4,2). Kehittämiskohteet puolestaan liittyivät johdon viestintään sekä yrityksen kehittymiskykyyn. (Arctia 2021c.)

2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan merkitys on korostunut entisestään kilpailun kiristyessä hyvistä työntekijöistä. Ilmiön ympärillä vallitsee useita eri käsitteitä ja työnantajamielikuvasta, työnantajakuvasta ja työnantajabrändistä puhuttaessa tarkoitetaan pitkälti samaa asiaa hiukan eri painoituksin. Työnantajamielikuva ja yritykseen liitettävät mielikuvat ovat toistensa summa, eikä niitä siksi voi erottaa toisistaan. Työnantajamielikuvan rakentuminen lähtee yrityksen sisältä työntekijäkokemuksesta ja yrityksessä vallitsevasta kulttuurista. Viestintä on merkittävässä asemassa työnantajamielikuvan rakentamisessa.

Työnantajamielikuva tarkoittaa käsitystä, joka muodostuu ihmiselle organisaation ja muiden osapuolten viestinnän sekä vastaanottajan kokemuksen perusteella (Ruokolainen 2020, 45). Työnantajamielikuva kertoo sen, millainen paikka yritys on työskennellä ja mitä sillä on tarjota työntekijälle. Työnantajamielikuva perustuu lupauksiin ja tekoihin, ja se syntyy yrityksen sisältä ulospäin. Työnantajamielikuvasta puhuttaessa teot ovat lupauksia merkittävämpiä, joten mielikuvaa ei voi rakentaa päälle liimaten, vaan lupaukset lunastetaan todellisilla teoilla. Toimiva ja tehokas sisäinen ja ulkoinen viestintä on keskeistä positiivisen työnantajamielikuvan vahvistamisessa. Hyvät uutiset ja tarinat työnantajasta kiirivät kauas ja tekevät rekrytoinnista helpompaa, kun toisaalta taas huonot tarinat vaikeuttavat rekrytointia. (Piha & Poussa 2012, 146–147.)

Voidaan sanoa, että työnantajamielikuva on ikkuna yrityksen jokapäiväiseen tekemiseen. Työnantajamielikuva pohjautuu niihin signaaleihin, jotka viestivät yrityksen olemassaolon tarkoituksesta, tavasta tehdä työtä sekä yrityskulttuurista. Näihin liittyvät viestit ilmentyvät esimerkiksi työntekijöiden some-postauksissa, yrityksen uutisoinnissa ja urasivuissa, haki-jakemuksesta sekä yrityksen edustajien viestinnästä. Hyvin tehty työnantajamielikuvatyö on pitkäjänteisen satsauksen tulos työnantaja–työntekijäsuhteissa. (Erkkilä & Pohls 2019.)

Luukka (2019) tuo vahvasti esiin kirjassaan Kulttuuri on kuningas sen, että työnantajamielikuva on aina yrityskulttuurin heijastuma (Luukka 2019, 135). Myös Kajjala ja Tolvanen (2020) vahvistavat kirjassaan Henkilöstö – strateginen investointi samaa ajattelua ja toteavat työnantajamielikuvan olevan kulttuurin ilmentymä, joka muodostuu organisaatioon liitettyistä sisäisistä ja ulkoisista kokemuksista ja mielikuvista. Työnantajamielikuva on yksi yrityksen kilpailutekijöistä. Se vaikuttaa yrityskuvaan eli brändiin ja sen myötä yrityksen kiinnostavuuteen omistajien, asiakkaiden, työntekijöiden kuin myös potentiaalisten työnhakijoiden näkökulmasta. Työnantajamielikuvasta on tullut entistä tärkeämpi työpaikan valintakriteeri. (Kajjala & Tolvanen 2020, 62.)

Osaajapula on monilla aloilla nykypäivää ja sopivista työntekijöistä kilpaillaan. Kilpailussa voittaa se yritys, jonka työnantajamielikuva puhuttelee hakijoita. Työnhakijoita kiinnostaa tietää, mitä työpaikalla oikeasti tapahtuu, millainen yrityskulttuuri siellä vallitsee, toimiiko yritys aidosti arvojensa mukaisesti ja miten yrityksen omat työntekijät kertovat työstään. Hyvä työnantajamielikuva ja siihen panostaminen edesauttaa sitä, että kohderyhmä tuntee yrityksen ja sitoutuneiden, motivoituneiden ja muutoinkin oikeanlaisten osaajien rekrytoinnista tulee kustannustehokkaampaa. (Oikotie 2020.)

Työn ja vapaa-ajan raja on nykytyöelämässä hämärtynyt. Palkkaus ei ole nykyisin enää ainut ratkaiseva tekijä työpaikkaa valittaessa, vaan taloudellisten etujen ohella muut henkiset ja käytännön edut ovat muodostuneet yhä tärkeimmiksi valintakriteereiksi. Organisaatiot, jotka onnistuvat työnantajamielikuvallaan viestimään selkeästi työnhakijoille sen, mitä yrityksellä on tarjota ja millä ehdoilla, houkuttelevat parhaat ammattilaiset työntekijöikseen. (Matikka 2021.)

Yrityksen vahva ja positiivinen työnantajamielikuva vaikuttaa oleellisesti avoimien työhakemusten määrän kasvuun ja hakemusten parempaan laatuun sekä myös työntekijöiden sitoutumisen asteeseen. Kun ennalta muodostunut mielikuva yrityksestä ja todellinen kokemus ovat yhtenevät, eikä pettymyksen tunnetta synny, on työtehtävien omaksuminen, aloittaminen ja tiimiytyminen nopeampaa ja henkilöstö viihtyy pidempään työsuhteessa. Työntekijän asenne työntekoon on positiivisempaa ja siten pettymykset sekä tappiot työssä kestetään paremmin. Positiivinen viestintä ja työyhteisön viestintäkanavissaan kertomat tarinat voivat vaikuttaa henkilöstön sitoutumisen ja me-hengen rakentumisen lisäksi yrityksen julkisuusarvoon ja medianäkyvyyteen. Yhdessä tämä kaikki merkitsee tuottavampaa organisaatiota. (Korpi ym. 2012, 76.)

Työnantajamielikuvalla on suuri vaikutus siihen, hakeeko työnhakija ylipäätään yritykseen. Hakijat vertaavat työnantajamielikuvaa omiin arvoihinsa, tarpeisiinsa ja persoonaansa. Arvot ja yrityskulttuuri tulee näkyä ja tuntua aidosti yrityksen arjessa, eivätkä ne voi olla vain tyhjiä lupauksia. Hyvä työnantajamielikuva edesauttaa yritystä saamaan parhaat osaajat, pienentämään rekrytoinnin kustannuksia sekä henkilöstön vaihtuvuutta. Työnantajamielikuvan tulee olla linjassa työntekijäkokemuksen kanssa, sillä jos työntekijä kokee mielikuvan valheelliseksi, ei hän sitoudu yritykseen, mikä lisää henkilöstön vaihtuvuutta. Työntekijäkokemuksen parantamiseksi on tärkeää viestiä yrityksen johtamisesta, arvoista ja kulttuurista. Työntekijät ovat peili yrityksen asiakkaille ja siksi työntekijöistä on tärkeää pitää hyvää huolta. Työntekijäkokemus ja yrityksen sisäinen ilmapiiri heijastuu yrityksestä ulospäin näkyen helposti esimerkiksi kommunikoinnissa asiakkaille. Työntekijän tyytyväisyys työhönsä

heijastuu siten ulospäin kasvattaen asiakkaan luottamusta ja asiakastyytyvää yritykseen. (Paakinaho & Uusitalo 2021.)

Jotta työnantajamielikuvan tärkeys ymmärretään koko organisaatiossa, tulisi sen rakentamiseen sitouttaa laajasti koko organisaatiota. Työnantajamielikuvan rakentaminen on pitkäjänteistä ja suunnitelmallista työtä. Kun rakennustyötä lähdetään tekemään, on hyvä miettiä, mitä työnantajamielikuva tarkoittaa yrityksessä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Työntekijäkokemus vaikuttaa sisäiseen työnantajamielikuvaan ja ulkoiseen taas yrityksen työnantajamarkkinointi. Työnantajamielikuvan ei pitäisi olla erillään yrityksen brändimielikuvan kanssa, sillä kaikki mitä yritys tekee, näkyy ulospäin. (Paakinaho & Uusitalo 2021.)

Työnantajamielikuvaan vaikuttavia asioita ovat esimerkiksi se, miten yritystä ja ihmisiä johdetaan ja millainen yrityksen taloudellinen tilanne on, toimiiko yritys vastuullisesti ja kuinka innovatiivinen se on. Vaikka työnantajamielikuva liitetään usein rekrytointiin, kyse ei ole pelkästään siitä, millainen työnantaja yritys on. Eri sidosryhmien ja asiakkaiden kuva yrityksestä vaikuttaa kaupankäyntiin ja hyvä maine tuo lisää asiakkaita. Luotettavalta ja tutulta yritykseltä on helppo ostaa ja yritystä, jossa hyvän tuotteen tai palvelun lisäksi työntekijät viihtyvät, on helppo suositella. Tyytyväiset työntekijät puhuvat hyvää työnantajastaan. Panostukset työnantajamielikuvaan näkyvät siten myös yrityksen tuloksessa. (Oikotie 2020.)

2.1 Työnantajamielikuvan rakentuminen

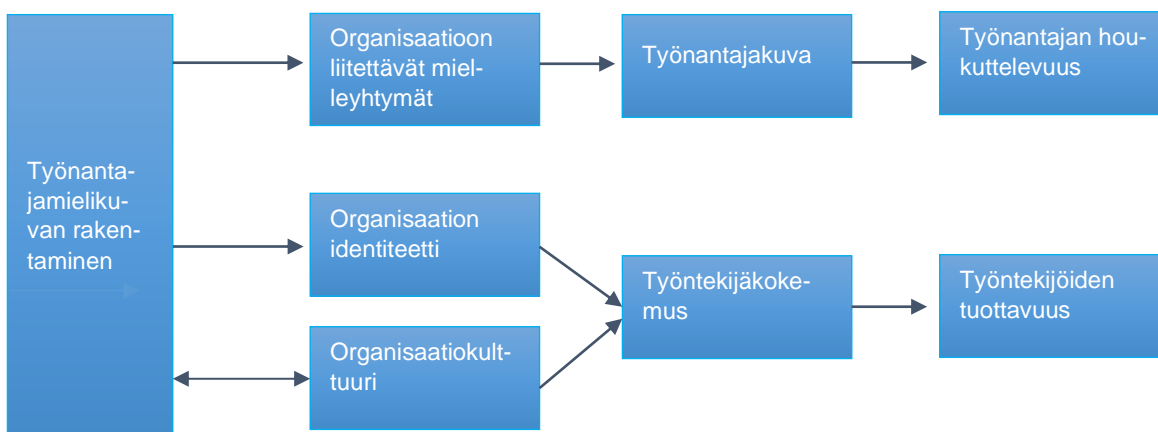
Backhaus & Tikoo (2004) ovat tutkineet työnantajamielikuvan rakentumista ja kuvanneet sen eri osa-alueiden vaikutuksia työnantajamielikuvan syntymiseen. Heidän mukaansa työnantajamielikuvan rakentuminen on strateginen prosessi, jossa yritys pyrkii löytämään erottautumistekijät kilpailijoistaan ja lisäämään vetovoimaisuutta nykyisten työntekijöiden sekä potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Heidän laatimassaan mallissa työnantajamielikuvan rakentuminen on jaettu kahdeksi kokemuspoluksi, joiden päämääränä on työnantajan houkuttelevuus ja työntekijöiden tuottavuus. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.)

Backhaus & Tikoon luomassa mallissa ulkoiseen työnantajamielikuvaan ja työnantajan houkuttelevuuteen vaikuttavat merkittävimmin työnantajabrändiin, -imagoon ja -maineeseen liitettävät miellelyhtymät, jotka muokkaavat työnantajamainetta. Hyvä työnantajamaine tekee työnantajasta houkuttelevan ja saa potentiaaliset työnhakijat kiinnostumaan yrityksestä ja hakeutumaan sen palvelukseen. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

Sisäiseen työnantajamielikuvaan puolestaan vaikuttavat organisaatiokulttuuri ja -identiteetti, jotka luovat työnantajauskollisuutta. Organisaatio- eli yrityskulttuuri vaikuttaa kaksisuuntaisesti, sillä myös työntekijät omalla toiminnallaan rakentavat yrityskulttuuria. Sisäisestä työnantajamielikuvasta käytetään myös termiä työntekijäkokemus.

Työntekijäkokemuksen kehittäminen vaikuttaa työtyytyväisyyteen ja edistää henkilöstön sitoutuneisuutta työnantajaan, joka puolestaan näkyy työntekijöiden tuottavuuden kasvuna. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.)

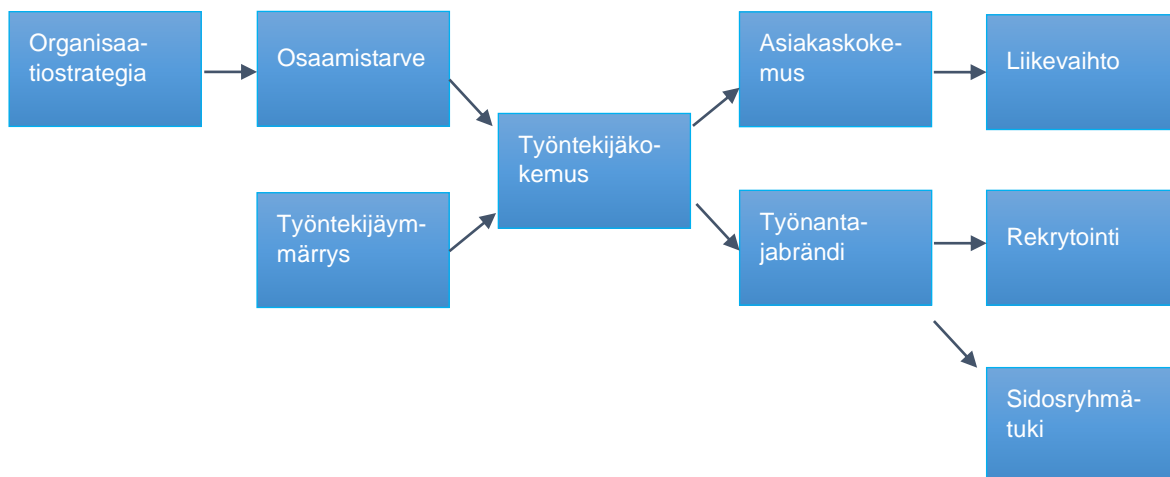
Kun puhutaan mielikuviin vaikuttavista tekijöistä, on hyvä muistaa, että työnantajamielikuva muodostuu myös osin epäsuorista tietolähteistä, eikä yritys siten voi täysin hallita työnantajamielikuvaansa. Tämän vuoksi yrityksen tulisi proaktiivisesti tunnistaa epäsuoria tietolähteistä ja pyrkiä vaikuttamaan myös niiden kautta työnantajamielikuvaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 505.)



Kuvio 3. Työnantajamielikuvan rakentumisen viitekehys. Mukailten Backhaus & Tikoo (2004, 505).

Miikka Huhta ja Visa Myllyntaus (2021) ovat kuvanneet kirjassaan Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus rakentamansa vetovoimaketju viitekehyyksen, joka kuvaa työntekijäkokemuksen ja työnantajabrändin sekä niihin liittyvien käsitteiden suhdetta. Heidän mukaansa kaikki lähtee organisaation strategiasta, mikä luo vaatimukset organisaation osaamistarpeille ja työntekijäymmärrykselle. Tavoitteena on ymmärtää, mikä työntekijöille on heidän työssään merkityksellistä, ja mitä he arvostavat sekä sitä, miten heidän työssään onnistumista voidaan parhaiten tukea. Strategia ja osaamistarpeiden määrittely yhdessä nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden tarpeiden kanssa luovat vaatimukset työntekijäkokemukselle kuvaten esimerkiksi sen, millainen työntekijäkokemus palvelee strategiaa parhaiten tai miten varmistamme työntekijöiden onnistumisen työssään. Työntekijäkokemukseen panostaminen tekee yrityksestä paremman työnantajan ja relevantin työpaikan, ja lisäksi se parantaa asiakaskokemusta ja rakentaa uskottavan pohjan työnantajabrändille. Vahva työnantajabrändi vaikuttaa positiivisesti ihmisiin niin organisaation sisällä kuin ulkopuolella. Se helpottaa rekrytointia lisäten kiinnostusta yritystä kohtaan, tuoden yrityksen ja sen kehityssuunnan kanssa yhteensopivia työnhakijoita, pienentää rekrytointikustannuksia sekä lyhentää rekrytointiprosessia. Työnantajabrändin vahvistuminen näkyy myös yritysbrändin ja

sidosryhmätuen voimistumisena, jolloin sidosryhmät ovat valmiimpia tukemaan organisaatiota niin hyvinä kuin huonoinakin hetkinä. Vetovoimaketjua tulisi johtaa kokonaisuutena ja sille tulisi määritellä kokonaistavoitteet. (Huhta & Myllyntaus 2021, 40–42.)



Kuvio 4. Vetovoimaketju eli työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen kokonaisprosessi (Huhta & Myllyntaus 2021, 40).

Työnantajamielikuvan rakentumiseen liittyviä tekijöitä on käsitelty seuraavaksi pohjautuen Backhausin ja Tikoon (2004) työnantajamielikuvan rakentamisen sekä Huhta & Myllyntaus (2021) vetovoimaketju viitekehyksiin. Huhtan ja Myllyntauksen viitekehyksen osalta on keskitytty erityisesti työntekijäkokemukseen ja työnantajabrändiin. Aihealueiden käsittely lähtee liikkeelle sisäisestä työnantajamielikuvasta ja siihen liittyvistä tekijöistä, koska se miten omia työntekijöitä kohdellaan vaikuttaa merkittävästi ulkoisen työnantajamielikuvien syntyyn.

2.1.1 Sisäinen työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvan kehittäminen tulee olla tosiasioihin perustuvaa, eikä vain yrityksen julkikuvan ja imagon keinotekoista kiillottamista. Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva tulee olla sopusoinnussa keskenään ja sen tulee perustua työpaikan arkitodellisuudelle. Sen vuoksi työnantajamielikuvan kehittämisen tulee lähteä yrityksen sisältä. Kehitystyön lähtökohtana on selvittää asiat, jotka yrityksessä ovat henkilöstön mielestä kunnossa ja mitkä tekijät kaipaavat muutosta ja kehittämistä. Tärkeää on myös yhdessä johdon kesken määritellä työnantajamielikuvan tavoitetila, jonka taustalla ovat esimerkiksi yrityksen missio, tavoitekulttuuri sekä strateginen kyvykkyys ja tulevaisuuden osaamistarpeet. Yrityksen on hyvä tarkistaa, onko henkilöstölupaus riittävän houkutteleva jo olemassa olevien osajien

pitämiseen yrityksessä ja uusien ammattilaisten löytämiseksi. (Kaijala & Tolvanen 2020, 68.)

Hyvä sisäinen työnantajamielikuva on perusta hyvälle ulkoiselle työnantajamielikuvulle. Sisäisen työnantajamielikuvan ollessa kunnossa, sitä voidaan ylpeästi tuoda julki ulkopuolisille sidosryhmille. Yrityksen sisällä olevat ongelmat puolestaan heijastuvat ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Ongelmia peiteltäessä ulkoisesta työnantajakuvaviestinnästä tulee epäaitoa ja riski epäaitouden paljastumisen on huomattavan suuri etenkin sosiaalisessa mediassa. (Korpi ym. 2012, 68.)

Sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttaa se, miten työntäjän antama henkilöstölupaus toteutuu käytännössä ja kuinka se muodostuu henkilöstökokemukseksi. Sisäiseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat monet osatekijät, kuten työsuhteen elinkaaren aikaiset kokemukset, työn sisältö ja sen haasteellisuus, kehittymismahdollisuudet, palkkauksen ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus sekä työsuhte-edut. Siihen vaikuttaa myös johtaminen, työyhteisö ja -ympäristö, työhyvinvointi, viestintä ja sen avoimuus, arvot, kulttuuri, eettiset toimintatavat sekä vastuullisuus. Hyvä johtajuus ja henkilöstöstä huolehtiminen ovat suuressa roolissa työnantajamielikuvan muodostumisessa. Sisäinen työnantajamielikuva heijastuu ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumiseen, sillä ihmiset muodostavat mielikuvansa yrityksestä sen perusteella, miten yrityksen henkilöstö kertoo työnantajastaan esimerkiksi ystäväpiirissä ja sosiaalisessa mediassa. Tyytyväinen henkilöstö onkin yrityksen paras käyntikortti. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62–63.)

2.1.2 Yrityskulttuuri

Yrityskulttuuri, josta käytetään myös termiä organisaatiokulttuuri, on käsitteenä hyvin laaja. Sillä tarkoitetaan yrityksen tiedostettuja ja tiedostamattomia arvoja, toimintatapoja ja rakenteita, jotka vaikuttavat työntekijöiden käyttäytymiseen ja ajatteluun. Yrityskulttuuri on kuin liima, joka yhdistää työntekijät organisaatioon ja erottaa organisaation muista organisaatioista. Yrityskulttuuri on ryhmän ominaisuus, joka luodaan yhdessä organisaation sisällä. Se muotoutuu tekojen ja tekemättä jättämisten kautta, ja jokainen organisaation jäsen on omalla panoksellaan sitä rakentamassa. Yrityskulttuurin tuleekin olla läsnä kaikessa organisaation arjen tekemisessä. (Luukka 2019, 25.)

Yrityskulttuuri on tapa toimia ja kommunikoida. Se ohjaa henkilöstön toimintaa arvojen ja uskomusten avulla, luo yritykselle identiteettiä sekä rakentaa yksilöistä yhteisön. Kulttuuri voi jäädä elämään, vaikka sitä rakentaneet ihmiset vaihtuisivat. Kulttuuri on varsin pysyvä voima organisaatiossa ja sen muuttaminen on hidasta työtä. Yrityskulttuurin rakentaminen tulee pohjautua strategialle ja sitä tukevaksi. Kulttuuri on kriittinen osa työntekijäkokemusta,

sillä kulttuuri määrittelee laajasti sen, millaista yrityksessä on työskennellä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 168).

Parhaimmillaan yrityskulttuuri kannustaa henkilöstön erinomaisiin työsuorituksiin vaikuttaen siten yrityksen menestymiseen. Maailma ympärillämme muuttuu koko ajan valtavaa vauhtia ja usein muutos on organisaatioiden muutosnopeutta suurempaa, eivätkä yritysten prosessit pysy tässä muutoksessa perässä. Oikeanlainen yrityskulttuuri on vahva ja usein käyttämätön voimavara, jonka avulla voidaan edistää organisaatioiden muutosvauhtia. Toisaalta taas organisaatio ja sen kulttuuri voivat olla hidasteena muutosten toteuttamiselle. Yrityksen haasteita ratkottaessa ja mahdollisuuksia kartoitettaessa tulisikin kiinnittää huomiota yrityksen tapaan toimia, yrityskulttuuriin. (Piha 2017, 134–135.)

Keskeinen yrityskulttuuria määrittävä tekijä on se, miten johtajat toimivat, mistä, miten ja kenelle he puhuvat. Voidaan sanoa, että kulttuuri on johtajansa varjo niin hyvässä kuin huonossa. Tämän vuoksi yrityskulttuuria tulee johtaa tietoisesti, sillä toivotunlainen ja organisaation menestymisen mahdollistava yrityskulttuuri saavutetaan sitä johtamalla. (Luukka 2019, 55). Yrityskulttuurin tietoinen johtaminen edellyttää sitä, että yrityskulttuurin nykytila on tiedostettu ja tavoitekulttuuri, arvot ja toimenpiteet määriteltä tavoitekulttuurin saavuttamiseksi. Yrityskulttuuri voi vaikuttaa salakavalasti organisaatioon ilman sen tietoista johtamista, ja tästä syystä sanotaankin, että kulttuuri syö strategian aamupalaksi, tuhoten sen kuin ohimennen. (Huhta & Myllyntaus 2021, 168).

Kulttuuri tulee näkyväksi yrityksen arkisissa valinnoissa ja tekemisessä. Käytännössä se ilmentyy siinä, toimitaanko yrityksessä yhdenvertaisesti ja otetaanko kaikki työntekijät mukaan työpaikan toimintaan. Yrityskulttuuri kuuluu siinä, miten me puhumme; puhummeko esimerkiksi esimiehistä vai esihenkilöistä. Se ilmenee arkisessa toiminnassa esimerkiksi siinä, miten työntekijät tervehtivät toisiaan tai miten he käyttäytyvät palavereissa tai muissa kohtaamisissa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 169).

Yrityskulttuurin määrittämistä on perinteisesti pidetty tarpeellisena etenkin organisaation muutostilanteissa. Usein kulttuurin merkityksen huomaa suuren muutoksen edessä, sillä kulttuuriset voimat voivat hankaloittaa muutoksen läpivientiä. Olemme kuitenkin jatkuvassa muutoksessa ja sen vuoksi yrityskulttuurin arviointi ja sen johtaminen ovat jokapäiväistä työtä. Jotta yrityskulttuuria voidaan johtaa, pitää tunnistaa, mistä asioista se koostuu. Professori Edgar Scheinin mukaan yrityskulttuuri on johtamisen väline ja se koostuu kolmesta eri tasosta. Yksi näistä tasoista on organisaation näkyvät rakenteet ja prosessit, joita on vaikea purkaa. Toinen taso on omaksutut arvot, kuten strategia, tavoitteet ja organisaation yhteisesti omaksuttu tarkoitus. Kolmas taso sisältää perimmäisten arvojen ja tekojen aiheuttajat, kuten taustalla vaikuttavat oletukset, uskomukset, ajatukset ja tunteet. Yrityskulttuuri

määrittää tavan, jolla yrityksen missio ja strategia rakennetaan ja kuinka niitä toteutetaan. Mission toteutuminen edellyttää sitä, että yrityskulttuuri ja yhteisön toiminta edistää sen toteuttamista. Tämän vuoksi yrityskulttuurin tulee pohjautua yhteisymmärrykseen yrityksen missiosta, tavoitteista ja tehtävistä. (Piha 2017, 142–143.)

John Kotter ja James Heskett ovat tutkineet yrityskulttuurin vaikutusta yrityksen taloudelliseen menestykseen. Tutkimus perustuu kolmeen vaihtoehtoiseen teoriaan yrityskulttuurista. Nämä ovat vahva kulttuuri, sopiva kulttuuri ja joustava kulttuuri. Kotterin tutkimuksen mukaan pitkän aikavälin taloudellisella menestyksellä ja yrityskulttuurin vahvuudella on vain vaatimaton yhteys. Yritykset, joilla on vahva yrityskulttuuri, ovat hyviä hyödyntämään tiedetyn osaamisen, mutta ne ovat heikkoja kehittämään uutta kyvykkyyttä. Vahvan yrityskulttuurin omaavilla yrityksillä on tavallisesti vakiintuneet prosessit ja tavat toimia. Henkilöstö ymmärtää nämä toimintatavat ja on hyväksynyt ne jokapäiväiseen tekemiseen, ja ihmisillä on johdonmukainen katsontakanta. Vahvat prosessit tekevät yrityksistä hitaampia sopeutumaan nopeaan muutokseen, ja tapa nähdä maailmaa saattaa suvaita huonosti erilaisia näkökulmia. Vaarana voi myös olla, että vahvalla yrityskulttuurilla ei ole yhteyttä strategiaan, tavoitteisiin tai liiketoimintaan. Yrityskulttuurin vahvuus voi pitää yritystä vanhoissa toimintatavoissa tai jopa johtaa väärään suuntaan muuttuvassa maailmassa, eikä siten edistä yrityksen taloudellista menestymistä. (Piha 2017, 144–145.)

Strategisesti sopivassa kulttuurissa kulttuuri ohjaa ihmisiä ja heidän motivaatiotaan parhaimpiin tuloksiin. Siinä kulttuurin sisältö, arvot ja käyttäytyminen ovat merkitsevässä asemassa. Sopivuuteen perustuva yrityskulttuuri ei edistä helposti niin sanottua laatikon ulkopuolelle katsovaa toimintaa. Kulttuuri voi jopa sokeuttaa organisaation tosiasioille, jotka eivät sovi yrityksen kulttuurin. Juurtunut kulttuuri voi hankaloittaa strategioiden ja uusien asioiden toteuttamista, eikä se helposti haasta toimintaansa muuttuvassa maailmassa ja organisaation herkkyyksille on heikkoa. Sopivan kulttuurin teoria selittää tutkimuksen mukaan suorituskykyä paremmin, mutta ei silti riitä selittämään yrityksen taloudellista menestymistä. (Piha 2017, 145–146.)

Joustava eli sopeutuva yrityskulttuuri auttaa organisaatiota ennakoimaan ja sopeutumaan ympäristön muutoksiin. Tutkimuksen mukaan tällaiset kulttuurit johtavat parhaaseen suorituskykyyn pitkällä aikavälillä. Sopeutuvasta kulttuurista voidaan käyttää myös termiä muutosälykäs kulttuuri. Se sisältää riskein ottamista, luottamusta ja proaktiivista asennetta organisaationa ja yksilöinä. Sopeutuvassa kulttuurissa organisaation jäsenet tukevat aktiivisesti toisiaan ongelmanratkaisussa ja toimivien ratkaisujen toteuttamisessa. He ovat vastaanottavaisia innovaatioille ja muutoksille. Organisaatiossa vallitsee laajasti levinnyt innostus ja henki kaikkensa tekemisestä yrityksen menestymisen saavuttamiseksi.

Yrityskulttuuri, joka haastaa koko ajan, menestyy Kotterin tutkimuksen mukaan parhaiten. (Piha 2017, 146.)

HR:n eli Human Resources on yrityskulttuuria rakentava ja sitä tukeva taho. Sen tehtävänä on tuoda ihmisymmärrystä johtoryhmään ja tuottaa käytänteitä ja prosesseja, jotka tuovat toivottua yrityskulttuuria organisaation päivittäiseen tekemiseen. Toisaalta HR:n tehtävänä on myös puuttua yrityskulttuurin vastaiseen toimintaan. Esimiehellä on tärkeä rooli yrityskulttuurin rakentamisessa ja toteuttamisessa. Esimiehen esimerkki ja arjen toiminta voi vahvistaa tai tuhota yrityskulttuuria. Tämän vuoksi esimiehen rooli tulee olla määritelty selkeästi niin toiminnan ja suorituksen johtamisen kuin myös yrityskulttuurin johtamisen ja toteuttamisen näkökulmasta. Tärkeää on kuitenkin muistaa, että jokaisella organisaation jäsenellä on rooli yrityskulttuurin rakentamisessa ja sen ylläpitämisessä, ja siten jokainen työntekijä vaikuttaa tekemisellään ja asenteellaan yrityksen kulttuuriin. (Luukka 2019, 58–64.)

Työntekijät sitoutuvat yrityksen tarkoitukseen eli missioon. He haluavat työskennellä organisaatiossa, jotka toimivat yhteiskunnan näkökulmasta oikein ja eettisesti. Työntekijät haluavat olla ylpeitä organisaatiosta, jossa he työskentelevät. Yrityskulttuuri on kilpailuetu ja voimavara, joka tukee organisaatiota myös vaikeina aikoina. (Piha 2017, 154). Vahvan ja arjessa elävän yrityskulttuurin edellytys on, että kaikki yrityksen prosessit, politiikat, palkitseminen, tapahtumat ja niin edelleen muotoillaan kulttuurisista lähtökohdista (Luukka 2019, 87).

2.1.3 Työntekijäkokemus, työntekijöiden sitoutuminen ja tuottavuus

Työnantajan ja työntekijän vuorovaikutuksessa syntyviä ajatuksia ja tunteita työstä, yrityksestä työnantajana ja työympäristöstä voidaan sanoa työntekijäkokemukseksi. Se on ihmisen kokonaisarvio vuorovaikutushetkistä työnantajan kanssa sekä yksittäisistä työhön liittyvistä hetkistä. Työntekijäkokemuksen muodostumiseen vaikuttaa työtyytyväisyys ja työhyvinvointi, vetovoimainen työntekijälupaus, hyvä johtaminen ja avoin vuorovaikutus. Hyvä työntekijäkokemus tarjoaa parhaimmillaan erinomaista kilpailuetua, vähentää henkilöstökustannuksia ja lisää tuottavuutta sekä parantaa asiakaskokemusta ja sitä kautta lisää liikevaihtoa. Hyvinvoivat työntekijät ovat tuottavampia, heidän vaihtuvuutensa on pienempi ja sairauspoissaolot vähäisemmät. Työntekijäkokemuksen ymmärtäminen tuo vaikuttavuutta organisaation kehittämiseen, kun ymmärretään asiat, jotka ovat työntekijöille merkityksellisiä ja minkälaisia työhön ja työympäristöön liittyviä valintoja he itse tekisivät. (Huhta & Myllyntaus 2021, 121–124.)

Työntekijäkokemus on keskeistä sisäisen työnantajamielikuvan muodostumiseen. Työntekijäkokemus on työntekijän näkemys työnantajasta ja se voi syntyä mielikuvien,

vuorovaikutuksen ja tunteiden perusteella. Se on mielle-yhtymä, joka muodostuu, kun henkilöstön odotukset ja organisaation antama henkilöstölupaus kohtaavat. Työntekijäkokemukseen ei vaikuta ainoastaan palkkaus, vaan yhä enenevässä määrin yrityksen tarkoitus, arvot ja yrityskulttuuri. Se on keino sitouttaa työntekijät organisaatioon yhtiön tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijäkokemuksen kannalta keskeistä on, että työntekijä tietää, miksi yritys on olemassa, mitä tuloksia työntekijöiltä odotetaan ja millainen heidän kehityspolkinsa yrityksessä voisi olla. Hyvän työntekijäkokemuksen avulla on mahdollista sitouttaa työntekijät organisaatioon ja sen tavoitteiden toteuttamiseen. (Korkiakoski 2019, 24.)

Työntekijäkokemusta tulee mitata, jotta yritys voi tehdä henkilöstön kehittämiseen liittyviä päätöksiä ja toimenpiteitä. Nopeasti muuttuvassa toimintaympäristössä työpaikkoja etsivät tai työpaikan vaihtoa harkitsevat ammattilaiset tekevät päätöksiään erilaisten suosittelujen perusteella. Sen vuoksi henkilöstön tyytyväisyyden mittaaminen kerran vuodessa ei enää riitä, vaan mittaamisen tulisi olla monipuolisempaa. Yritykset haluavat tietää nopeasti tai lähes reaaliaikaisesti, miten henkilöstö voi. Sen vuoksi esimerkiksi rekrytointiprosessin toimivuuden, koulutusten ja perehdytysten onnistumisen sekä työsuhteen muutoksiin ja päätökseen lähteä yrityksestä liittyvien asioiden mittaamisesta on tullut tärkeitä vuosittaisten mittausten rinnalle. Näiden avainhetkien mittaamisen tulisi olla nopeaa, helppoa ja suoraviivaista. Avainhetkien mittaaminen auttaa ymmärtämään, miten kyseisissä kulminaatiopisteissä on onnistuttu. Vuosittaiset laajemmat mittaukset eivät ole menettäneet merkitystään niin sanottujen avainhetkien mittaamisen rinnalla, vaan jatkuva mittaaminen täydentää niitä. (Korkiakoski 2019, 136–138.)

Tehtävänsä sitoutuneet työntekijät tekevät parempaa tulosta ja he vaihtavat pois tehtävistään epätodennäköisemmin. Työhön sitoutuminen on seurausta työtehtävien sopivista vaatimustasosta ja toisaalta organisaation tarjoamasta tuesta. Työtehtävien liian suuret vaatimukset voivat vaikuttaa negatiivisesti työhön sitoutumiseen. Motivaatiota hyviin tuloksiin ja laadukkaaseen työhön lisäävät myös työtehtävät, jotka ovat merkityksellisiä. Tehtävät, joiden merkityksellisyys ei tule esiin päivittäisissä työtehtävissä tai joiden toteutus on prosessien tai huonon työergonomian vuoksi hankalaa, eivät motivoi työntekijää. Alhainen motivaatio ja heikompi työhön sitoutuminen johtaa huonompiin tuloksiin ja myös korkeampaan henkilöstön vaihtuvuuteen. Sitoutumiseen ja motivaatioon vaikuttaa merkittävästi se, että työntekijät tietävät työnsä vaikutuksen isoon kokonaisuuteen. Sen vuoksi keskeistä on, että työntekijöille kommunikoidaan ja kirkastetaan se, miksi ja miten heidän työllään on merkitystä. (Matikka 2021a.)

Organisaation johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen sekä työskentelyolosuhteiden parantaminen ovat kestävimpiä keinoja kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa.

Henkilöstön aito arvostaminen ja avoin vuorovaikutus organisaatiossa ovat positiivisen työntekijäkokemuksen ja työnantajamielikuvan syntymisen perusta. (Viitala 2020, 51.)

2.1.4 Työnantajabrändi ja -maine

Brändi merkitsee niitä kaikkia asioita, joita ihminen on organisaatiosta kokenut. Se syntyy ihmisen mielessä ja jokainen vastaanottaja kokee sen yksilöllisesti (Ruokolainen 2020, 16). Brändi on yrityksen identiteetti, se mitä yritys edustaa ja mitä se lupaa olla, ja sen tehtävänä on arvon tuottaminen yritykselle ja sen asiakkaille. Brändi rakentuu arvoista ohjaten muun muassa yrityksen johtamista, kehittämistä, myyntiä ja asiakaskokemusta. Yrityksen sisäisestä näkökulmasta katsottuna brändi on johtamisen väline ja yhteinen nimittäjä kaikkien organisaation työntekijöiden kesken. (Vierula 2021, 179.). Työnantajabrändi on idea siitä, millainen työnantaja on sekä lupaus siitä, millaisen työpaikan yritys tarjoaa. Aktiivista toimintaa brändipääoman vahvistamiseksi ja kerryttämiseksi kutsutaan puolestaan työnantajabrändityöksi tai työnantajabrändäykseksi. (Huhta & Myllyntaus 2021, 212.)

Työnantajamielikuvan rakentaminen eli työnantajabrändäys on ennakoivaa, systemaattista, kohdennettua ja pitkäjänteistä strategialähtöistä työtä. Sen tavoitteena on luoda ja ylläpitää potentiaalisten työntekijöiden mieleen jäävää työnantajaimagoa. Keskeistä työnantajabrändäyksessä on tuoda esiin se, mikä tekee yrityksestä houkuttelevan ja hyvän työpaikan sekä miten organisaatio erottuu muista työnantajista. (Lehtinen 2019, 13.). Työnantajabrändiä johdetaan niin kuin mitä tahansa brändiä sen brändipääoman kerryttämiseksi ja suojelemiseksi. Työnantajabrändin johtamisen ytimessä on työntekijöille tuotetut kokemukset. Siksi on erityisen tärkeää, että työntekijäkokemus ja sille asetetut tavoitteet on ymmärretty ja niistä viestitään puhuttelevasti. (Huhta & Myllyntaus 2021, 218.)

Työnantajabrändi luodaan yrityksen sisällä, ja sen vuoksi tärkeää on, että organisaation jokainen työntekijä kokee yritysbrändin merkitykselliseksi. Hyvä työyhteisö on vaikuttava tekijä merkityksellisyyden kokemuksen syntymiseen. Hyvän työyhteisön syntymiseen vaikuttaa se, että työntekijöillä on yhteinen tavoite ja kokemus merkityksellisen työn tekemisestä. Työntekijät ymmärtävät, miksi yritys on olemassa ja mikä heidän roolinsa on organisaatiossa. Organisaation työntekijät jakavat saman arvopohjan ja he ovat valmiita ponnistelemaan yrityksen hyväksi. (Ruokolainen 2020, 45.)

Maine on vallitseva käsitys ja arvio jostakin kohteesta. Se syntyy sanoista, teoista ja niiden laadusta, ja usein se kiirii tarinoina ja kertomuksina. Henkilökohtaisella kokemuksella on suuri vaikutus maineen muodostumiseen, vaikka siihen vaikuttaa myös kuullut tarinat. Se on sidosryhmän mielikuviin ja kokemuksiin perustuva arviointi yrityksestä, ja se pohjautuu todellisille kokemuksille. Siinä missä imago ja brändi ovat viestintävetoisia käsitteitä, maine

liittyy selkeämmin organisaation toimintaan. Maine on organisaatiolle aineeton pääoma, sillä yhä tärkeämpää on osoittaa, millainen työpaikka yritys on ja miten vastuullisesti se hoitaa ympäristöasioita ja talouttaan. Hyvä maine auttaa erottamaan kilpailijoista ja edesauttaa asiakkaiden ostopäätösten tekoa sekä sijoituspäätöksiä. Se herättää kiinnostusta, parantaa vaikutusmahdollisuuksia yleensä ja auttaa mediajulkisuuden hallinnassa. Hyvä maine auttaa saamaan hyviä työntekijöitä, jotka yrityksen hyvän maineen ansiosta ovat ylpeitä työpaikastaan ja sitoutuvat siihen. (Juholin 2006, 189–190.)

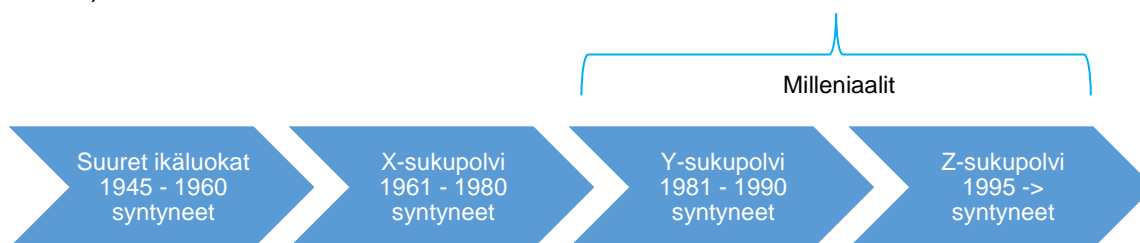
Maine liittyy kiinteänä osana yrityksen liiketoimintaan ja muuhun organisaation toimintaan. Hyvä maine vahvistaa organisaation menestystä. Se lisää asiakasuskollisuutta ja markkinaosuutta sekä houkuttelee sijoittajia. Yrityksen maineen rakentamiseen pitää pyrkiä vaikuttamaan toiminnan ja maineen johtamisella. Maineen johtamisessa yrityksen päätöksentekoa tulisi miettiä, miltä päätökset näyttäisivät ulkopuolisen silmin. Yrityksen hyvä johtaminen rakentaa myös mainetta oikeaan suuntaan. Maineen rakentaminen on pitkäjänteistä työtä ja se vaatii tahtoa, tietoa ja taitoa. (Juholin 2013, 231–232.)

Maineen arkinen testi on arjen kohtaamiset ja se mitä kohtaamisissa tapahtuu. Maineen realisoitumiseen vaikuttaa esimerkiksi se, miten asiakkaita palvellaan ja millaista on työn tai palvelun laatu. Yrityksen tilojen ja ympäristön siisteys, yrityksen tunnuksilla varustettujen ajoneuvojen liikkuminen liikenteessä tai yhtiön henkilöstön käyttäytyminen työaikana ja vapaa-ajalla ovat osa maineen ja mielikuvien syntymistä. (Juholin 2013, 244.)

3 Työelämän sukupolvet ja tulevaisuuden hyvä työnantaja

Työelämän suurin sukupolvi on tällä hetkellä suuret ikäluokat sekä X-sukupolvi. Suuret ikäluokat, joista käytetään myös nimitystä Baby boomerit tai lyhyemmin boomerit, ovat syntyneet 1945–1960. Heille on luontaista kilpailu menestyksestä ja vauraus, mutta heidän mielestään tavoittelemisen arvoista on myös tyouralla onnistuminen. Vuosina 1961–1980 syntyneet edustavat X-sukupolvea. X-sukupolvi varttui taloudellisen kasvukauden aikana, mutta kokivat myös 1990-luvun lama-ajan. He arvostavat brändejä ja kotimaisuutta, luotettavuutta ja laatua edustavia yrityksiä. X-sukupolvea on kuvattu ratkaisukeskeiseksi ja hyvän työmoraaalin omaavaksi. He ovat luonteeltaan melko kilpailuhenkisiä ja heitä kiinnostaa itsensä kehittäminen niin työelämässä kuin myös yksityiselämässään. (Saarinen & Suokko 2020, 29–30.)

Vuosina 1980–2000 syntyneistä käytetään yleisesti nimitystä Milleniaali-sukupolvi. Milleniaalit jaetaan vielä ennen vuotta 1990 syntyneeseen Y-sukupolveen ja 1990-luvun puolivälin jälkeen syntyneeseen Z-sukupolveen. Y-sukupolveen kuuluvat eivät halua käyttää kaikkien voimavarojaan työn tekoon ja uralla etenemiseen, vaan he arvostavat vapautta ja joustavuutta. He suhtautuvat myös suvaitsevammin erilaisuuteen kaikissa sen muodoissa, ja he haluavat elämältään kokemuksia ja elämyksiä. He ovat myös ensimmäinen sukupolvi, joka on elänyt koko nuoruutensa ja aikuisuutensa digimaailmassa. (Saarinen & Suokko 2020, 29–30.)



Kuvio 5. Työelämän sukupolvet. Mukailten Saarinen & Suokko, 2020.

Z-sukupolvi on ensimmäinen täydellinen diginatiivi sukupolvi, eivätkä he tunne maailmaa ilman teknologiaa. Heille vertaisverkot ja -kontaktit sekä somevaikuttajat ovat uskottavia, eivätkä he luota auktoriteettiin sitä kyseenalaistamatta. Z-sukupolvelle voimaannuttava yrityskulttuuri on rahaa suurempi palkkio, ja he arvostavat vahvasti oman työnsä ja työnantajansa aikaansaamaa merkityksellisyyttä yhteiskunnassa. Z-sukupolvelle on tärkeää, että heidän omat ja työnantajan arvot kohtaavat sekä näkyvät arjessa ja auttavat jokapäiväisessä työssä, ja tämä kriteeri on merkittävä työpaikan valintatilanteessa. Z-sukupolven mielestä johdon ja esimiesten on osaavat kertoa heille selkeästi työn tarkoitus ja olla myös esimerkillisiä sitä toteuttaessaan. Z-sukupolvi odottaa, että heille ollaan aitoja ja heitä kohdellaan johdonmukaisesti. Heidän kanssaan tulee kommunikoida avoimesti, ehdottoman

rehellisesti ja nopeasti. He sitoutuvat yksilöinä ja haluavat nähdä, että he saavat omalla työllään kehitystä ja muutosta aikaan. (Saarinen & Suokko 2020, 33–34.)

Dialogi-tutkimuksessa määriteltiin milleniaalien asenteita ja sitä, miten he muuttavat työelämää. Tutkimukseen osallistui noin 2000 Aalto yliopiston opiskelijaa. Tutkimuksen tulokset osoittivat, että uusi työ on sosiaalista ja sitä tehdään mieluiten ryhmissä. Työstä vastataan tai sitä hallitaan mieluiten itse, ja lisäksi työn tulisi olla paikasta ja ajasta riippumatonta. Työn sisältö merkitsee entistä enemmän ja työstä halutaan palautetta jatkuvasti. Työsuhteet lyhenevät aiemmista. (Piha 2017, 103). Milleniaaleille ura ei ole yhtä tärkeä, kuin mitä se on ollut edellisille sukupolville. He odottavat työltään vaihtelua ja kyllästyvät, jos joutuvat olemaan monta vuotta samassa työtehtävässä. Milleniaaleille tärkeimmät tekijät työssä ovat oikeudenmukaisuus työyhteisössä, onnistumisen kokemukset, mieluisa työyhteisö, hyvä esimies sekä mielekkäät ja innostavat työtehtävät. (Valkama, 2020.)

Simonen, Heikkilä ja Westinen (2021) ovat tutkineet nuorten (18–29-vuotiaat) ja keski-ikäisten (45–59-vuotiaat) työelämänäkemyksiä. Tutkimus toteutettiin monimenetelmällisellä lähestymistavalla ja tutkimusaineisto kerättiin Taloustutkimuksen internetpaneelissa 10.–17.6.2020. Kyselyyn vastasi 4 254 henkilöä ja kyselyn otos edustaa Suomen aikuisväestöstä. Tutkimuksen toisena aineistona käytettiin nuorten ja keski-ikäisten ryhmähaastatteluina kerättyä aineistoa, ja näihin haastatteluihin osallistui yhteensä 47 henkilöä. (Simonen ym. 2021, 15). Työelämä on historiallisessa sukupolvenvaihdossa, kun nuoret diginatiiveiksi luonnehditut sukupolvet ovat tulleet työelämään ja suurten ikäluokat ovat siirtymässä eläkkeelle. Käynnissä olevassa murroksessa on pohdittu muutoksen vaikutusta suomalaiselle työteliäisyydelle ja sitä, arvostavatko nuoret ikäluokat työtä vanhempien tavoin. Tutkimuksessa verrattiin muun muassa nuorten ja keski-ikäisten näkemyksiä työstä ja toimeentulosta. Tutkimuksesta voitiin todeta, etteivät ikäpolvet ole keskeisissä työelämänkysymyksissä etäällä toisistaan. Ansiotyö on keskeistä molemmilla ikäryhmillä ja työn arvostaminen korkealle ulottuu myös nuoriin ikäpolviin. Suomalaisia voi tutkimuksen mukaan edelleen luonnehtia työteliääksi kansaksi. Tätä leimaa myös turvallisuushakuisuus ja halu suorittaa työn huolella. Sekä nuoria että keski-ikäisiä rasittaa työn kiireellisyys ja sen vaikutus työn huolelliseen suorittamiseen. Työn tulokset ja onnistumiset tuottavat iloa ja antavat voimaa kummallekin sukupolvelle. Työn arvostus on kuitenkin sukupolvien myötä siirtynyt enemmän työn merkityksellisyyden, sisällöllisen mielekkyyden ja itsensä toteuttamisen suuntaan. Työn epävarmuus, kuormitus ja kiire aiheuttavat huolta kummallekin sukupolvelle, ja lisäksi keski-ikäiset ovat huolissaan uudelleen työllistymisestä ja nuoret puolestaan määräaikaisten työsuhteiden jatkumisesta. Työelämän muutokset, mahdollisuudet ja uhat koetaan samansuuntaisesti ja kummatkin sukupolvet kokevat teknologiseen kehitykseen pääosin myönteisesti. Toisaalta teknologian kehittyminen koetaan myös ammattialojen eriytymistä

ja työpaikkojen vähentymistä vauhdittavaksi tekijäksi. Erityisesti keski-ikäisiä huolestuttaa teknologian kehittymisen vauhti ja sen muutoksessa mukana pysyminen. Työelämän polarisaatio ja eriarvoistuminen koetaan uhkakuvana molemmissa ikäpolvissa. Ikäryhmien sisällä koulutustausta erittelee erityisesti näkemyksiä työn merkityksestä ja työ kanavoituu sisäiseen motivaatioon ja kehittymiseen korkeammin koulutetuilla vahvemmin, kun taas vähemmän koulutetuilla se näkyy ammattilpeytenä ja hyvänä työsuorituksena. Vähemmän koulutetut nuoret kokevat enemmän epävarmuutta työelämässä korkeasti koulutettuihin verrattuna. Koronapandemia haittaa nuorten aikuisten työelämään pääsyä, mutta positivistista on, ettei se tutkimuksen mukaan muodostu nuorille työelämään määrittäväksi kokemukseksi. (Simonen ym. 2021, 102–104.)

Suomalaisen Työn Liitto on toteuttanut kyselytutkimuksen koskien tulevaisuuden työelämää. Tutkimuksessa käsiteltiin muun muassa yritysten tärkeimpiä vetovoimatekijöitä. Kysely toteutettiin huhti–toukokuussa 2016 ja siihen vastasi 1006 työkäistä ympäri Suomen. Tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat työnantajalta tulevaisuudessa joustavuutta, substanssiosaamista ja hyviä esimiestaitoja, luotettavuutta sekä tasa-arvoisuutta. Työntekijöiden mielestä tärkeimpiä seikkoja työssä ovat turvattu työpaikka ja vakaat tulevaisuudennäkymät, kiinnostava työ, hyvä työilmapiiri ja työn joustavuus. Tärkeimpinä vetovoimatekijöinä työntekijät arvostivat erityisesti työnantajan vastuullisuutta ja työntekijän omia arvoja vastaavaa arvopohjaa. (Suomalaisen Työn Liitto 2016.)

Kansainvälisen työvoiman liikkuvuutta ja työmieltymyksiä mittaavan Decoding Global Talent 2021 -tutkimuksen mukaan työntekijät odottavat tulevaisuuden työpaikan olevan joustava työskentelytapojen ja -aikojen suhteen. Etätöön tai ainakin osittain etänä työskentelyn merkitys on yleistynyt. Tutkimuksen mukaan työnantajien ja työntekijöiden odotukset etätöistä ovat ristiriidassa. Boston Consulting Groupin aiemmin teettämän tutkimuksen mukaan työnantajat olettavat 65 % työntekijöistä työskentelevän osittain etänä. Decoding Global Talent -tutkimuksen mukaan 89 % työntekijöistä odottaa voivansa työskennellä etänä. Työntekijän toiveisiin vastatakseen työnantajan tulee luoda etätöstrategia, joka tyydyttää molempia osapuolia. Tutkimuksen mukaan tulevaisuuden työpaikka rakentuu arvojen ympärille. Tällaisia arvoja ovat muun muassa hyvä suhde esimieheen ja kollegoihin, työstä saatu arvostus sekä työn ja vapaa-ajan hyvä tasapaino. Työntekijät pitävät merkittävänä tekijöinä myös työnantajan ympäristöystävällisyyttä ja monimuotoisuutta. Työntekijöiden hyvinvointia ja viihtyvyyttä edistää tutkimuksen mukaan arvoihin pohjautuvan työpaikkakulttuurin kehittäminen. Decoding Global Talent 2021 -tutkimukseen osallistui 209 000 vastaajaa 190:sta eri maasta. Tutkimukseen vastasi 543 suomalaista. (Boston Consulting Group 2021.)

4 Viestintä työnantajamielikuvan rakentajana

Viestintä on kahden tai monien välistä vuorovaikutusta. Se on sanoja, kuvia, ilmeitä, eleitä ja tunteita, ja sillä pyritään vaikuttamaan vastaanottajaan tietoihin, mielikuviin, mielipiteisiin, asenteisiin ja käyttäytymiseen. Viestintää tapahtuu hallitusti ja hallitsemattomasti, tavoitteellisesti ja sattumalta. Yhteisöviestintä on suunniteltua ja johdettua viestintää. Sen tarkoitus on tuottaa arvoa organisaatiolle ja sidosryhmille sekä rakentaa ja ylläpitää suhteita ympäröivään yhteiskuntaan. (Juholin 2017, 27, 29.)

Viestinnän emeritusprofessori Leif Åberg (1948–2020) julkaisi 1985 uraauurtavan suomalaisen yhteisöviestinnän mallin, jonka avulla kuvattiin sitä, miksi yritys viestii. Åberg rakensi aikaisempiin teorioihin perustuen viestinnän funktiot ja ryhmitteli ne tulosviestinnän malliksi. Pian mallia alettiin kutsua Åbergin pizzaksi. Malli koostui neljästä yrityksen kontrollissa olevista funktioista, jotka olivat:

- Perustoimintojen tukeminen eli operatiivista toimintaa tukevaa viestintää
- Informointi, jolla tarkoitettiin tiedotus- ja suhdetoimintaa sisäisten ja ulkoisten kohderyhmien suuntaan ja kanssa
- Pitkäjänteinen profilointi eli strategiset perusviestit, maine ja yrityskuva
- Kiinnittäminen, jolla tarkoitetaan sisäistä viestintää ja perehdyttämistä organisaation tapoihin ja toimintamalleihin sekä työtehtäviin.

Viides ja viestintään kiinteästi liittyvä funktio on ihmisten välinen vuorovaikutus, jota ei voi suoraan kontrolloida. Yritys voi vaikuttaa epäsuorasti toimintatavoillaan ja hyvällä maineellaan siihen, mitä siitä epävirallisissa verkostoissa viestitään. (Åberg 2020, 2–3).

Åbergin alkuperäisessä tulosviestinnän mallissa yhteisöviestintää tarkasteltiin eri funktioiden lisäksi viestinnän suunnan ja sisällön ulottuvuuksina. Suunta merkitsi kahtiajakoa sisäiseen ja ulkoiseen viestintään ja sisältö puolestaan jatkumoa, jonka toisessa päässä olivat yksittäiseen työtehtävään, tuotteeseen tai palveluun liittyvät sanomat ja toisessa päässä työyhteisöön liittyvät viestit. (Åberg 2020, 9–10).

Lokakuussa 2020 Åberg julkaisi tulosviestinnän klassikkomallistaan uuden version, joka korostaa jatkuvan toimintaympäristön muutoksen ja yhteiskunnallisen murroksen lisäksi yllättävien kriisien viestinnän hallintaa. Malli perustuu siihen, että organisaatioiden viestinnän suunnittelussa organisaatiota ei voi pitää enää annettuna ja jos organisaatio muuttuu, viestinnän on muututtava mukana. Lisäksi viestinnällä on merkittävä vaikutus organisaation

menestymiseen. Organisaation murroksessa asioista on viestittävä entistä enemmän niin yrityksen sisällä kuin myös sidosryhmille. (Åberg 2020, 11–12).

Uuden Åbergin Merkityksellisen yhteisöviestinnän mallin funktiot ovat:

- Strateginen viestintä. Strategiatyössä viestinnän panos liittyy kehysuunnitteluun ja kehyskertomuksen rakentamiseen sekä vision, mission ja tarkoituksen viestimiseen.
- Operatiivinen viestintä, jolla tarkoitetaan tuotantoprosessin ohjaukseen, tiimityöhön ja johtamisviestintään liittyviä asioita.
- Yhteisöllistävä viestintä, joka on me-henkeä, sitoutumista edistävää sekä arvoja ja etiikkaa korostavaa viestintää.
- Luotaava viestintä, jolla tarkoitetaan yhteiskunta- ja sidosryhmäviestintää ja tiedotusta sekä maineen rakentamista.

Merkityksellisen yhteisöviestinnän mallin ulottuvuudet liittyvät organisaatioon itseensä ja toimintaympäristöön. Se on tavoitteellista ja vuorovaikutteita dialogia, jossa viestinnän tehtävä on merkityksellistää eli antaa merkityksiä ja luoda merkitystä. (Åberg 2020, 11–12).



Kuvio 6. Merkityksellisen yhteisöviestinnän malli. Åberg 2020.

Työnantajamielikuva perustuu yrityskulttuuriin, henkilöstökokemukseen sekä arjen tekoihin, ja viestintä on merkittävässä osassa positiivisen työnantajamielikuvan rakentamisessa. Työnantajamielikuvan rakentaminen on siten merkityksen luomista viestinnän keinoin. Työnantajamielikuvan rakentaminen ei ole erillinen toiminto, vaan se on kiinteä osa yhteisöviestintää, ja siten sisältyy myös Åbergin merkityksellisen yhteisöviestinnän mallin funktioihin. Viestinnän eri osa-alueita on käsitelty seuraavaksi Åbergin Merkityksellisen yhteisöviestinnän mallin mukaisesti.

4.1 Strateginen viestintä

Strategisella viestinnällä tarkoitetaan organisaation strategiaan, sidosryhmien odotuksiin ja toimintaympäristön muutoksiin perustuvaa tavoitteellista viestintää. Strategisen viestinnän tehtävänä on kuunnella sidosryhmiä, luodata ympäristöä ja arvioida viestinnän toimivuutta nykyhetkessä ja tulevaisuudessa. Viestintää on pidetty pitkään pääasiassa taktisena ja operatiivisena funktiona, mutta 2000-luvulla viestintä on nähty entistä strategisempaan toimintona. Viestinnästä on tullut tavoitteellisempaa toimintaa ja se nähdään yhä kiinteämpänä osana organisaation johtamista. Organisaatioiden viestintä on laajentunut koskemaan kaikkea organisaation toimintaa ja viestintää sekä sen kaikkia osapuolia ylittäen perinteiset organisaatorajat. Viestintäfunktion tehtävänä on pyrkiä tehokkuuteen ja vaikuttavuuteen sekä haluan osallistaa henkilöstöä ja sidosryhmiä erilaisilla julkisilla foorumeilla. Yrityksen strategian luominen ja toteutus on alettu nähdä eri osapuolien välisenä dialogina ja se on vahvistanut viestinnän roolia organisaation strategiaprosessissa. (Juholin & Rydenfelt 2020, 81.)

Viestintä tukee organisaation tavoitteiden saavuttamista sekä liiketoiminnan tuloksen tekoa ja sen vuoksi toimiva viestintä on tärkeä edellytys tavoitteelliselle työlle. Viestintä on voimavara ja sitä tulee suunnitella, ohjata ja seurata niin kuin muitakin organisaation voimavaroja. Viestinnän tärkeys on korostunut työelämän muutosten myötä ja viestinnästä on tullut työyhteisötaito, jota vaaditaan kaikilla organisaation tasoilla. (Åberg 2006, 32).

Työnantajamielikuvan rakentaminen eli työnantajabrändityö on organisaatiostrategian toteuttamista tukevien strategisten valintojen tekemistä. Tärkeimpinä valintoina on määrittellä työnantajabrändityön kohderyhmät, tavoitepositio suhteessa rekrytointikilpailijoihin, työnantajalupaus sekä konkreettiset toimenpiteet, joilla työnantajamielikuvaa lähdetään rakentamaan. Keskeisimmät sidosryhmät tässä työssä ovat HR ja rekrytointi, viestintä, markkinointi, johto ja esihenkilöt. Työnantajabrändityön toimintaympäristössä vaikuttavat muun muassa oppilaitokset, viranomaiset, sijoittajat, media, asiakkaat ja alan muut yritykset. (Huhta & Myllyntaus 2021, 228–229.)

Työnantajabrändin **kohderyhmien** tunnistamista varten yrityksen tulee määritellä osaamishaasteet, ja kun ne on tunnistettu, voidaan määritellä, millaista osaajia yritykseen halutaan. Tärkeää kohderyhmien tunnistamisessa on se, että se palvelee yrityksen strategiaa. Usein työnantajabrändin kohderyhmät jaotellaan yleisellä tasolla jakaen ne ylätasolla esimerkiksi opiskelijoihin ja ammattilaisiin ja lisäksi tarkemmin muutamiin työtehtäviin perustuviin ryhmiin. Mitä tarkemmin kohderyhmät pystytään määrittelemään, sitä tietoisempia voidaan olla haasteista ja tavoitteista eri kohderyhmissä. (Huhta & Myllyntaus 2021, 228–229.)

Positioinnin eli asemoinnin avulla brändityöstä voidaan tehdä kohdennetumpaa selvittämällä mitä tietty kohderyhmä ajattelee työnantajabrändistä suhteessa toimialan rekrytointikilpailijoihin. Jotta tavoitepositio voidaan määrittää, on tärkeä tunnistaa samankaltaisuudet oman yrityksen ja valittujen rekrytointikilpailijoiden arvolupauksissa ja erottautumistekijöissä. Positioinnin avulla voidaan tietoisesti kehittää brändin positiota kohti tavoitetilaa valitussa kohderyhmässä ja hakea erottautumistekijöitä valitussa kohderyhmässä. Erottautumistekijöitä voivat olla esimerkiksi työntekijäkokemus, hakijakokemus, palkitseminen ja työelämän joustot. (Huhta & Myllyntaus 2021, 230).

Työnantajabrändin rakentaminen edellyttää, että työlle on valittu **tavoitteet ja mittarit**. Hedeelmällisintä on valita yksi tavoite, joka pilkotaan pienempiin alatavoitteisiin. Alatavoitteet voidaan määritellä tarpeen mukaan eri kohderyhmille, liiketoiminnoille tai esimerkiksi maantieteellisille alueille. Tavoitteen asetannassa voidaan hyödyntää suorituksen johtamisesta tuttua SMART-mallia, joka luo raamit tarkalle, mitattavalle tavoitettavissa olevalle, realistiselle ja aikaan sidotulle tavoitteelle. (Huhta & Myllyntaus 2021, 235–236).

Työnantajabrändin rakentamisen tärkein työkalu on **työnantajalupaus**, joka on organisaation määrittelemä kuvaus itsestään työnantajana. Lupauksessa tulisi yhdistää se, mitä potentiaaliset työntekijät ajattelevat työnantajasta tällä hetkellä, työntekijäkokemuksen vahvuudet ja tavoitetila, kohderyhmän tarpeet ja rekrytointikilpailijoiden tekeminen. Mikäli työnantajalupaus tarkastellaan kattavammin, sinä voi huomioida myös esimerkiksi yhteiskunnan, asiakkaiden ja omistajien näkökulma. Työnantajamielikuvan välittämiseen valituille kohderyhmille tarvitaan kokonaisuuden huomioida suunnitelma, jossa otetaan kantaa mihin työnantajabrändin kohtauspisteisiin ja aktivoinnin taktiikoihin panostamalla määritellyt tavoitteet aiotaan saavuttaa. (Huhta & Myllyntaus 2021, 238–239.)

Määrittelytyön jälkeen laaditaan selkeä ja kokonaisuuden huomioiva **suunnitelma**, jolla työnantajabrändin rakennustyötä lähdetään tekemään. Suunnitelman toteuttamista voidaan pitää operatiivisena viestintänä. Huhta & Myllyntaus (2021) suosittelivat suunnitelmaksi tiekarttaa, jonka avulla otetaan kantaa siihen, mihin työnantajabrändin kohtauspisteisiin ja aktivoinnin taktiikoihin panostamalla työnantajabrändille määritellyt tavoitteet on tarkoitus

saavuttaa. Tiekartta muistuttaa myös reunaehdoista ja strategisista valinnoista, jotka toimenpiteiden suunnittelussa tulee huomioida. (Huhta & Myllyntaus 2021, 240–241.)

4.2 Operatiivinen viestintä

Viestintä on kiinteä osa johtamista. Hyvä johdon viestintä vaikuttaa työntekijän motivaatioon ja sitoutumiseen. Avoin, luotettava ja yksilöä kunnioittava viestintä lisää tyytyväisyyttä työhön, esimieheen ja koko työyhteisöön. Organisaation strategian viestintä sekä päivittäisviestintä on olennainen osa johdon ja esimiehen työtä. Jokaisen työntekijän tulee tietää, mikä hänen roolinsa on työyhteisössä, mihin laajempaan kokonaisuuteen hänen työpanoksensa vaikuttaa ja mitkä ovat organisaation tulevaisuuden tavoitteet. Yrityksen johto toimii suunnan näyttäjänä ja heidän esimerkkiään seurataan. (Juholin 2006, 158–159).

Esimiehellä on tärkeä rooli viestinnän toimivuudessa. Hän on keskeinen linkki oman yksikönsä ja muun organisaation sekä toimintaympäristön välillä. Esimiehen tehtävänä on tuoda johdon viesti työyksikölleen ja osata kertoa, mitä se merkitsee juuri kyseiselle yksikölle. Hän välittää myös omasta yksiköstään viestiä johdolle. Esimieheltä odotetaan tavallista enemmän läsnäoloa, kuuntelua ja vuorovaikutteisuutta. Esimiesviestintä on pääosin kasvokkaisviestintää, mutta hajautetussa organisaatiossa myös sähköisin viestintäkanavin toteutettua. Työyhteisön hengen luomiseen vaikuttaa olennaisena osana esimiehen tapa kommunikoida. Sitoutunut, itsensä likoon laittava ja yhteisiin tavoitteisiin uskova esimies saa tiimensä paremmin ja tehokkaammin tekemään työtä tavoitteiden saavuttamiseksi (Juholin 2006, 164.)

Kuten aikaisemmin on jo tullut esiin, tyytyväisyys työhön, esimieheen ja organisaatioon vaikuttavat suorasti työntekijäkokemukseen ja siten myös työnantajamielikuvaan. Esimies vaikuttaa toiminnallaan suoraan ja tuntuvasti työntekijäkokemukseen. Etenkin lähiesimiehen vaikutus on merkittävä, mutta hänellä on myös esimerkillään suuri valta vaikuttaa työntekijäkokemuksen rakentumiseen. Esimiehen vaikutusmahdollisuudet ovat esimerkiksi se, että hän luo turvallisen työympäristön, varmistaa keskeisen luottamuksen syntymisen ja säilymisen, kertoo odotukset selkeästi, on johdonmukainen toiminnassaan ja avoin tiedonkullussa. Esimiehellä on vastuullinen rooli organisaatiossa ja hänen tärkein tehtävänsä on mahdollistaa tiimensä parempi onnistuminen. Työntekijöiden viesti siitä, millaista organisaatiossa on työskennellä, on uskottavinta. Sen vuoksi panostukset toimivaan sisäiseen viestintään, työtyytyväisyyteen ja yhteisöllisyyteen kantavat hedelmää. (Rantanen 2019.)

Yrityksen työnantajamielikuvaan vaikuttaa jokainen työntekijä, mutta suurin vastuu työnantajakuvasta on johdolla. Tuloksellisinta on valjastaa yrityksen jokainen esimies mukaan työnantajamielikuvan rakennustalkoisiin. Tässä onnistuminen edellyttää, että kaikki tietävät,

mitä työnantajamielikuva tarkoittaa, kuinka sitä johdetaan ja mikä rooli työntekijällä on sen muodostumisessa. (Vesanen & Varis 2014, 85.)

Työnantajaviestintä ja -markkinointi ovat tärkeä osa työnantajamielikuvan kehittämisen keinovalikoimaa, ja ne toimivat sitä tehokkaammin, mitä selkeämmin työnantajamielikuvatyön kohderyhmä on tunnistettu ja määritelty. Ennen markkinointiin ja viestintään liittyvien toimenpiteiden suunnittelua on hyvä varmistua, että työnantajan arvolupaus on määritelty ja varmistuttu, että se on riittävän houkutteleva. Työnantajamarkkinoinnin toimenpiteillä pyritään lisäämään nykyisten ja tulevien työntekijöiden kiinnostusta ja sitoutumista työnantajaan. Organisaatioviestinnän trendinä on ollut saada organisaation kaikki jäsenet mukaan viestimään keskeisiä organisaation viestejä. Työnantajaviestinnässä tämä on näkynyt niin sanottuna työntekijälähtöisyytenä ja ammattisomettamiseen kannustamisena. Työntekijälähtöisyys on pitkälti organisaatiokulttuurinen kysymys siitä, kokevatko työntekijät työntekijämarkkinoinnin kuuluvan omalta osaltaan myös heidän vastuulleen vai onko se tehtävä, jonka joku muu hoitaa. (Toivola 2019a.)

Konkreettinen toimenpide työnantajamielikuvan rakentamiseksi on suunnitella, kuvata ja dokumentoida se, miten erilaisia työnantajaviestejä ja markkinointikampanjoita vuoden mittaan tullaan tekemään. Suunnittelu tarvitsee perustakseen käytettävissä olevan budjetin lisäksi kohderyhmien ja viestintäkanavien määrittämisen. Kun työntekijä on aidosti sitoutunut ja motivoitunut työnantajaan, voi hän antaa omat henkilökohtaiset verkostonsa työnantajan intressien edistämiseen. Työntekijälähtöisyyttä voi lisätä esimerkiksi kertomalla selkeästi ja avoimesti, miten työhön liittyvistä asioista voi viestiä ulospäin, tarjoamisella koulutusta eri sosiaalisen median alustojen parempaan hyödyntämiseen sekä palkitsemalla työntekijälähtöisyytenä toimimisesta. (Toivola 2019a.)

4.3 Yhteisöllistävä viestintä

Viestinnän avulla vahvistetaan henkilöstön tietopohjaa, kasvatetaan työn merkityksellisyyden kokemusta ja yhteistä näkemystä sekä osallistetaan henkilöstöä yrityksen asioihin. Sillä on suuri rooli osaamisen ja sitouttamisen vahvistamisessa. Henkilöstö pystyy tuomaan sitä paremmin oman panoksensa yritykseen ja hahmottamaan työnsä merkityksen ja roolin yrityksessä, mitä tietoisempi se on yrityksen asioista. Asioiden toistuva esiin nostaminen tekee niistä tuttuja ja vähentää ennakkoluuloja, kun taas osallisuutta lisää asioiden käsittely yhdessä. Viestinnän avulla voidaan luoda myönteistä työilmapiiriä tai myös huonontaa sitä. Yksilön kokemus joukkoon kuulumisesta ja omasta roolista siinä vahvistuu onnistuneen viestinnän avulla. (Viitala 2021, 154.)

Kuten aikaisemmin teoriassa on todettu, työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee organisaation sisältä. Tämän vuoksi henkilöstökokemukseen ja sisäiseen viestintään satsaaminen kantaa hedelmää. Työntekijöiden verkostot ovat huomattavasti laajemmat verrattuna siihen, mitä yritys pystyy tavoittamaan omissa kanavissaan. Sen vuoksi henkilöstö tulisi valjastaa positiivisen viestin sanansaattajiksi, sillä työntekijät ovat yrityksen kasvot omalla sometoiminnallaan. Yrityksen työntekijät ovat kasvot ulospäin omalla sometoiminnallaan myös negatiivisessa merkityksessä. Tämän vuoksi somekäyttäjyksen koulutus ja ohjeistus on hyvä huomioida työnantajamielikuvan rakentamisessa. (Laine 2015.)

Avoimen vuorovaikutuskulttuurin, keskinäisen luottamuksen ja yhteisistä onnistumisista innostuvan ilmapiirin rakentaminen vaatii tavoitteellista ja systemaattista viestintää. Työkälyyn siihen on ennakoiva, aktiivinen ja avoin sisäinen viestintä, joka on vuorovaikutusta ihmisten välillä, kasvotusten ja eri kanavissa. Toimiva viestintä edellyttää, että sille on määritelty tavoitteet ja mittarit, ja organisaatiossa on yhteinen ymmärrys vastuista, kanavista ja viestinnän toimenpiteistä. Onnistuessaan viestintä sitouttaa ja motivoi henkilöstöä ja tuo tuloksia. Parhaimmillaan se tukee yrityksen strategisten tavoitteiden toteutumista vahvistaen yhteisöllisyyttä. Positiivinen kierre näkyy yrityksestä ulospäin vahvistaen asiakaskokemusta. Sisäinen viestintä kattaa kaikki yrityksen toimintatasot ja on näin kaikkien yhteinen asia. Johdolla on kuitenkin aina vastuu viestinnän linjauksista, toiminnan läpinäkyvyydestä ja vuorovaikutteisuuden mahdollistamisesta. Johto antaa siten raamit viestinnälle näyttäen omalla toiminnallaan esimerkkiä tavoitellusta yrityskulttuurista. Viestinnän tehtävänä on tuoda liiketoiminnan tavoitteet näkyväksi ja mahdollistaen jokaisen työntekijän työskentelyn tavoitteiden eteen. Toimiva sisäinen viestintä rakentaa vahvaa yrityskulttuuria, joka puolestaan rakentaa yritys- ja työnantajabrändiä. (Aava & Bang 2021.)

4.4 Luotaava viestintä

Läpinäkyvyys, eettisyys ja vastuullisuus ovat yhä tärkeämpiä tekijöitä organisaatioiden toiminnassa. Sen vuoksi yhteisöviestintä, kuten suhteiden rakentaminen ja ylläpitäminen sidosryhmien ja organisaatiolle tärkeiden yhteisöjen kanssa on yhä tärkeämpää. Vuorovaikutuksen, kuuntelun ja keskustelun merkitys kasvaa, ja hyvät teot ja niistä viestiminen rakentavat luottamusta. Yrityksen sidosryhmät muodostuvat niistä tahoista, joiden kanssa yritys on vuorovaikutuksessa tai joista se on jollain tapaa riippuvainen. Organisaatiot, jotka tuntevat sidosryhmänsä ja huomioivat niiden tarpeet ja vastaavat niiden odotuksiin, menestyvät tavallisesti paremmin kuin ne yritykset, jotka jättävät sidosryhmänsä huomiotta. Sidosryhmiä ovat esimerkiksi oman henkilöstön lisäksi asiakkaat, omistajat, rahoittajat, kumppanit, alihankkijat, viranomaiset, poliittiset päättäjät ja kansalaisryhmät sekä työnantajamielikuvan näkökulmasta potentiaaliset uudet työntekijät. Sidosryhmäviestintä sisältää

viestinnän suorat ja välilliset keinot hyödyntäen organisaation omia medioita ja kanavia. Tavoitteiden asettaminen sidosryhmäviestinnälle tulee olla realistinen ja tarkoituksenmukainen. (Juholin 2017, 143–144, 147.)

Työnantajamielikuva rakentuu yrityksen omien toimenpiteiden lisäksi sidosryhmien vuorovaikutuksesta. Sosiaalinen media tarjoaa nopean tavan jakaa tietoa ja keskustella ja myös puskaradio toimii niin hyvässä kuin pahassa. Tietoa työnantajasta on monissa paikoissa ja monesti yrityksen kontrollin ulottumattomissa. Työnantajamielikuva ei ole siten täysin hallittavissa ja sen vuoksi työnantajamielikuvan rakentamiseen ja johtamisen tulee panostaa hallinnan sijaan. Nykyajan viestintätulvassa on entistä vaikeampaa erottautua ja sen vuoksi ajassa kiinni olevat, ketterät viestinnän teot herättävät paremmin mielenkiintoa. (Vesanen & Varis 2014, 90–91.)

4.5 Rekrytointiviestintä ja hakijakokemus

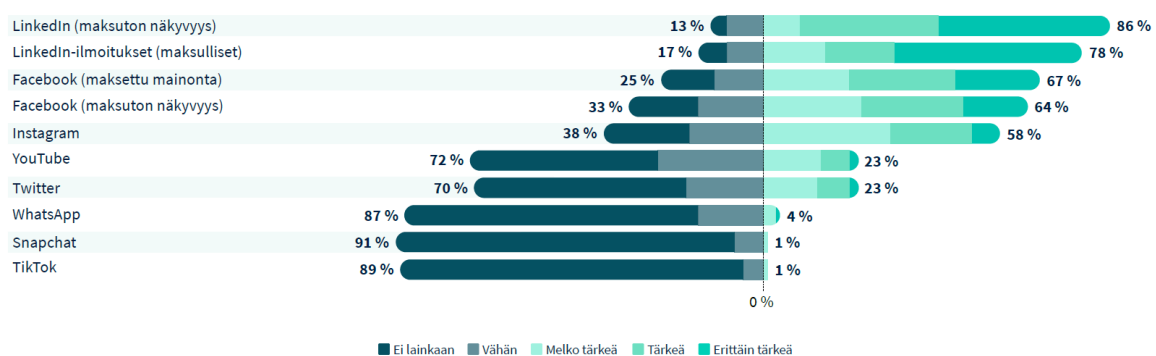
Hakijakokemus tarkoittaa kokemusta, joka syntyy työnhakijalle hakijapolun eli rekrytointiprosessin aikana. Hakijapolku alkaa jo ennen, kun osaaja muuttuu työnhakijaksi ja päättyy siihen, kun hakija palkataan yrityksen uudeksi työntekijäksi tai kun hän tulee ei-valituksia työntekijäksi. Hyvin hoidetulla hakijapolulla ja onnistuneella hakijakokemuksella rakennetaan työnantajamielikuvaa ja siihen vaikuttaa merkittävästi se, onko hakijakokemus ollut hyvä. Sen vuoksi yritysten tulisi suhtautua rekrytointiprosessiin yhtä vakavasti kuin laskutettavaan asiakasprojektiin, ja huolehtia onnistuneen hakijakokemuksen toteutumisesta. Onnistuneeseen hakijakokemukseen vaikuttavat rekrytointiprosessin eteneminen, viestintä sekä mielikuva, joka prosessista jää hakijalle. (Laaksonen 2017.)

Yritys voi solmia positiivisia sidosryhmäsuhteita, rakentaa työnantajabrändiä tai työnantajakuva onnistuneella viestinnällä rekrytointiprosessissa ja jo ennen sitä. Työnhakijat odottavat nykyisin aktiivista ja relevanttia hakijaviestintää rekrytointiprosessin edetessä. Viestinnän tulisi olla oikea-aikaista, informatiivista ja henkilökohtaista. Rekrytointiviestintää voidaan pitää onnistuneena, jos valitsematta jääneen mielenkiinto yritystä kohtaan säilyy kielteisen rekrytointipäätöksen jälkeen. (Duunitori 2018a.)

Työpaikkailmoituksen julkaisemisesta alkaa työnantajan viestintä hakijoiden suuntaan. Ilmoitus kannattaa laatia mielenkiintoa herättäväksi ja osana yrityksen markkinointiviestintää. Varsinainen viestintäsuhde syntyy silloin, kun työnhakija jättää hakemuksensa, jolloin viestintäsuhde työnhakijaan kannattaa avata vahvistamalla työnhakemuksen vastaanottamisen ja kiittämällä hakemuksesta. Hakuajan päätyttyä työnhakijat odottavat kuulevansa mahdollisimman pian rekrytoivasta yrityksestä, ja sen vuoksi yhteys hakijaan tulisi ottaa viimeistään viikko hakuajan päätyttyä. Haastattelukutsu on jatkoon valituille hakijoille vuorovaikutteisen

viestintäsuhteen alku luoden samalla ensivaikutelmaan organisaatiossa työskentelevistä ihmisistä. Ratkaiseva merkitys rekrytoinnin tulokseen on luonnollisesti haastattelutilanteella. Työnhakija odottaa kuulevansa sitä tiiviimmin rekrytoivasta yrityksestä, mitä pidemmällä hän on rekrytointiprosessissa. Tiivis viestintäyhteys on siksi suositeltavaa, ja hakijoita tulisi pyrkiä tiedottamaan noin viikon välein rekrytointiprosessin aikana. Rekrytointiprosessin päättyessä kielteiseen päätökseen viestinnän vähimmäistasona voidaan pitää ”valinta ei tällä kertaa kohdistunut teihin” -sähköpostiviestiä. Vaihtoehtoisesti rekrytoiva yritys voi antaa hakijoille päätöksen lisäksi palautetta ja kertoa tarkemmin rekrytointipäätöksen perusteista. Rekrytointiprosessi on työnhakijalle palvelukokonaisuus ja hyvin hoidettuna se rakentaa positiivista työnantajakuva. (Duunitori 2018a.)

Duunitori on toteuttanut Kansallisen rekrytointitutkimuksen vuosittain nyt jo yhdeksättä kertaa. Tutkimuksia verrattaessa on käynyt selkeästi ilmi, että sosiaalisen median, hakijakokemuksen ja työnantajakuvan merkitys on kasvanut merkittävästi, ja työnantajabrändin johtamisesta ja rekrytoinnista on tullut entistä kiinteämpi osa yritysten strategiaa. Vuoden 2021 kysely toteutettiin helmi – maaliskuussa 2021 ja siihen vastasi 235 rekrytoinnin ammattilaista. (Duunitori 2021b, 2, 5.) Tutkimusta leimasi osittain koronapandemia, vaikka elpymisen merkkejä rekrytoinnissa voitiin jo havaitakin. Tutkimuksen mukaan vastavalmistuneiden ja nuorten sekä aktiivisten työnhakijoiden rekrytoinnin odotettiin helpottuvan vuonna 2021, mutta pätevien asiantuntijoiden rekrytoinnin uskottiin vaikeutuvan entisestään. 88 % vastaajista oli sitä mieltä, että organisaation oman henkilöstön verkostot ovat melko tärkeitä, tärkeitä ja erittäin tärkeitä rekrytoinnissa. Tyypillisesti rekrytointeja tuetaan organisaation työpaikkasivustoilla julkaistuilla ilmoituksilla. Selvästi tärkeimmiksi koetut sosiaalisen median rekrytointikanavat ovat tutkimuksen mukaan LinkedIn ja Facebook, mutta myös Instagramin käyttö rekrytoinnissa on kasvanut. Lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä pitää sosiaalista mediaa tehokkaana kanavana rekrytoinnissa ja sosiaalinen media onkin vakiinnuttanut paikkansa rekrytoinnissa. (Duunitori 2021b, 12, 16–17, 20.)



Kuvio 7. Sosiaalisen median kanavien tärkeys rekrytoinneissa. Duunitori 2021.

88 % vastaajista oli sitä mieltä, että hyvä työnantajabrändi vaikuttaa oleellisesti rekrytoinnin onnistumiseen. Noin yhdeksän vastaajaa kymmenestä oli sitä mieltä, että organisaation työnantajakuva kuuluu johdon agendalle. Vastauksissa oli hieman eroa siitä, kuuluuko omistajuus työnantajakuvasta HR:lle tai rekrytointipäätäjälle vai viestinnälle tai markkinoinnille (Duunitori 2021b, 33, 35.)

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, mitä organisaatiot ovat tehneet 12 kuukauden sisällä tai suunnittelevat tekevänsä 12 kuukauden sisällä työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Tehtyjä toimenpiteitä ovat olleet muun muassa sisäisen mielikuvan mittaaminen, omien työnantajasivujen rakentaminen sekä työnantajamielikuvaviestintää artikkelein, visuaalisin materiaalein ja videoin. Samat asiat toistuvat myös toimenpiteissä, joita suunnitellaan tehtäväksi seuraavan 12 kuukauden sisällä. Lisänä tähän on työnantajakuvastrategian laatiminen. (Duunitori 2021b, 38.)

5 Tutkimus

Laadullisen ja määrällisen tutkimuksen suhde on tavallisesti esitetty vastakkainasetteluna toisensa poissulkevinä tai täydentävinä menetelminä. Tutkimusmenetelmiä voidaan kuitenkin hyödyntää yhdistämällä laadullista ja määrällistä tutkimusta, jolloin puhutaan niin sanotusta Mixed methods research -lähestymistavasta. Mixed methods research -lähestymistapa eli monimenetelmällinen tutkimus antaa kattavampaa ymmärrystä tutkimusongelmiin kuin jompikumpi tutkimusmenetelmä yksinään. Se paikkaa niitä heikkouksia, joita laadullinen ja määrällinen tutkimus yksinään pitää sisällään. Lähestymistapa mahdollistaa sellaisten tutkimuskysymysten asettamisen, mihin määrällinen tai laadullinen lähestymistapa ei kykene yksinään vastaamaan. Monimenetelmäinen tutkimustapa ei poista kahtiajakoa määrälliseen ja laadulliseen tutkimukseen. Se kuitenkin hylkää vastakkainasettelun tai näkemyksen siitä, että jompikumpi lähestymistavoista olisi toistaan parempi. Lähestymistavassa ei kielletä sitä, että ratkaisuun sopii ainoastaan laadullinen tai määrällinen lähestymistapa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 78.)

Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus perustuu ihmisten subjektiivisten kokemusten ja näkemysten tarkasteluun. Se vastaa kysymyksiin miksi, miten, ja millainen. Sillä pyritään ymmärtämään ja kuvailemaan tutkittavaa ilmiötä tutkimuksen kohteena olevien henkilöiden näkökulmasta. Laadullisessa tutkimuksessa tarkastellaan teorian, empirian ja käytännön yhteyttä. (Puusa & Juuti 2020.) Laadullisessa tutkimuksessa rajoitutaan yleensä pieneen määrään tapauksia, jotka pyritään analysoimaan tarkasti. Laadullisessa tutkimuksessa tutkittavat valitaan usein harkinnanvaraisesti, eikä tutkimuksella pyritä tilastolliseen yleistykseen. Kvalitatiivinen tutkimus hyödyntää käyttäytymistieteiden oppeja ja selvittämällä kohderyhmän tarpeet, odotukset, arvot tai asenteet saadaan tietoa tutkittavan ilmiön ymmärtämisen kasvattamiseksi ja kehitystyön perustaksi. Laadullinen tutkimus sopii hyvin esimerkiksi vaihtoehtojen kartoittamiseen, toiminnan kehittämiseen ja sosiaalisten ongelmien tutkimiseen. Laadullisen tutkimuksen avulla voidaan tuottaa myös tietoa jatkotutkimuksille. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Laadullisen tutkimuksen aineisto voi olla muuta tarkoitusta varten tuotettua materiaalia tai tutkimusta varten kerättyä. Tutkimusta varten tietoa kerätään tavallisesti lomakehaastattelulla, avoimilla keskustelunonomaisilla haastattelulla, tiettyyn aihepiiriin keskittyvällä teemahaastattelulla, ryhmäkeskusteluilla tai osallistuvalla havainnoinnilla. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa käytetään pääosin avoimia kysymyksiä, mutta siinä voidaan myös rajata vastaajan ajatusten suuntaa. (Heikkilä 2014, 15–16.)

Haastattelututkimuksen etuna on sen joustavuus ja lisäksi sillä saadaan kattavasti tarvittavaa tietoa. Haastattelijalla on mahdollisuus selvittää ilmausten sanamuotoja, toistaa

kysymys ja oikaista haastateltavan väärinymmärryksiä sekä käydä keskustelua haastateltavan kanssa. Haastattelun tarkoituksena on kerätä mahdollisimman laajasti tietoa tutkittavasta aiheesta. Tämän varmistamiseksi haastattelun aihealueet tai kysymykset voidaan antaa haastateltavalle jo etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun aihealueen etukäteen kertominen on myös eettisesti perusteltua. Haastattelukysymykset voidaan myös esittää haastattelijan valitsemissa järjestyksessä. Haastattelun heikkouksiin voidaan lukea aika, sillä se on aikaa vievä aineistonkeruumuoto. Haastattelututkimus voidaan toteuttaa lomakehaastattelulla, teemahaastattelulla tai syvähaastattelulla, joiden ero perustuu tutkimuksen toteutuksen ja haastattelun pohjana olevan kyselyn strukturoinnin asteeseen. Teemahaastattelulla eli puolistrukturoidulla haastattelulla pyritään löytämään merkityksellisiä vastauksia tutkimuksen tarkoituksen tutkimustehtävän mukaisesti. Valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehukseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86–88.)

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimus antaa yleisen kuvan muuttujien eli mitattavien ominaisuuksien välisistä suhteista ja eroista. Se on tutkimusmenetelmä, jossa tietoa tarkastellaan numeerisesti. Määrällinen tutkimus vastaa kysymyksiin, kuinka paljon, kuinka usein tai kuinka moni. Sen tarkoituksena on joko kartoittaa, selittää, vertailla, kuvata tai ennustaa asioita, ominaisuuksia tai ilmiöitä. (Vilkka, 13–18.)

Määrällinen tutkimus edellyttää riittävän suurta ja edustavaa otosta. Tutkimusaineisto kerätään tavallisesti strukturoidulla tutkimuslomakkeella, jossa on valmiit vastausvaihtoehdot. Strukturointi tarkoittaa sitä, että tutkittavat asiat vakioidaan ennalta kysymyksiksi ja vaihtoehdoiksi siten, että kaikki vastaajat ymmärtävät kysymyksen samalla tavalla. Tutkittavia asioita kuvataan numeerisilla suureilla ja tuloksia tavallisesti havainnollistetaan taulukoiden ja kuvioiden avulla. Määrällisen tutkimuksen avulla selvitetään usein myös asioiden välistä riippuvuutta tai tutkittavassa ilmiössä tapahtuneita muutoksia. Tutkimustuloksia pyritään yleistämään tilastollisen päättelyn keinoin tutkittuja havaintoyksikköjä laajempaan joukkoon. (Heikkilä 2014, 15.)

Benchmarking termistä voidaan käyttää suomenkielistä sanaa esikuva-analyysi, kokemuksen siirto tai vertailukehittäminen. Sillä tarkoitetaan menetelmää, jonka avulla pyritään oppimaan systemaattisesti hyviltä esikuvilta. Benchmarkingin tavoitteena ei ole kopiointi, vaan sen avulla pyritään keräämään toisilta yrityksiltä tietoja ja taitoja omaan toimintaan sovellettavaksi. Benchmarkingia voidaan toteuttaa sisäisesti, jossa yritys vertailee omaa toimintaa eri toimintoihin tai yksiköihin. Kilpailijabenchmarkingissa haetaan oman alan huippuorganisaatioita vertailukohteiksi, jossa yhteistyö nähdään luottamuksellisena ja kumpakin osapuolta hyödyntävänä. Toiminnallinen benchmarking puolestaan pyrkii kehittämään yrityksen jonkin osa-alueen toimintaa vertailemalla yrityksen toimintaa ulkopuolisiin

yrityksiin esimerkiksi parantaakseen asiakaspalvelua, logistiikkaa tai vaikka palaverikäytäntöjä. Toimialan bechmarkingissa etsitään toimialan parhaita käytänteitä yritysryhmissä. Tavoitetilanteessa tietyn toimialan yritykset jakavat joitain menetelmiään muiden tietoon, jolloin osallistujat voivat oppia uutta toisiltaan kuitenkin menemättä liian yksityiskohtaiseen tietoon. Benchmarking-prosessi aloitetaan omien kehitystarpeiden määrittämisellä ja nykytoiminnan kartoituksella. Tämän jälkeen yritys etsii itselleen vertailukohteen pyrkien sen kanssa yhteistyöhön. Jotta yhteistyö olisi hedelmällistä, yrityksen tulee miettiä, mitä se voisi tarjota vastavuoroisesti benchmarking-kumppanilleen. Benchmarking työn tavoitteena on tuoda esiin toiminnan keskeiset erot sekä syyt erojen taustalle. Yritys voi ryhtyä soveltamaan kumppanilta saatuja oppeja toimintaansa, kun se on tunnistanut toiminnallisten erojen ja suorituskyvyn merkityksen toimintatapaan. (Vuorinen 2013, 159–161.)

Tapaustutkimuksessa tutkitaan rajattua kokonaisuutta, yksittäistä tapahtumaa tai yksilöä hyödyntäen monipuolisia ja eri menetelmillä hankittuja tietoja. Sen avulla pyritään kasvattamaan ymmärrystä tietystä ilmiöstä, vaikka sillä ei pyritäkään yleistävään tietoon. Huolellisella tutkimisella voidaan kuitenkin saavuttaa yksittäistapauksen ylittävää tietoa. Tapaustutkimuksen avulla pyritään ymmärtämään kohdetta syvällisesti siihen liittyvä konteksti huomioiden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka, 2006.)

Opinnäytetyön empiirinen osuus toteutettiin case- eli tapaustutkimuksena hyödyntäen sekä laadullista että määrällistä tutkimusmenetelmää. Rinnakkaisten tutkimusmenetelmien tarkoituksena oli täydentää tutkimuksilla saatuja tuloksia. Laadullinen tutkimus valittiin yhdeksi tutkimusmenetelmäksi siksi, että sen avulla on mahdollista ymmärtää syvällisemmin tutkittavaa ilmiötä. Laadullisen tutkimuksen avulla pyrittiin löytämään suunta Arctia-konsernin työnantajamielikuvalla ja tätä suuntaa oli tarkoitus arvioida määrällisen tutkimuksen avulla.

Määrällinen tutkimus valittiin rinnasteiseksi tutkimusmenetelmäksi siksi, että sen avulla oli mahdollista saavuttaa suuri vastaajajoukko ja mahdollistaa tutkimusongelman tilastollista tutkimista. Määrällisen tutkimuksen tarkoituksena oli tutkia ulkopuolisten henkilöiden, tässä tapauksessa merenkulun opiskelijoiden ja yhtiön jäänmurron liiketoiminnossa työskennelleiden määräaikaisten työntekijöiden mielikuvaa Arctiasta työnantajana ja sitä, miten Arc-tian työnantajamielikuva suhteutuu muihin alan toimijoihin.

Opinnäytetyössä tehtiin myös benchmarking-tutkimusta muihin varustamoalan toimijoihin ja tutkittiin, mitä kyseiset organisaatiot tekevät työnantajamielikuvan rakentamiseksi. Tutkimuskohteina olivat yritysten internetsivuilla olevat ura- tai työpaikkasivut sekä sosiaalisen median kanavat. Ura- ja työpaikkasivuilta tutkittiin pääelementtien esiintymistä sivuilla ja sosiaalisen median kanavista tutkittiin työnantajamielikuvaan liittyvien postausten määrää.

Benchmarkingin avulla pyrittiin löytämään konkreettisia toimenpiteitä, joita myös Arctia-konsernissa voitiin hyödyntää työnantajamielikuvan kehittämistoimenpiteinä.

5.1 Aineiston hankinta

Tämän opinnäytetyön tutkimusmenetelmä oli yhdistelmä sekä laadullisesta että määrällisestä tutkimuksesta. Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluna valituille yhtiön työntekijöille. Haastattelututkimus koostui 18 kysymyksestä, joista 10 oli avoimia kysymyksiä 8 suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä. Haastattelun teemat käsitelivät yrityskulttuuria, työnantajamielikuvaa, viestintää sekä tulevaisuuden työnantajan ominaisuuksia. Haastattelututkimuksen tavoitteena oli ymmärtää sitä, millainen Arctia-konsernin työnantajamielikuva on haastateltavien mielestä ja mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvaan muodostumiseen. Lisäksi haluttiin tutkia sitä, miten viestinnällä kehitetään työnantajamielikuvaa ja mitkä ovat tulevaisuuden hyvän työnantajan ominaisuuksia haastateltavien mielestä. Laadullisen tutkimuksen avulla oli tarkoitus muodostaa suunta Arctia-konsernin työnantajamielikuvasta.

Haastateltavat valittiin sisäiseen työnantajamielikuvaa tarkastelemaan tutkimukseen harkinnanvaraisesti siten, että haastateltavien joukkoon kuului henkilöitä kaikista konsernin yksiköistä ja liiketoiminnoista. Haastateltavien määrä oli yhteensä 13 henkilöä ja haastattelut toteutettiin yksilöhaastatteluina Teamsin avulla marraskuussa 2021. Haastateltavat olivat saaneet kysymykset ennakkoon tutustuttavaksi. Lisäksi kaikille haastateltaville avattiin keskeisimmät haastatteluun liittyvät termit, jotta haastateltavat ymmärsivät kysymykset yhteismitallisina. Kysymykset esitettiin kaikille samassa järjestyksessä. Yhteen haastatteluun varattiin aikaa puoli tuntia, ja haastattelut litteroitiin ja analysoitiin laadullisin tutkimusmenetelmin.

Määrällinen tutkimus kohdistettiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun XAMK:n merenkulkualan kaikkien vuosikurssien AMK- ja YAMK-opiskelijoille sekä Arctissa jäänmurron liiketoiminnossa vuosina 2019–2020 työskennelleille määräaikaisten työntekijöille. Määrällisen kokonaistutkimuksen perusjoukon eli kohdejoukon kokonaismäärä oli 364 henkilöä. Opiskelijoihin kohdistettu tutkimus edellytti tutkimuslupaa ja se anottiin Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun käytänteiden mukaisesti.

Määrällisellä tutkimuksella selvitettiin Arctia-konsernin ulkoista työnantajakuvaa opiskelijoiden sekä yhtiössä työskennelleiden määräaikaisten työntekijöiden näkökulmasta. Lisäksi haluttiin tutkia sitä, mitkä tekijät heidän mielestään vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen sekä sitä, kuinka vetovoimainen Arctia on heidän mielestään verrattuna

muihin alan toimijoihin. Tutkimuksella selvitettiin myös vastaajien näkemystä tulevaisuuden hyvästä työnantajasta.

Tutkimus toteutettiin Webropol-kyselynä, joka koostui 12 strukturoidusta eli suljetusta kysymyksestä ja kahdesta avoimesta kysymyksestä sekä kolmesta taustatietoja selvittävästä kysymyksestä. Kyselyssä käytettiin viisiportaista Likert-luokitteluasteikkoa, jossa 1 tarkoitti täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Kyselylomakkeessa avattiin keskeisin aihepiirin termi ja tällä haluttiin varmistaa kysymysten ymmärtäminen yhteismitallisesti.

Kyselylomakkeen toimivuutta, selkeyttä ja yksiselitteisyyttä testattiin viidellä henkilöllä. Testauksen perusteella lomakkeelle tehtiin tarvittavat muutokset. Kysely toteutettiin marras-joulukuussa siten, että kyselylinkki sulkeutui 3.12.2021.

Benchmarking tutkimuksen kohdeorganisaatioiksi päätettiin valita määrällisessä tutkimuksessa tarkasteltavat merenkulkualan toimijat, ja tutkimuksessa vertailtiin toimijoiden ura- ja työpaikat sivuja ja pääelementtien esiintymistä niillä sekä sosiaalisen median kanavissa sisältöjä.

5.2 Aineiston analysointi

Haastatteluilla kerätty tutkimusaineisto analysoitiin laadullisella sisältöanalyysillä haastattelussa määriteltyjen teemojen mukaisesti sekä hyödynnettiin määrällisen tutkimuksen menetelmiä. Laadullisessa sisältöanalyysissä tutkimustuloksista haettiin samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, ja tuloksia verrattiin teoriaan tavoitteena luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018). Haastattelujen tutkimusaineisto eli primääriaineisto litteroitiin teemoittain kirjalliseen muotoon. Koska haastattelujen sisältö oli tutkimuksen kannalta keskeisintä, haastattelujen kielellistä ilmaisua ei pidetty tutkimuksessa merkittävänä. Sen vuoksi haastatteluissa ilmenneitä täytesanoja ei kirjattu ylös tuloksiin. Haastatteluaineisto käytiin useaan kertaan läpi karsien siitä pois epäolennainen ja tulosten analysoinnissa keskityttiin tiiviisti haastattelussa määriteltyihin teemoihin.

Kuvaileva tutkimus on empiirisen tutkimuksen perusmuoto. Kuvailevassa tutkimuksessa pyritään päätelmien tekemiseen ja siinä on tärkeää tulosten luotettavuus, tarkkuus ja yleistettävyys ja sen vuoksi se vaatii laajan tutkimusaineiston. Kuvailevassa tutkimuksessa käytetään tavallisesti suljettuja kysymyksiä, jotka rajaavat vastaajan mahdollisuutta tuoda esiin yksilöllisiä näkemyksiään. Kuvaileva tutkimustapa auttaa määrittelemään ja mittaamaan tutkittavan asian merkityksen tietyille vastaajaryhmälle tai vastaajien edustamalle henkilöryhmälle. (Heikkilä 2014.)

Määrällisen kyselytutkimuksen tulokset analysoitiin kuvailevan eli deskriptiivisten menetelmien avulla. Koska tutkimusaineisto oli melko pieni, käytettiin tutkimusaineiston analysoinnissa Microsoft Excel -ohjelmaa sekä Webropol-analysointityökalua, ja tutkimustuloksia havainnollistettiin kuvioin. Kokonaistulosten lisäksi selvitettiin, onko tutkittavissa asioissa taustamuuttujien välillä eroa. Ristiintaulukoinnin ja keskiarvojen avulla vertailtiin Arctian ulkoinen työnantajamielikuvan ja vastaajan taustan mukaista eroa.

Benchmarking-tutkimuksessa tarkasteltiin valittujen yritysten internetsivuilla sekä sosiaalisen median kanavissa tapahtuvaa työnantajamielikuvaan liittyvää viestintää. Analysoinnin kohteina olivat yritysten internetsivujen ura- tai työpaikkasivut ja pääelementtien esiintymisen niillä sekä sosiaalisen median kanavat, niiden seuraajien määrät sekä sosiaalisen median kanavissa olevien postausten määrät.

5.3 Tutkimustulokset, sisäinen työnantajamielikuvatutkimus

Haastattelututkimus koostui 18 kysymyksestä, joiden teemat käsittelivät yrityskulttuuria, työnantajamielikuvaa, viestintää sekä tulevaisuuden työnantajan ominaisuuksia. Teamsilla toteutettuihin haastatteluihin osallistui kaikkiaan 13 työntekijää Arctia-konsernin eri liiketoiminnoista ja yksiköistä. Haastateltavat oli valittu tutkimukseen harkinnan varaisesti. Haastattelukysymykset sisälsivät sekä avoimia että strukturoituja kysymyksiä ja ne esitettiin haastateltaville samassa järjestyksessä.

Yrityskulttuuri ja arvot

Haastateltavilta kysyttiin, mitkä kolme asiaa heille nousevat mieleen Arctian yrityskulttuurista. Vastauksissa nousi esiin useita erilaisia Arctian yrityskulttuuria kuvastavia asioita, joista selkeimmin korostuivat ammattimaisuus ja merellinen asiantuntijuus, merenkulun turvaaminen, turvallisuus ja vastuullinen toiminta. Kuusi vastaajaa mainitsi tärkeimpänä Arctian yrityskulttuuria kuvaavana asiana ammattimaisuuden ja merellisen asiantuntijuuden. Turvallisuus, vastuullinen toiminta ja merenkulun turvaaminen nousi esiin seitsemän haastateltavan vastauksissa.

"Olemme ammattilaisia jokainen omalla sektorillamme. Työntekijät vastaavat tehtävistään ja työntekijöihin luotetaan". Ammattimaisuus näkyy myös tinkimättömänä ja kurinalaisena työn tekemisenä. "Ylpeys omasta työstä näkyy ja asioita halutaan tehdä oikein". "Arctiassa tehdään tärkeää ja merkityksellistä työtä yhteiskunnan hyväksi". "Työtä tehdään turvallisuus edellä". "Työympäristöstä pidetään hyvää huolta."

Vastauksista nousi vahvasti esiin myös se, että Arctia-konsernissa vallitsee vieläkin kahdenlainen yrityskulttuuri, joka juontaa Meritaidon yhdistämisestä Arctia-konserniin joulukuussa 2018.

"Kahdenlainen yrityskulttuuri konsernin sisällä näkyy valitettavasti edelleen."

"Yrityskulttuuri on kaksijakoinen tällä hetkellä ja jako vanhan Meritaidon ja Arctian välillä näkyy selkeästi vielä".

Vastauksissa esitettiin myös kritiikkiä siitä, että päätöksenteko liiketoimintojen sisällä on kaventunut huomattavasti verrattuna aikaisempaan ja yrityskulttuuri ei ole avointa. Päätöksenteon kaventumisella liiketoiminnoissa sanottiin olevan negatiivinen vaikutus työmotivaatioon.

Haastateltavilta kysyttiin myös sitä, tunnistavatko he yrityksen arvot ja ovatko arvot heidän mielestään yhtenevät yrityskulttuurin kanssa. Noin puolet vastaajista osasi nimetä Arctia-konsernin arvot, jotka ovat osaava, palveleva ja tehokas. Lisäksi vastauksissa nousi esiin tekijöitä, jotka ovat osa Arctian yrityskulttuuria sekä eettisiä periaatteita. Kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että konsernin arvo **osaava** toteutuu yrityksessä ja on myös yhtenevät yrityskulttuuriin.

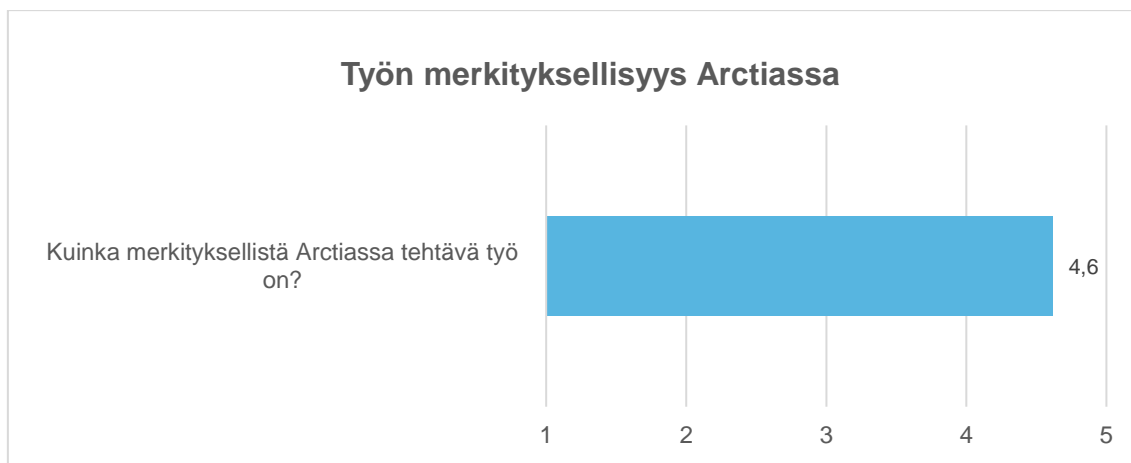
"Olemme osaavia ja alan ammattilaisia. Jokaisessa liiketoiminnossa saadaan olla ylpeitä osaamisestamme". "Meillä on erittäin osaavaa henkilöstöä ja heillä on hyvin spesiaalia osaamista ja pätevyys työhön."

Vastaajat olivat myös arvon **palveleva** suhteen yksimielisiä sen toteutumisesta ja sen yhteydestä yrityskulttuuriin, kun taas arvon **tehokas** kohdalla nousi esiin enemmän kritiikkiä.

"Olemme palvelevia. Tehokkaita ei välttämättä niinkään. Tunnistan tahdon tehokkuuteen, mutta en tunnista onnistumista siitä, että oltaisiin tehokkaita."

"Pyritään siihen, että arvot olisivat yhteneviä yrityskulttuurin kanssa. Kaikkien tulisi ymmärtää omalta osaltaan, mitä yrityskulttuuri ja arvot tarkoittavat oman itsensä kohdalla. Niiden käytäntöön saamisessa on vielä tekemistä."

Haastateltavilta kysyttiin, kuinka merkityksellistä Arctiassa tehtävä työ heidän mielestään on. Vastaukset pyydettiin antamaan viisiportaisella Likert-asteikolla, jossa 1 tarkoitti ei ollenkaan merkityksellistä ja 5 erittäin merkityksellistä. Vastausten perusteella Arctiassa tehdään merkityksellistä työtä (ka 4,6). Vastaajista 62 % oli sitä mieltä, että Arctiassa tehtävä työ on erittäin merkityksellistä ja 38 %:n mielestä Arctiassa tehtävä työ on jonkin verran merkityksellistä.

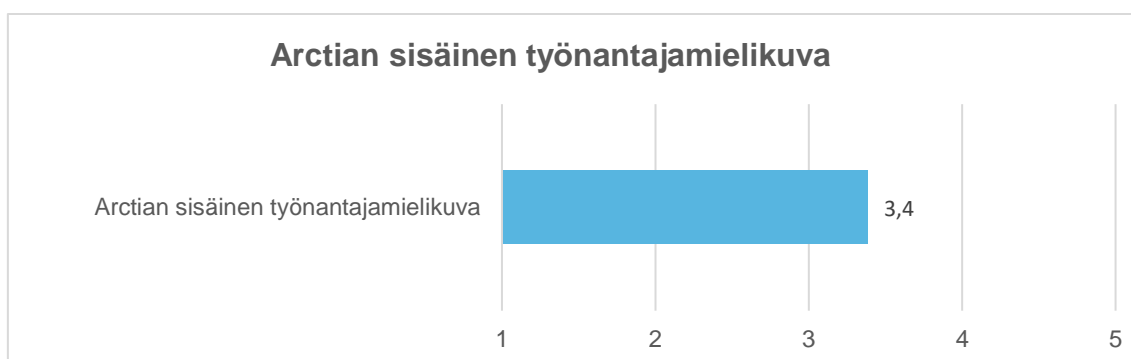


Kuvio 8. Työn merkityksellisyys Arctiassa.

Arctian työnantajamielikuva

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, millaisena he näkevät Arctian työnantajamielikuvan työntekijän näkökulmasta tällä hetkellä. Vastaukset pyydettiin viisiportaisella arviointiaskeikolla, jossa 1 tarkoitti huonoa ja 5 hyvää. Haastateltavat arvioivat Arctian työnantajamielikuvan tasolle 3,4. Vastaajista 62 % oli sitä mieltä, että Arctian sisäinen työnantajamielikuva on heidän mielestään ei huono, eikä hyvä, kun taas vastaajista 38 % oli sitä mieltä, että Arctian työnantajamielikuva näyttäytyy hyvänä. Kukaan haastateltavista ei arvottanut sisäistä työnantajamielikuvaa huonoksi tai kohtalaiseksi.

Koska Arctian työnantajamielikuvaa ei ole aikaisemmin tutkittu ja siitä on vain olettamuksia, sisäisen haastattelututkimuksen avulla määritettiin suunta Arctian työnantajamielikuvalle. Haastattelututkimuksen perusteella voidaan todeta sisäisen työnantajamielikuvan olevan keskitasoa, sillä vastausten keskiarvo oli lähempänä vaihtoehtoa ei hyvä, eikä huono, kuin vaihtoehtoa hyvä.



Kuvio 9. Arctian sisäinen työnantajamielikuva.

Haastateltavilta kysyttiin sitä, kuinka merkittävä vaikutus eri tekijöillä on työnantajamielikuvan muodostumiseen. Vastaukset pyydettiin viisiportaisella arviointiasteikolla, jossa 1 tarkoitti ei ollenkaan merkittävää ja 5 erittäin merkittävää vaikutusta.

Vastaajien mielestä työn merkityksellisyydellä (ka 4,5), arvostavalla ja kannustavalla johtamisella (ka 4,5), toimivalla viestinnällä (ka 4,5) sekä turvallisella työympäristöllä (ka 4,4) on suurin merkitys sisäiseen työnantajamielikuvaan. Myös yrityksen arvoilla (ka 4,3), hyvällä työilmapiirillä (ka 4,3), työn sisällöllä (ka 4,3), työnantajan toiminnan eettisyydellä ja vastuullisuudella (ka 4,2), joustavalla työajalla (ka 4,2), henkilöstön työhyvinvointiin panostamisella (ka 4,1) sekä vakaalla työpaikalla (ka 4,1) nähtiin olevan merkitystä sisäiseen työnantajamielikuvaan. Vähiten merkitystä sisäiseen työnantajamielikuvaan on vastaajien mielestä yrityksen näkyvyydellä julkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa (ka 3,4) ja työsuhte-
eduilla (ka 3,6).



Kuvio 10. Tekijöiden merkitys Arctian työnantajamielikuvaan.

Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan yksi tärkein tekijä, joka tekee Arctiasta hyvän työnantajan. Vastauksissa tuli esiin hyvin monenlaisia seikkoja, mutta vahvimmin vastauksissa nousi esiin **vastuun anto ja luottamus työntekijöihin**. Haastateltavien mielestä

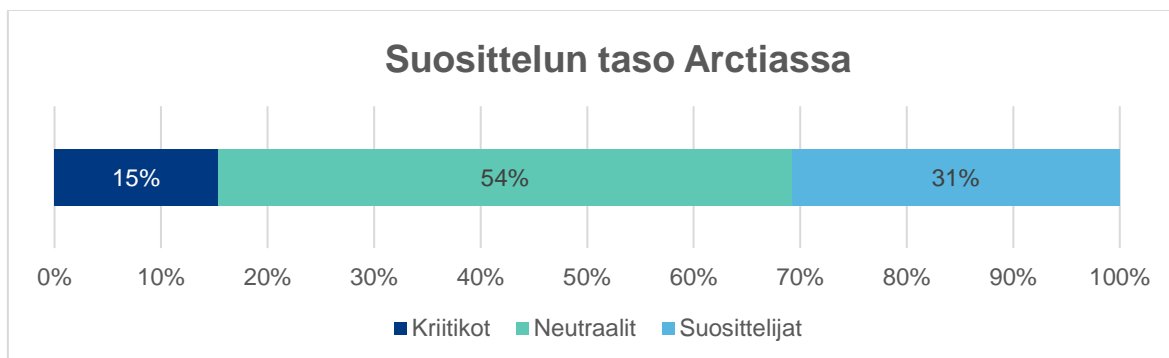
työntekijöille annetaan vastuuta ja päätäntävaltaa työn tekemisessä. Yhtä vahvana tekijänä esiin nousi **joustavuus** ja etenkin hallinnollista työtä tekevien keskuudessa **joustava työaikamallin**, joka vastaajien mielestä toteutuu hyvin. Koronapandemiasta johtuen työn tekemisen mallit ovat muuttuneet verrattuna aikaisempaan ja henkilöstöä kuultiin hybridityömallia laadittaessa. Kolmantena tärkeänä tekijänä mainittiin **turvallinen työympäristö** ja se, että turvallisuus on keskiössä kaikessa tekemisessä.

Kun haastateltavilta kysyttiin, mikä tekisi Arctiasta nykyistä paremman työnantajan, vahvimmin esiin nousi **yhtenäisyys ja yhtenäinen Arctia konsernitasolla**.

”Yhtiöön tulisi saada kasvatettua ”me arctialaiset” -henkeä ja rakennettua henkilöstöstä yksi joukkue, kun nyt yhtiössä ollaan vielä niin sanotusti kahdessa ”leirissä”. ”Yhtenevä työyhteisö voisi tehdä Arctiasta myös paremman ja halettavamman työnantajana.”

Vastauksissa nousi esiin myös päätännän ja viestinnän avoimuuden ja läpinäkyvyyden lisääminen sekä tiimien välisen viestinnän tehostaminen.

Haastateltavilta kysyttiin asteikolla 0–10, suosittelisivatko he kokoemuksensa perusteella Arctiaa työnantajana ystävilleen tai tuttavilleen. Kysymyksessä hyödynnettiin eNPS-mittaria, joka on työhyvinvoinnin mittari ja mittaa henkilöstön sitoutuneisuutta. Mittarissa vastaajat jaetaan suosittelijoihin (9–10 vastanneet), neutraaleihin (7–8 vastanneet) ja kritikoihin (0–6 vastanneet). Tulos eNPS kysymyksestä lasketaan vähentämällä suosittelijoiden suhteellisesta prosentiosuudesta kritikoiden suhteellinen prosenttiosuus. Tulos voi vaihdella -100 ja +100 välillä. eNPS tuloksen tulkinnassa yleisohjeena voidaan pitää sitä, että positiivinen tulos on aina hyvä. Tarkemmassa tulkinnassa voidaan käyttää apuna jaottelua, jossa 0 - +20 on hyvä, yli 20 erinomainen ja yli 40 huipputulos. (Ilmarinen 2019).



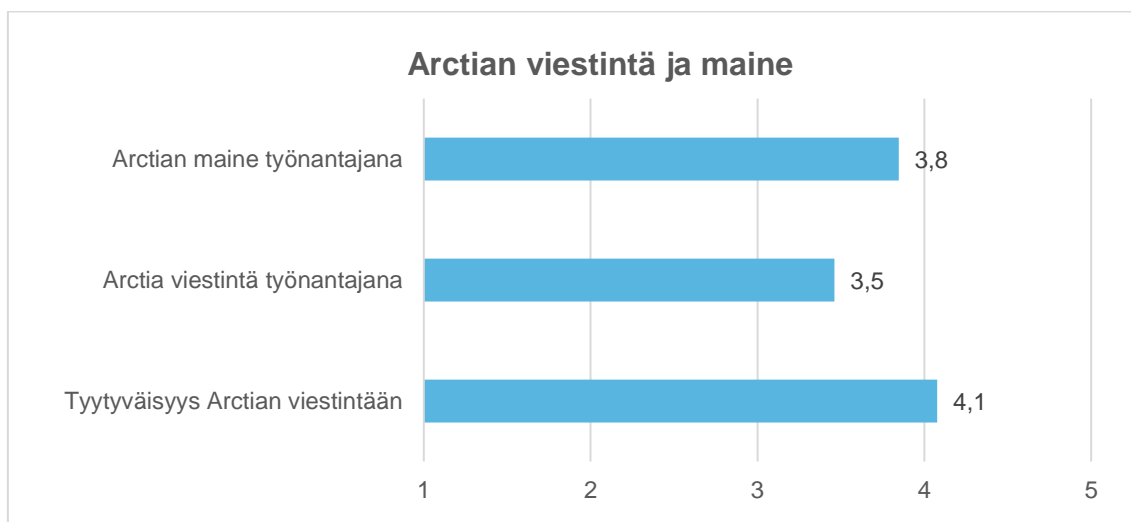
Kuvio 11. Suosittelun taso Arctiassa.

Reilu puolet vastaajista (54 %, N=7) olivat suosittelun suhteen neutraaleita ja 31 % (N=3) vastaajista suosittelisi Arctiaa työnantajana, kun taas 15 % (N=2) ei suosittelisi yhtiötä työnantajana ystävilleen tai tuttavilleen. Kun suosittelijoiden suhteellisesta prosenttiosuudesta vähennetään kriitikoiden suhteellinen prosenttiosuus, saadaan tulokseksi 16, jota voidaan pitää hyvänä tuloksena.

Viestintä

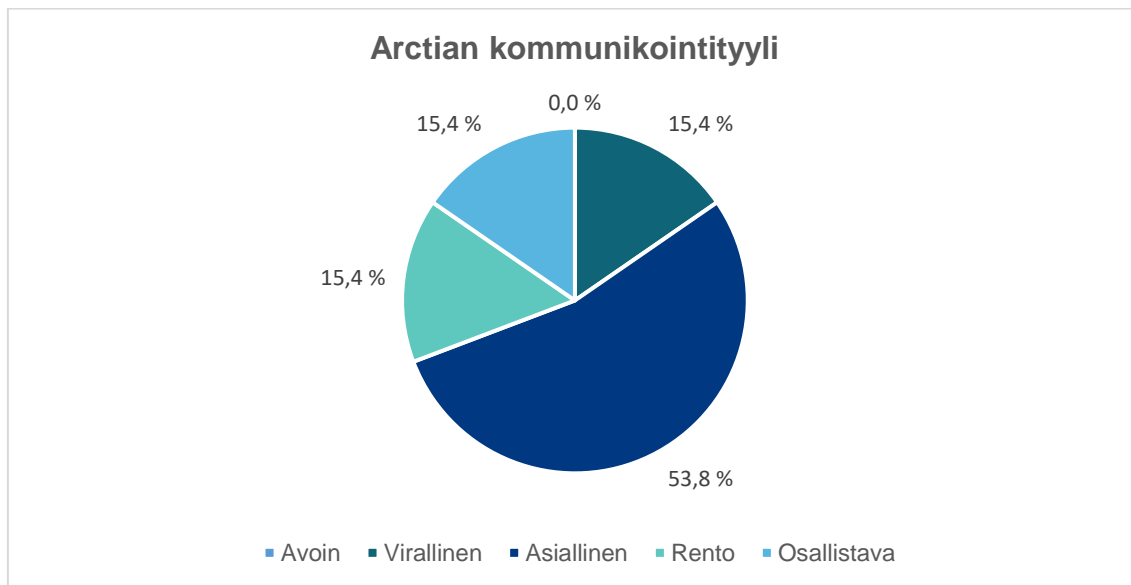
Haastateltavilta kysyttiin arvoasteikolla 1–5, kuinka tyytyväisiä he ovat Arctian viestintään ja siihen, kuinka Arctia viestii itsestään työnantajana. Lisäksi kysyttiin, millainen Arctian maine työnantajana on haastateltavien mielestä. Arvioinnissa 1 tarkoitti erittäin tyytymättömyyttä tai huonoa ja 5 erittäin tyytyväistä tai erittäin hyvää.

Vastauksista laskettujen keskiarvojen perusteella haastateltavat olivat tyytyväisiä Arctian viestintään (ka 4,1). Kymmenen vastaajaa oli melko tai erittäin tyytyväisiä Arctian viestintään, kun taas kolme vastaajaa oli tyytymättömiä tai erittäin tyytymättömiä Arctian viestintään. Vastausten perusteella Arctian maine työnantajana on hyvää tasoa (ka 3,8). Vastaajista 11 arvioi yhtiön maineen olevan hyvä ja kaksi vastaajaa sanoi sen olevan ei hyvä, eikä huono. Vastauksista lasketun keskiarvon mukaan Arctian viestintä työnantajana on keskiarvotasoa 3,5. Tässä kohtaa vastaajien välillä oli eniten hajontaa. Yksi vastaajista oli sitä mieltä, että Arctia viestii itsestään työnantajan erinomaisesti ja kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että Arctia viestii itsestään työnantajana hyvin. Neljä vastaajaa kertoi, että Arctia viestii itsestään työnantajan ei hyvin eikä huonosti ja kahden vastaajan mielestä työnantajan viestintä on kohtalaisella tasolla.



Kuvio 12. Arctian viestintä ja maine.

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan sitä, millainen Arctian kommunikointityyli heidän mielestään on. Vastaajista noin 54 % (N=7) oli sitä mieltä, että Arctian kommunikointityyli on asiallinen. Tyyllillisesti Arctian kommunikointityyliä kuvasi rennoksi, osallistavaksi tai viralliseksi kaksi vastaajaa kutakin tyyliä kohden. Yksikään vastaajista ei ollut sitä mieltä, että yhtiön kommunikointityyli olisi avointa.



Kuvio 13. Arctian kommunikointityyli.

Tulevaisuuden hyvä työnantaja

Haastateltavia pyydettiin mainitsemaan kolme asiaa siitä, millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja. Haastattelun perusteella tulevaisuuden hyvä työnantaja on avoin ja joustava, joka luottaa työntekijöihin ja tukee työntekijöitään heidän työssään onnistumisessa sekä arvostaa heidän työtään. Avoimuuden tulevaisuuden hyvän työnantajan kriteeriksi mainitsi 7 haastateltavaa ja joustavuuden 5 haastateltavaa. Haastateltavien mielestä tulevaisuuden hyvä työnantaja on myös taloudellisesti vakaa, joka kehittää liiketoimintaansa ja missä työntekijät voivat myös kehittyä ammatillisesti. Tulevaisuuden hyvä työnantaja toimii vastuullisesti ja yrityksen palveluksessa on turvallista työskennellä.

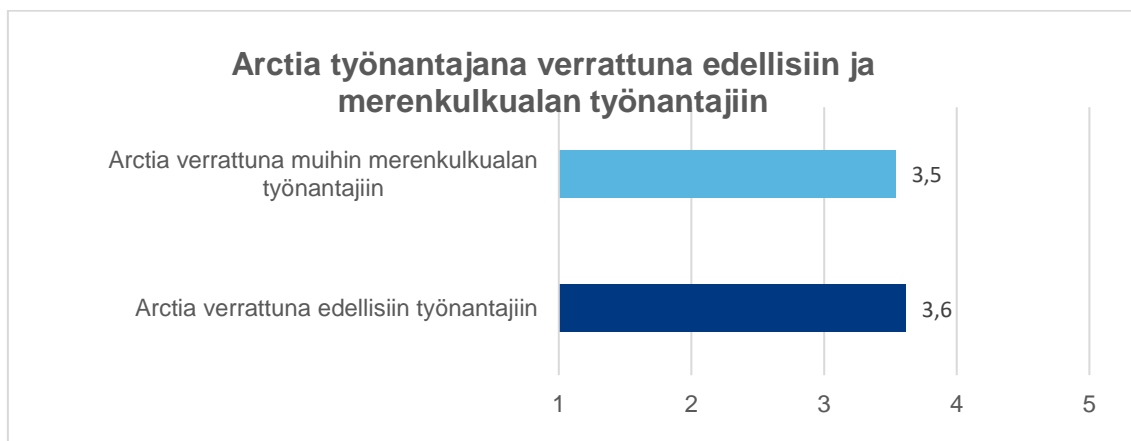


Kuvio 14. Tulevaisuuden hyvän työnantajan kriteerit.

Haastateltavilta kysyttiin, millä tavalla Arctia erottuu muista työnantajista. Vastauksissa oli hajontaa, mutta selkeimmin esiin nousivat toimiala, valtio-omisteisuus, ainutlaatuinen merellisten palveluiden konsepti sekä ammattimaisuus.

”Harvinainen toimiala erottaa Arctian muista työnantajista.” Arctiassa on laaja osaaminen, pitkä historia ja juuret Merenkululaitoksessa.” Valtion yhtiö, erikoisala ja ainutlaatuinen konsepti, missä kaikki merelliset palvelut ovat yhdessä ja samassa firmassa.” Olemme ammattimainen ja spesifi merellinen toimija.”

Haastateltavia pyydettiin arvioimaan, millainen Arctia on työnantajan verrattuna heidän edellisiin työnantajisiinsa ja muihin merenkulkualan työnantajiin. Vastaukset pyydettiin viisiportaisella arviointiasteikolla, jossa 1 merkitsi huonoa ja 5 erinomaista. Vastausten perusteella laskettujen keskiarvojen mukaan Arctia on työnantajana hyvää tasoa verrattuna muihin työnantajiin (ka 3,5) tai muihin merenkulkualan työnantajiin (ka 3,6).



Kuvio 15. Arctia työnantajana edellisiin verrattuna.

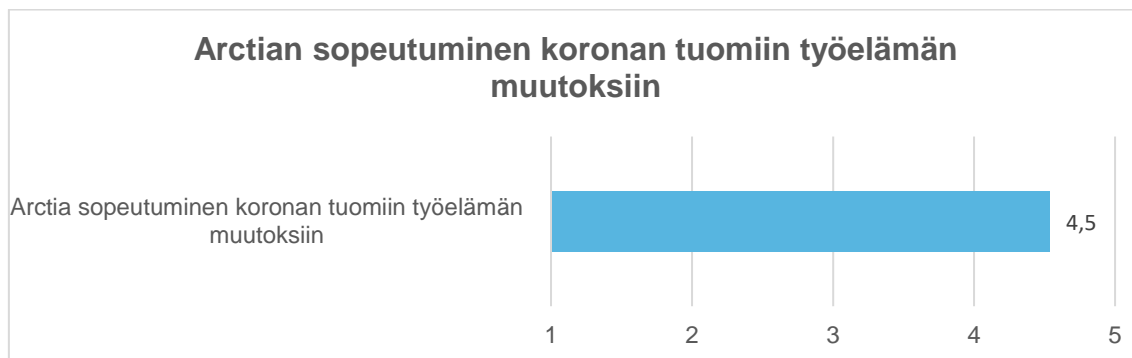
Haastateltavilta kysyttiin, miten he kehittäisivät Arctian työnantajamielikuvaa vetovoimaisemmaksi. Kuusi vastaajaa oli sitä mieltä, että työnantajamielikuvan kehittäminen vetovoimaisemmaksi vaatii enemmän viestintää ja markkinointia ulos siitä, mitä yhtiössä tehdään.

”Työnantajamielikuvasta pitäisi viestiä ulos. Jos ei viestitä ulos, kukaan ei tiedä miten hyvin meillä asiat on. Viestintä ensiarvoisen tärkeää.”
”Avoimuus, tekeminen ja näkyminen puhuvat puolestaan.”

Myös yrityskulttuurin kehittäminen toimivammaksi ja työhyvinvointiin tulisi vastaajien mielestä kiinnittää huomiota.

”Yrityskulttuuri toimivammaksi, jotta työyhteisö puhaltaisi paremmin yhteen hiileen.” *”Sisäiset omat asiat pitää saada kuntoon ja sen mukaan toiminta ja mielikuva muokkautuu arvojen mukaiseksi. Vaatii vielä sisäistä työskentelyä asioiden kanssa.”*

Viimeiseksi haastateltavilta kysyttiin sitä, kuinka Arctia on heidän mielestään sopeutunut koronan työelämään tuomiin muutoksiin. Arviointi pyydettiin tekemään viisiportaisella arviointiasteikolla, jossa 1 merkisi huonoa ja 5 erinomaista. Kahdeksan vastaajaa oli sitä mieltä, että Arctia on sopeutunut koronan tuomiin työelämän muutoksiin erinomaisesti. Neljän vastaajan mielestä Arctia on sopeutunut työelämän muutoksiin hyvin ja yhden vastaajan mielestä ei hyvin, eikä huonosti. Vastausten perusteella lasketun keskiarvon (ka 4,5) mukaan Arctia on sopeutunut koronan tuomiin työelämän muutoksiin erinomaisesti.



Kuvio 16. Arctian sopeutuminen koronan tuomiin työelämän muutoksiin.

5.4 Tutkimustulokset, ulkoinen työnantajamielikuvatutkimus

Ulkoinen työnantajamielikuvatutkimus koostui 17 kysymyksestä, joista 3 kysymystä oli vastaajan taustatietoja kartoittavaa, 12 strukturoitua kysymystä ja 2 avointa kysymystä.

Tutkimukseen saatiin määräaikaan 3.12.2021 mennessä 58 vastausta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 16 %. Vastausprosenttia voidaan pitää kohtuullisena.

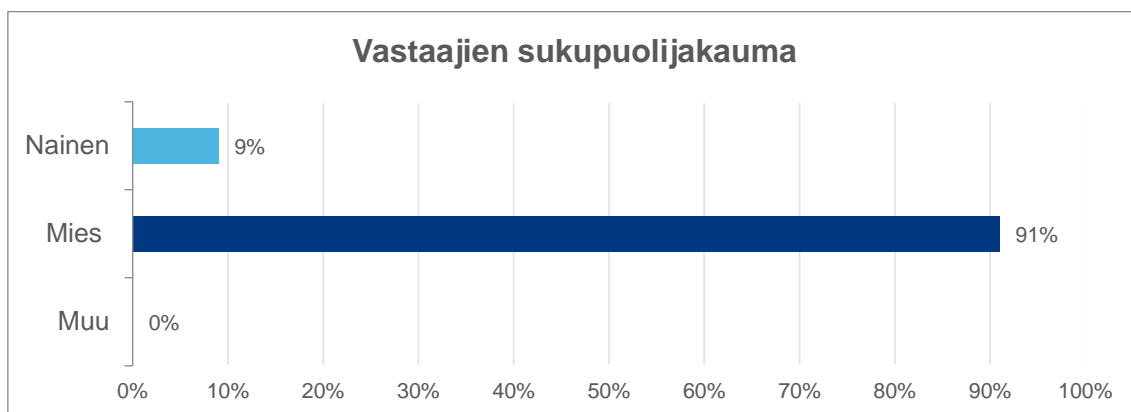
Vastausprosentin muodostumiseen vaikuttavat esimerkiksi tutkijan suhde kohdeyleisöön, kyselytutkimuksen aihe, tutkimuksen pituus ja monimutkaisuus sekä kannustimet. 20–30 prosentin vastausprosenttia pidetään erittäin hyvänä verkkokyselytutkimuksissa ja 10–15 prosentin vastausprosentti on realistinen. (Surveymonkey 2021).

Tutkimuksen kysymyksillä 1–2 selvitettiin vastaajan taustatiedoista heidän sukupuoltaan sekä ikää. Nuorin vastaajista oli 19-vuotias, kun vanhin oli 71-vuotias. Keskimäärin vastaajat olivat 36-vuotiaita. Vastaajien laajaa ikähaarukkaa selittää sillä, että vastaajien joukkoon kuuluivat opiskelijat ensimmäisestä vuosikurssista lähtien sekä henkilöt, jotka ovat työskennelleet Arctian jäänmurtoliiketoiminnossa määräaikaisessa työsuhteessa.

Minimi-arvo	Maksimi-arvo	Keskiarvo	Mediaani
19	71	36	33

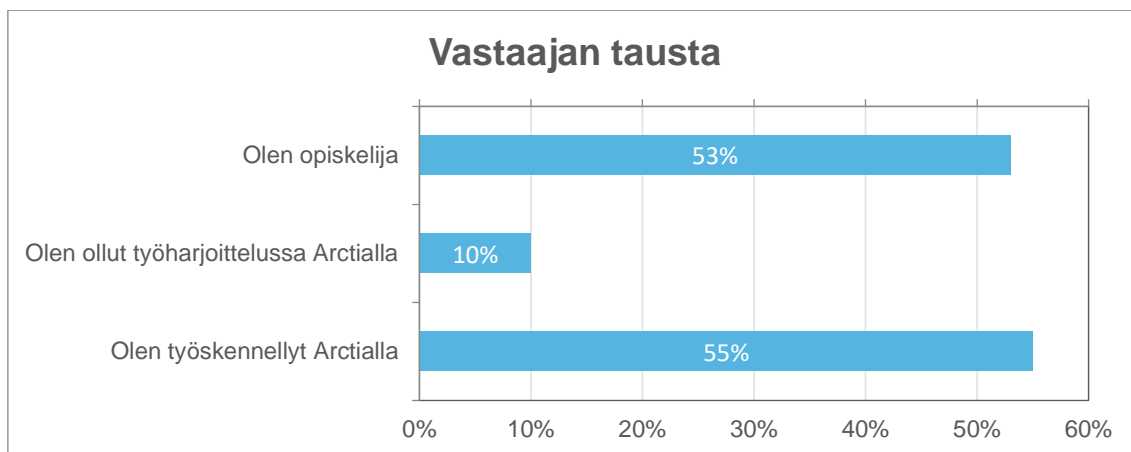
Kuvio 17. Vastaajien ikäjakauma.

Vastaajista 91 % oli miehiä ja 9 % naisia. Sukupuolijakaumaa selittää se, että merenkulku-ala on perinteisesti hyvin miesvoittoista.



Kuvio 18. Vastaajan sukupuolijakauma.

Kolmannella taustakysymyksellä selvitettiin vastaajan taustaa eli sitä, onko kyselyyn vastaaja opiskelija tai onko hän ollut harjoittelija tai määräaikaisessa työsuhteessa Arctiaan. Vastaajista 55 % on työskennellyt Arctialla määräaikaisena työntekijänä jäänmurron liiketoiminnossa ja 53 % vastaajista on opiskelijoita. 10 % vastanneista on ollut työharjoittelussa Arctiassa.



Kuvio 19. Vastaajan tausta.

Neljännessä kysymyksessä kysyttiin sitä, kuinka tärkeitä eri tekijät ovat vastaajille, kun he hakevat työpaikkaa. Vastaukset pyydettiin arviointiasteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti ei ollenkaan tärkeää ja 5 erittäin tärkeää. Vastausten perusteella tärkein vaikuttava tekijä työpaikkaa haettaessa on työpaikalla vallitseva hyvä työilmapiiri (ka 4,8). Työn sisältöä (ka 4,6), arvostavaa ja kannustavaa johtamista (ka 4,6) ja turvallista työympäristöä (ka 4,5) pidettiin myös erittäin tärkeinä tekijöinä työpaikkaa haettaessa. Kehittymismahdollisuudet (ka 4,4), työn merkityksellisyys (ka 4,3), henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen (ka 4,3), työn haasteellisuus (ka 4,2), toimivaa viestintää (ka 4,2) ja palkkaus (ka 4,1) nähtiin jonkin verran tärkeinä työpaikan valintaan vaikuttavina tekijöinä. Yrityksen näkyvyys julkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa (ka 2,4) oli vastaajien mielestä vähiten tärkeä tekijä, kun he hakevat työpaikkaa.

Opiskelijoiden ja yhtiössä työskennelleiden määräaikaisten työntekijöiden vastaukset eli asiat, jotka ovat heidän mielestään tärkeimpiä tekijöitä työpaikkaa haettaessa, on kuvattu alla olevassa taulukossa turkoosilla värillä. Kuvaan on tuotu rinnalle (tumman sininen pylvään väri) sisäisen haastattelututkimuksen tulokset, jossa haastateltavat arvioivat tekijöiden merkitystä työnantajamielikuvaan.

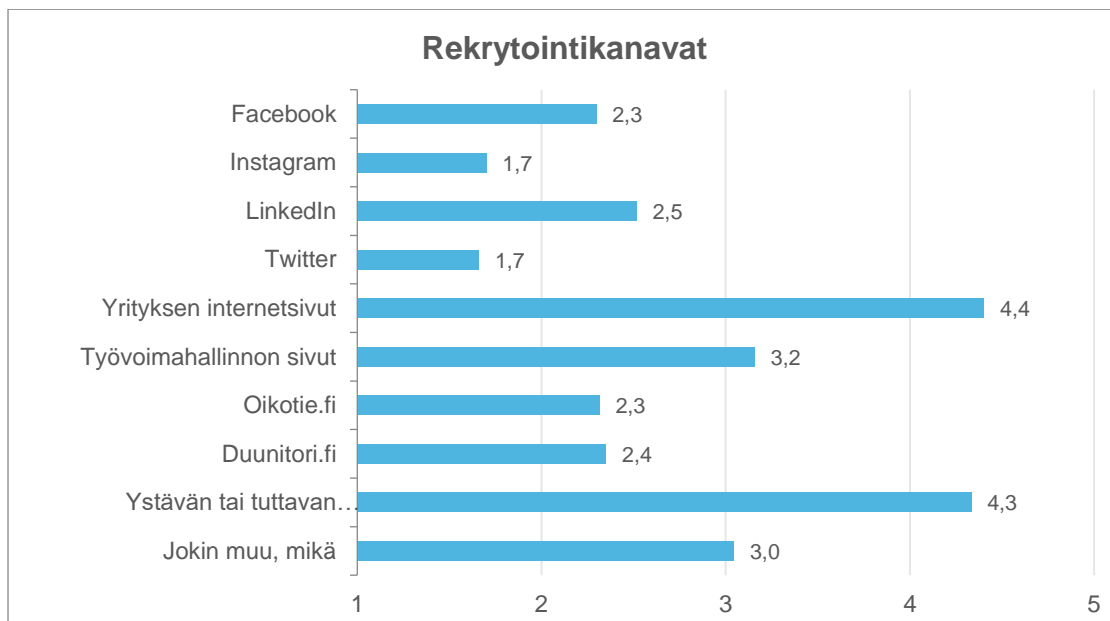


Kuvio 20. Tekijän merkitys työnantajamielikuvaan ja tärkeys työpaikkaa haettaessa.

Suurimmat kuilut tekijän merkittävyydellä työnantajamielikuvaan sekä sillä, kuinka tärkeä tekijä on työpaikkaa haettaessa, on vastausten perusteella yrityksen näkyvyydessä julkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa (kuilu 1,0), yrityksen brändillä ja imagolla (kuilu 0,9) sekä joustavalla työajalla (kuilu 0,8). Sisäisesti nähdään, että edellä mainitut tekijät vaikuttavat jonkin verran tai merkittävästi työnantajakuvaan, kun taas ulkoisen tutkimuksen mukaan näillä tekijöillä ei ole merkittävää vaikutusta työtä haettaessa.

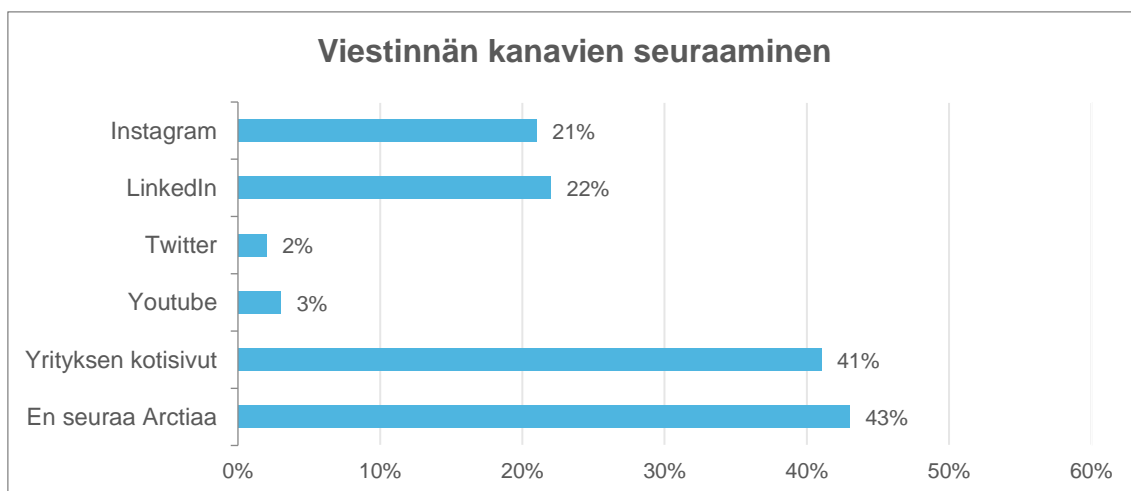
Viidennessä kysymyksessä vastaajia pyydettiin arvioimaan, kuinka tärkeinä he pitävät nimettyjä rekrytointikanavia, kun he hakevat tietoa avoimena olevista merenkulkualan työpaikoista. Vastaukset pyydettiin viisiportaisella asteikolla, jossa 1 merkitsi ei ollenkaan tärkeää ja 5 erittäin tärkeää. Vastauksista laskettujen keskiarvojen perusteella selvästi tärkeimmät rekrytointikanavat ovat yrityksen internetsivut (ka 4,4) ja ystävän tai tuttavan

suositus/kokemus yrityksestä (ka 4,3). Kolmanneksi tärkeimmäksi kanavaksi vastaajat nimesivät Työvoimahallinnon sivut (ka 3,2). Sosiaalisen median kanavista Twitteriä (ka 1,7) ja Instagramia (ka 1,7) ei pidetty tärkeinä rekrytoinnin kanavina. Myös niin kutsuttuja maksettuja rekrytoinnin kanavia, kuten Oikotietä (ka 2,3) ja Duunitoria (ka 2,4) ei nähty tärkeinä rekrytoinnin kanavina. Jonain muuna kanavana mainittiin suora yhteydenotto Arctian miehitykseen.



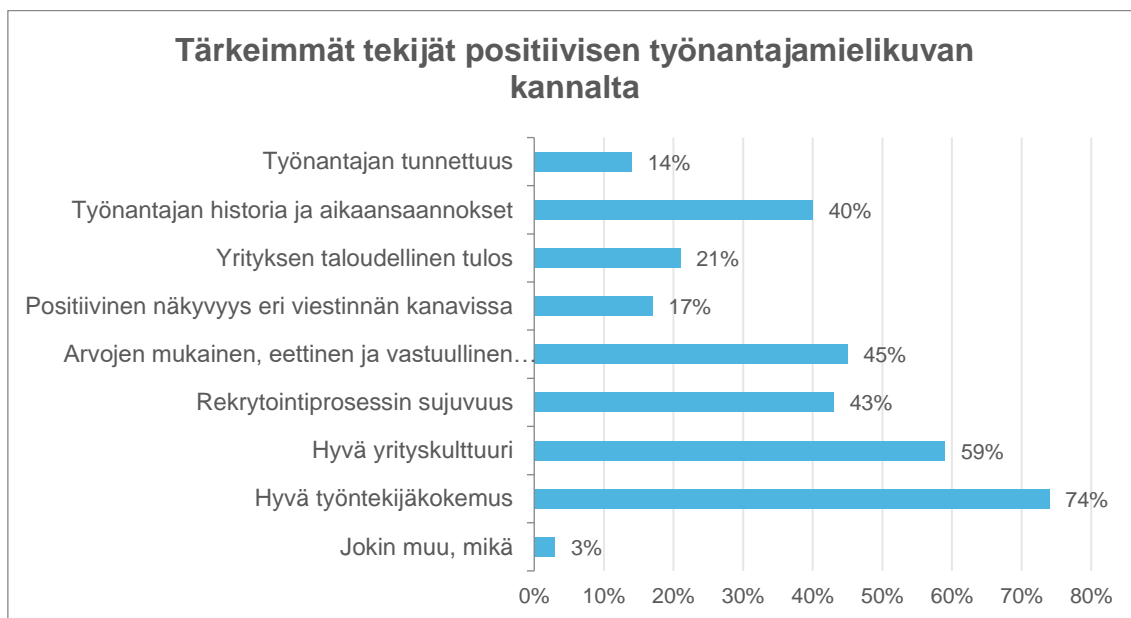
Kuvio 21. Rekrytointikanavat.

Kysymyksessä kuusi selvitettiin sitä, seuraavatko vastaajat Arctiaa mainituista viestinnän kanavista. Vastaajan oli mahdollista valita vastausvaihtoehdoista useampi. Vastaajista 41 % kertoo seuraavansa Arctian kotisivuja ja vastaajista noin 20 % kertoo seuraavan Arctiaa Instagramista tai LinkedInistä. 43 % vastaajista kertoo, etteivät he seuraa Arctiaa.



Kuvio 22. Viestinnän kanavien seuraaminen.

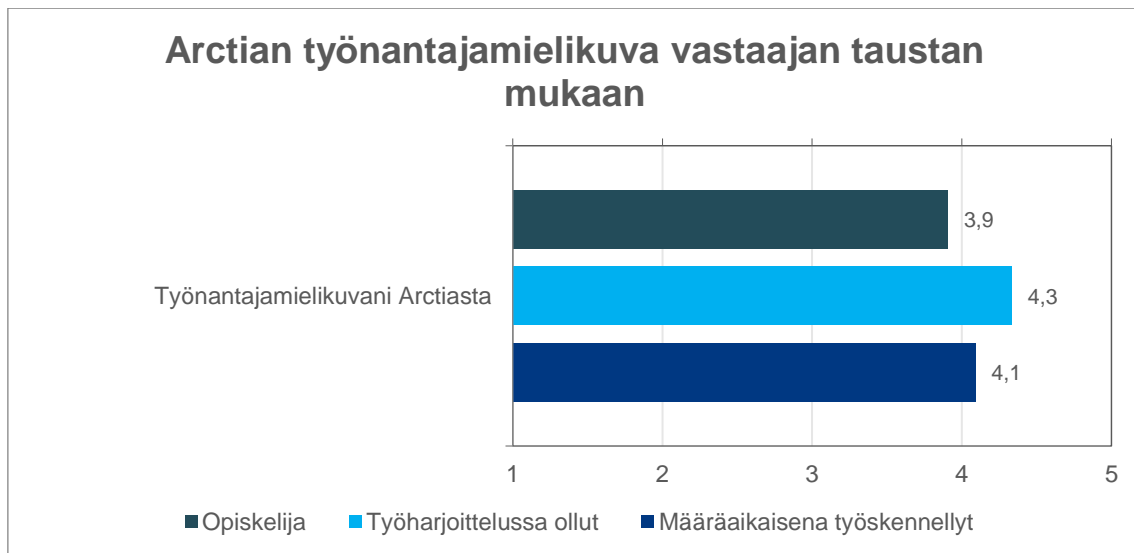
Kysymyksessä seitsemän vastaajien pyydettiin valitsemaan työnantajamielikuvan kannalta kolme tärkeintä tekijää. Tutkimuksen perusteella vastaajien mielestä tärkein tekijä positiivisen työnantajamielikuvan kannalta on hyvä työntekijäkokemus (74 %). Toiseksi tärkeimmäksi tekijäksi vastaajat arvottivat hyvän yrityskulttuurin (59 %) ja kolmanneksi tärkeimmäksi tekijäksi arvojen mukaisen, eettisen ja vastuullisen toiminnan (45 %).



Kuvio 23. Tärkeimmät tekijät positiivisen työnantajamielikuvan kannalta.

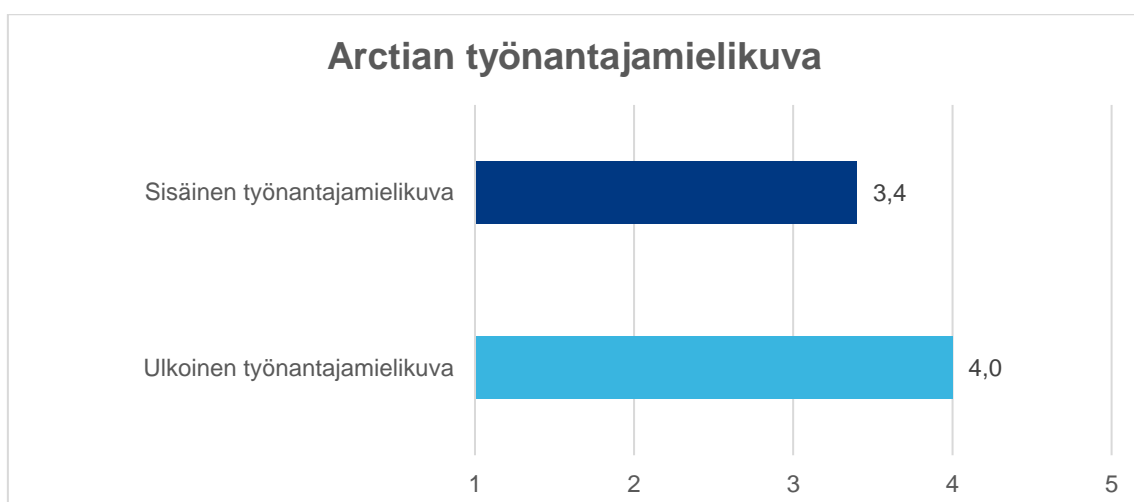
Vastaajilta kysyttiin kysymyksessä kahdeksan, millainen työnantajamielikuva heillä on Arctiasta. Vastaukset pyydettiin antamaan viisiportaisella arviointiasteikolla, jossa 1 tarkoitti huonoa ja 5 erinomaista. Vastausten yhteenlasketun keskiarvon mukaan Arctian työnantajamielikuvaa pidettiin hyvänä (ka 4). Vastaajista 43 % oli sitä mieltä, että Arctian työnantajamielikuva on hyvää tasoa ja 31 % oli puolestaan sitä mieltä, että yhtiön työnantajamielikuva on erinomainen. 22 % vastaajista kertoi työnantajamielikuvan olevan ei hyvä, eikä huono ja yhteensä 4 % vastaajista oli sitä mieltä, että yhtiön työnantajamielikuva on huono tai kohtalainen.

Tuloksia ristiintaulukoimalla tarkasteltiin vaikuttaako vastaajan tausta siihen, millainen työnantajamielikuva hänellä on Arctiasta. Tutkimustulosten keskiarvoissa ei ollut merkittävää eroa siinä, onko vastaaja ollut opiskelija, Arctiassa työharjoittelussa ollut tai onko vastaaja työskennellyt määräaikaisena työntekijänä yhtiössä. Noin 76 % yhtiössä määräaikaisena työskennelleistä oli sitä mieltä, että Arctian työnantajamielikuva on hyvä tai erinomainen, kun taas harjoittelijoina yhtiössä olleista kaikki vastaajat olivat sitä mieltä, että yhtiön työnantajakuva on hyvä tai erinomainen. Opiskelijoista 69 prosentin mielestä Arctian työnantajamielikuva on hyvä tai erinomainen.



Kuvio 24. Arctian ulkoinen työnantajamielikuva vastaajan taustan mukaan.

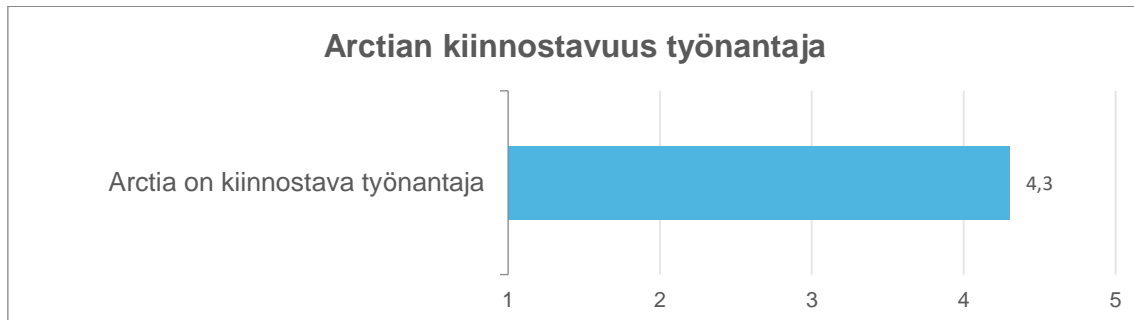
Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa ei ole aikaisemmin selvitetty ja oli vain olettamuksia työnantajamielikuvan olevan hyvää tasoa. Tässä tutkimuksessa tehdyn sisäistä työnantajamielikuvaa selvittävän haastattelun mukaan sisäinen työnantajamielikuva arvioitiin viisiportaisella arviointiasteikolla (1 = huono, 5 = erinomainen) keskiarvotasolle 3,4. Tämä on lähempänä vaihtoehtoa ei hyvä, eikä huono kuin vaihtoehtoa hyvä. Ulkoisen työnantajamielikuvatutkimuksen mukaan Arctian työnantajamielikuva oli hyvää tasoa keskiarvolla 4,0. Tulos on siten 0,6 prosenttiyksikköä parempi, kuin sisäisen tutkimuksen perusteella voitiin ennakoida.



Kuvio 25. Arctian työnantajamielikuva.

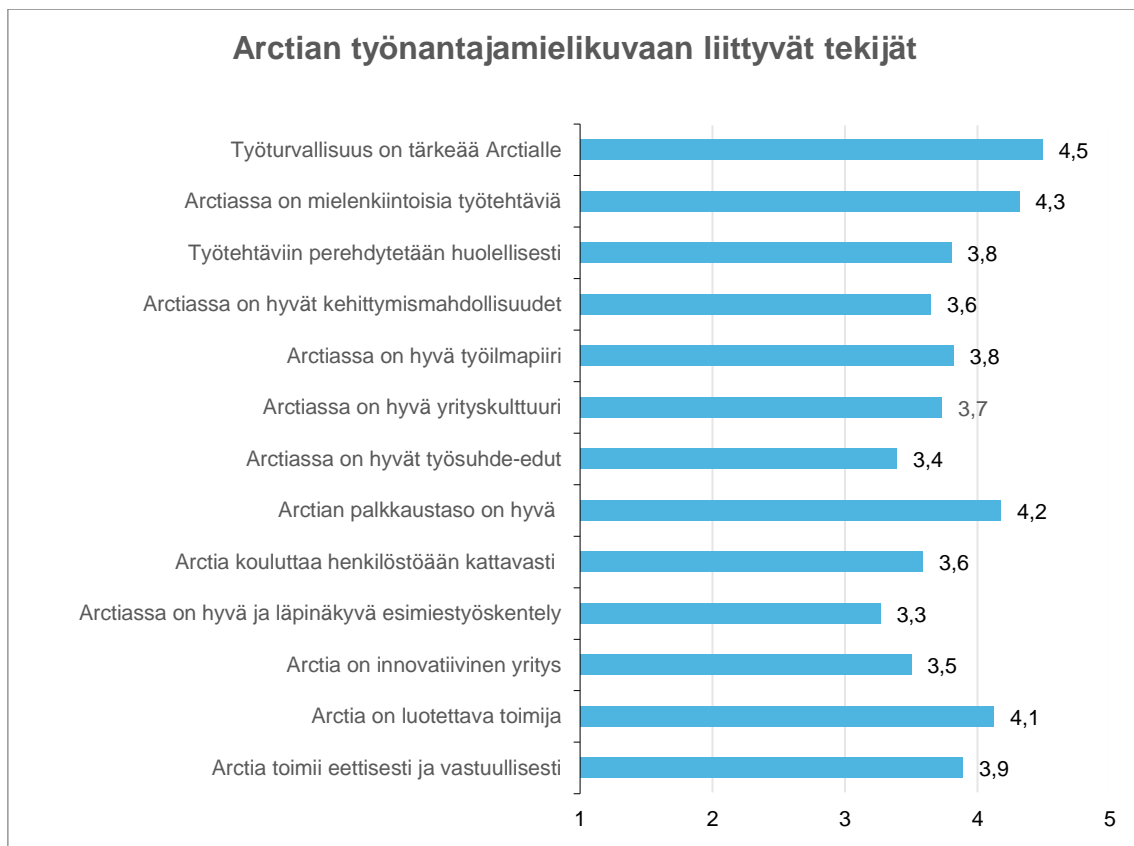
Vastaajilta kysyttiin myös sitä (kysymys 9), kuinka kiinnostavana työnantajana he näkevät Arctian. Vastaukset pyydettiin arviointiasteikolla 1–5, jossa 1 merkitsi ei lainkaan kiinnostavaa ja 5 hyvin kiinnostavaa. Tutkimuksen perusteella Arctiaa pidetään kiinnostavana

työnantajana (ka 4,3). Vastaajista 52 % piti Arctiaa hyvin kiinnostavana ja 34 % kiinnostavana työnantajana. 7 % vastaajista piti Arctiaa vähän kiinnostavana työnantajana ja 7 % ei osannut sanoa mielipidettään.



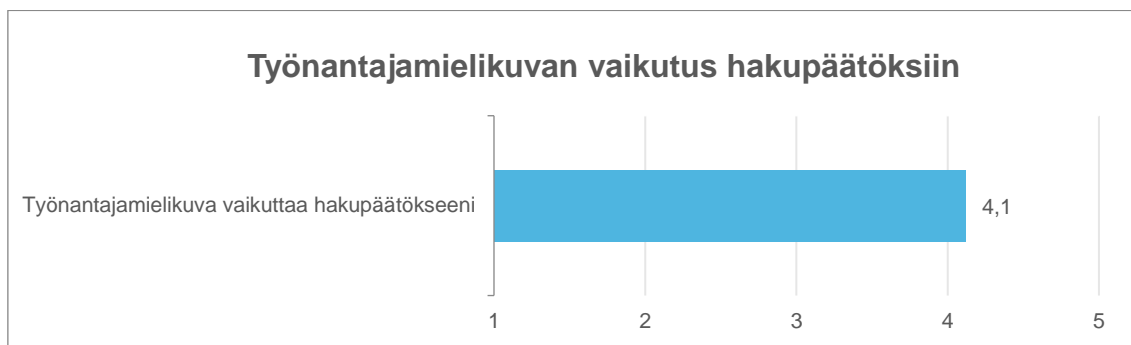
Kuvio 26. Arctian kiinnostavuus työnantajana.

Kymmenennessä kysymyksessä vastaaja pyydettiin arvioimaan Arctian työnantajamielikuvaan liittyviä asioita arvoasteikolla 1–5. Arviointiasteikossa 1 merkitsi täysin eri mieltä ja 5 täysin samaa mieltä. Vastausten yhteenlasketun keskiarvon mukaan vastaajat olivat täysin samaa mieltä siitä, että turvallisuus on tärkeää Arctialle (ka 4,5). Vastaajat olivat osittain samaa mieltä siitä, että Arctiassa on mielenkiintoiset työtehtävät (ka 4,3), Arctian palkkaustaso on hyvä (ka 4,2) ja Arctia on luotettava toimija (ka 4,1).



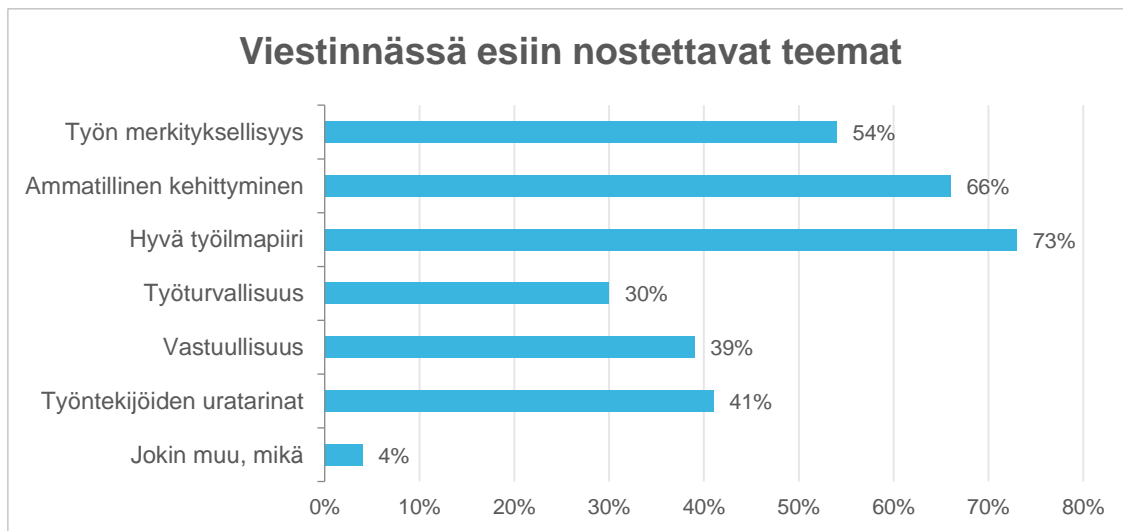
Kuvio 27. Arctian työnantajamielikuvaan liittyvät tekijät.

Tutkimuksessa selvitettiin myös sitä, kuinka paljon yrityksen työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätöksiin. Kysymyksen 11 vastukset pyydettiin antamaan arviointiasteikolla 1–5, jossa 1 tarkoitti ei vaikuta yhtään ja 5 tarkoitti vaikuttaa erittäin paljon. Yhteenlasketun keskiarvon mukaan työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätökseen jonkin verran (ka 4,1). Vastaajista 26 % oli sitä mieltä, että työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätöksiin erittäin paljon. Enemmistö eli 62 % vastaajista kertoi, että yrityksen työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätöksiin jonkin verran. 10 % vastaajista ei osannut sanoa, vaikuttaako työnantajamielikuva hakupäätöksiin. Vain 2 % kertoi, ettei työnantajamielikuva vaikuta hakupäätöksiin.



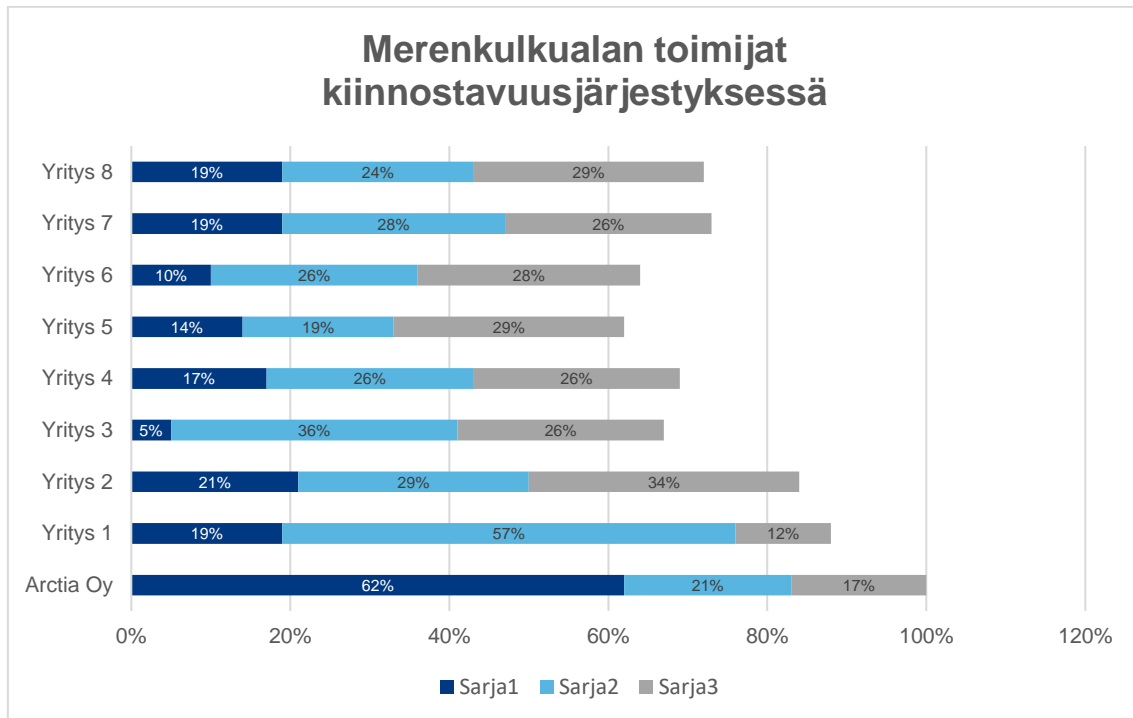
Kuvio 28. Työnantajamielikuvan vaikutus hakupäätöksiin.

Tutkimuskysymyksellä 12 selvitettiin sitä, mitkä teemat tulisi nousta vahvemmin esiin Arc-tian työnantajamielikuvaan liittyvässä viestinnässä. Vastaajia pyydettiin valitsemaan heidän mielestään kolme tärkeintä teemaa. Vastaajista 73 prosentin mielestä Arc-tian viestinnässä tulisi nostaa vahvemmin esiin hyvään työilmapiiriin liittyvää viestintää. Vastaajien (66 %) mielestä viestinnässä tulisi nostaa myös esiin ammatilliseen kehittymiseen liittyviä aiheita. Kolmantena merkittävämpänä aihealueena tulisi vastaajien mielestä nostaa työn merkityksellisyyttä, joka sai 54 % vastauksia.



Kuvio 29. Viestinnässä esiin nostettavat teemat.

Kysymyksessä 12 vastaajia pyydettiin laittamaan kiinnostavuusjärjestykseen eri merenkulualan toimijat. Arvotettavat yritykset oli valittu Suomen Varustamot ry:n jäsenyritysten joukosta. Yritykset pyydettiin laittamaan kiinnostavuusjärjestykseen siten, että 1 tarkoitti yritystä, joka kiinnostaa eniten ja 3 yritystä, joka kiinnostaa vähiten. Vastaajien oli mahdollista valita useampi vaihtoehto. Vastaajista 36 henkilöä valitsi merenkulun toimijoiden keskuudesta Arctia Oy:n kiinnostavimmaksi yritykseksi (62 %). 33 vastaajaa arvotti Yritys 1:n toiselle sijalle (57 %) ja 20 vastaajaa Yritys 3:n kolmannelle sijalle (34 %).



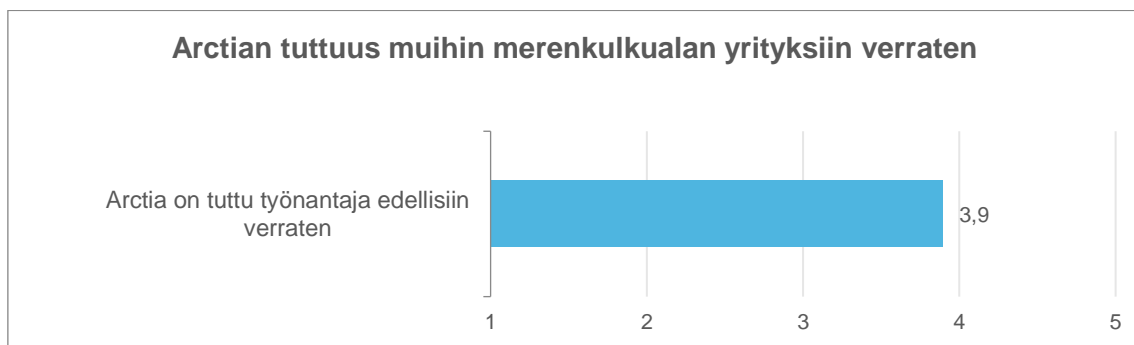
Kuvio 30. Merenkulkualan toimijat kiinnostavuusjärjestyksessä.

Vastaajilta kysyttiin avoimella kysymyksellä, mitkä tekijät vaikuttivat valintapäätökseen kiinnostavimman yrityksen kohdalla. Vahvimmin vastauksissa nousi esiin oma työkokemus ja muiden suosittelu Arctiasta työnantajana (N = 13). Valintapäätöksiin kiinnostavimmasta yrityksestä vaikutti myös mielenkiintoiset ja haasteelliset työtehtävät (N = 7), palkkaustaso (N = 6) sekä kalusto (N = 6). Myös työilmapiiri (N = 4) sekä kehittymismahdollisuudet (N = 4) olivat valintapäätöksiin vaikuttavia tekijöitä. Alla kaksi nostoa kysymykseen annetuista avoimista vastauksista.

Palkkataso, hyvät laivat, loistava työilmapiiri sekä ihmiset ovat ylpeitä varustamostaan.

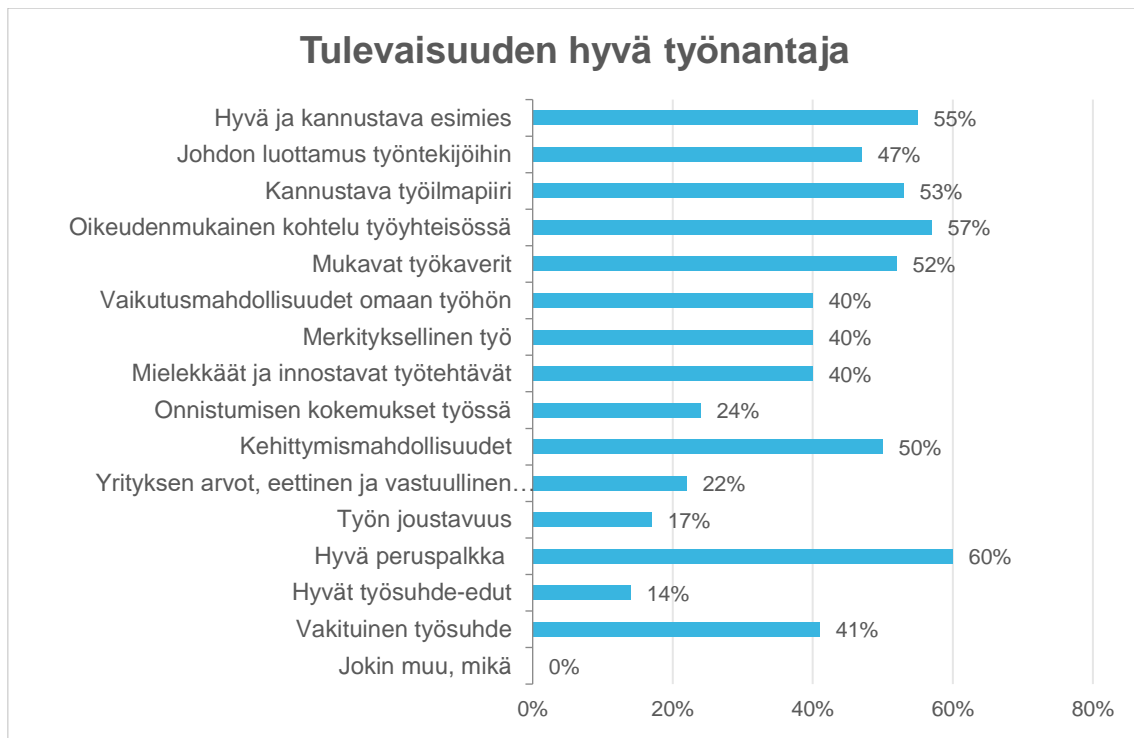
Jäänmurtoa on mukavan haasteellista ja jokainen päivä ja jopa puolituntinen voi olla erilainen ja vaatii uutta suunnittelua. Lisäksi tietysti viimetalven hyvät kokemukset ja työkaverit.

Tutkimuksessa kysyttiin myös sitä, kuinka tuttu Arctia on verrattuna kysymyksessä 13 mainittuihin yrityksiin. Vastaukset pyydettiin antamaan viisiportaisella asteikolla, jossa 1 merkitsi ei lainkaan tuttu ja 5 erittäin tuttu. 33 % vastaajista kertoi Arctian olevan erittäin tuttu ja 41 % kertoi yrityksen olevan jonkin verran tuttu verrattuna muihin merenkulkualan yrityksiin. 14 % vastaajista ei osannut arvioida yrityksen tuttuutta verrattuna muihin ja 12 % kertoi, ettei yritys ole tuttu tai lainkaan tuttu verrattuna muihin alan toimijoihin. Kaikkien vastausten yhteenlaskettu keskiarvo oli 3,9, jonka mukaan Arctiaa voidaan pitää jonkin verran tuttuna vastaajien keskuudessa.



Kuvio 31. Arctian tuttuus työnantajana verrattuna muihin merenkulkualan yrityksiin.

Tutkimuksen kysymyksellä 16 selvitettiin, mitkä tekijät kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä tekevät tulevaisuuden hyvän työnantajan. Vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä ominaisuutta. Tutkimuksen perusteella viisi tärkeintä tulevaisuuden hyvän työnantajan ominaisuutta ovat ne, että työnantaja tarjoaa hyvän peruspalkan (60 %), työyhteisössä vallitsee oikeudenmukainen kohtelu (57 %), esimies on hyvä ja kannustava (55 %), työpaikalla vallitsee kannustava työilmapiiri (53 %) ja että työkaverit ovat mukavat (52 %).



Kuvio 32. Tulevaisuuden hyvän työnantajan ominaisuuksia.

Lopuksi vastaajia pyydettiin kuvaamaan kolmella adjektiivilla, millainen heidän mielestään on unelmien työpaikka. Selkeimmin vastauksissa esiin nousi se, että tulevaisuuden työnantaja on mielenkiintoinen (N = 11), kannustava (N = 9), luotettava (N = 8). Vastaajat arvostivat myös, että tulevaisuuden työnantaja on turvallinen (N = 7), vakaa (N = 5), joutava (N = 5) ja että yrityksellä on tarjota haastavia tehtäviä (N = 7).

Tähän kysymykseen oli annettu myös seuraavat avoimet palautteet.

Olen työskennellyt alan suurimmilla yrityksillä, eri alustyypeissä. Arctia on eronnut muista työnantajista siinä mielessä, että he ovat pitäneet huolta työntekijöistä kaikella tasolla. Vastaanotto heidän jokaisella laivalla on ollut lämmin ja työtehtävät ovat olleet turvallisia. Työntekijöillä ovat vaatteet ja turvavarusteet kunnossa ja ne ovat henkilökohtaisia. Lisäksi palkkataso on ollut yksi alan parhaita, olenkin suositellut etenkin nuorille merenkulkijoille Arctiaa, jotta he saavat vertailukohteita siihen, kuinka turvallisuus ja hyvinvointi asiat tulee hoitaa.

En osaa kolmella adjektiivilla kuvata, mutta kaikki lähtee hyvästä henkilökunnasta ja hyvä henkilökunta on tulosta yrityksen luomista olosuhteista, riittävä lepo, hyvät työvaatteet, rento ja kannustava ilmapiiri ja avoimuus ylhäältä alaspäin.



Kuvio 33. Unelmien työpaikan ominaisuuksia.

5.5 Benchmarking-tutkimus alan toimijoihin

Benchmarking-tutkimuksessa vertailtiin määrällisessä tutkimuksessa mukana olleiden merenkulkualan toimijoiden työntajasivuja sekä näkyvyyttä sosiaalisessa mediassa. Työntajasivuksi määriteltiin yhtiön verkkosivuilla oleva erillinen ura- tai työpaikat sivu, ja työntajasivuja vertailtaessa tarkasteltiin pääelementtien esiintymistä sivuilla. Pääelementeiksi määriteltiin seuraavat asiasällöt; avoimet työpaikat, avoin työpaikkahakemus, tietoa yrityksestä, yrityksen arvot, työnantajalupaus, saavutukset, uratarinat, miksi tulla töihin yritykseen, millaista yrityksessä on työskennellä sekä työsuhde-edut.

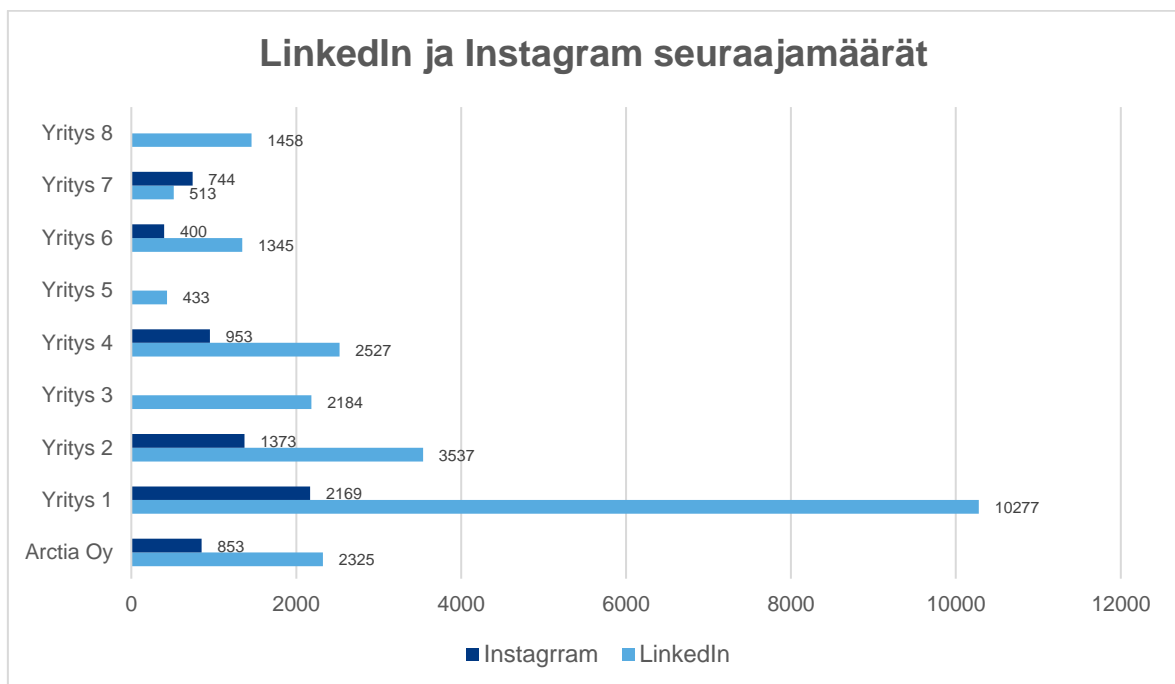
Benchmarking-tutkimuksessa kävi ilmi, että tarkastelun kohteena olleiden merenkulkualan yritysten joukosta ainoastaan Yritys 1:lla on erilliset urasivut verkkosivustollaan. Muiden toimijoiden osalta ura- tai työpaikatsivusto toimii ainoastaan ilmoituskanava avoimista olevista työpaikoista ja mahdollisuudesta jättää avoin työpaikkahakemus. Yritys 1 poikkeaa muista tarkastelun kohteena olleista toimijoista, sillä se tarjoaa rahtauspalveluiden lisäksi palveluja myös kuluttajille. Tämä vaikuttaa osaltaan siihen, että yritys panostaa verkkosivu- sekä some näkyvyyteen.

Kuten kyselytutkimuksessa kävi ilmi, tutkimukseen vastanneet seuraavat ja hakevat tietoa avoimista työpaikoista yritysten verkkosivuilta. Kyselytutkimuksen ja benchmarkingin perusteella voidaan todeta että, tutkituilla yhtiöllä, Yritys 1:stä lukuun ottamatta, on suuri potentiaali hyödyntämättä työnantajamielikuvan rakentamisessa, kun yritykset eivät tuo itseään ja yrityksessä olevaa osaamista selkeästi esiin tarkoitusta varten rakennetulla urasivulla.

	Arctia Oy	Yritys 1	Yritys 2	Yritys 3	Yritys 4	Yritys 5	Yritys 6	Yritys 7	Yritys 8
Päaelementit									
Avoimet työpaikat	x	x	x	x	x	x	x	x	x
Avoin työpaikkahakemus	x	x	x	x	x		x		x
Tietoa yrityksestä		x		x					
Uratarinat		x							
Yrityksen arvot		x							
Työnantajalupaus		x							
Saavutukset									
Miksi tulla töihin yritykseen		x							
Millaista yrityksessä on työskennellä		x							
Työsuhte-edut									

Kuvio 34. Pääelementtien esiintyminen yritysten ura- ja työpaikat sivuilla.

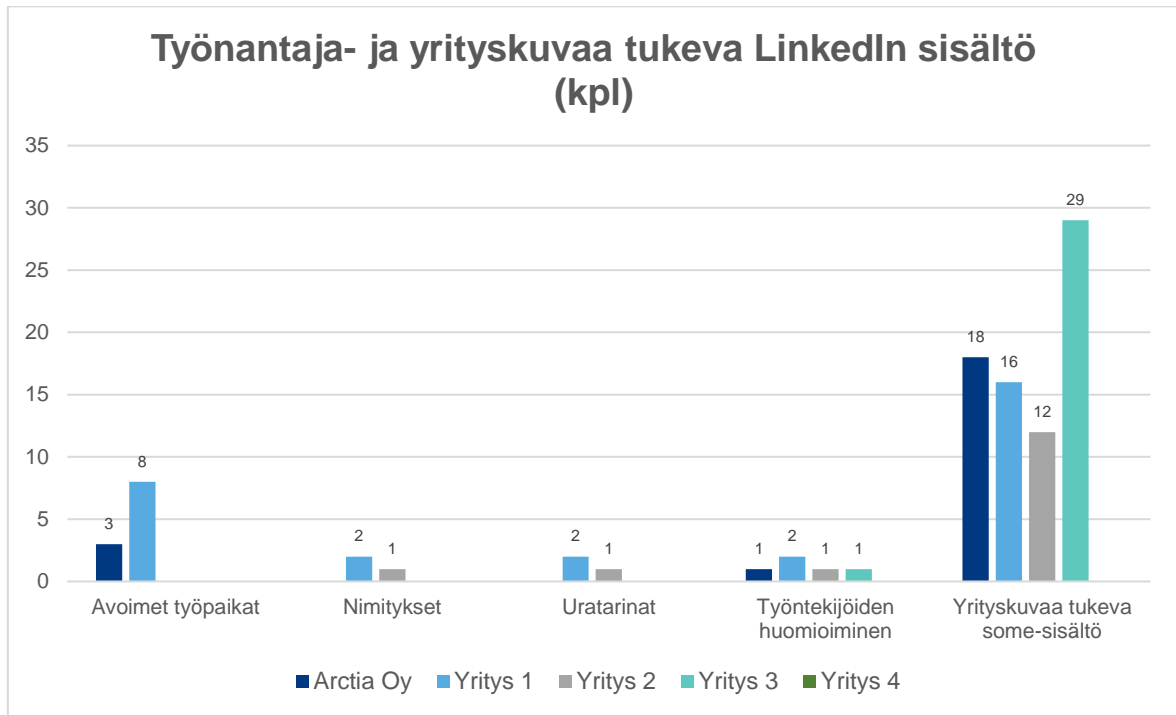
Sosiaalisen median kanavista vertailtiin yritysten LinkedIn ja Instagram profiileja ja ensin tarkasteltiin yritysten sosiaalisen median seuraajamäärät. Eniten LinkedIn seuraajia oli Yritys 1:llä, jonka LinkedIn seuraajamäärät poikkeavat huomattavasti muiden yritysten LinkedIn seuraajien määrästä. Seuraavaksi eniten seuraajia oli Yritys 2:lla, Yritys 4:lla, Arctia Oy:lla ja Yritys 3:lla.



Kuvio 35. Merenkulkualan toimijoiden LinkedIn ja Instagram seuraajien määrät.

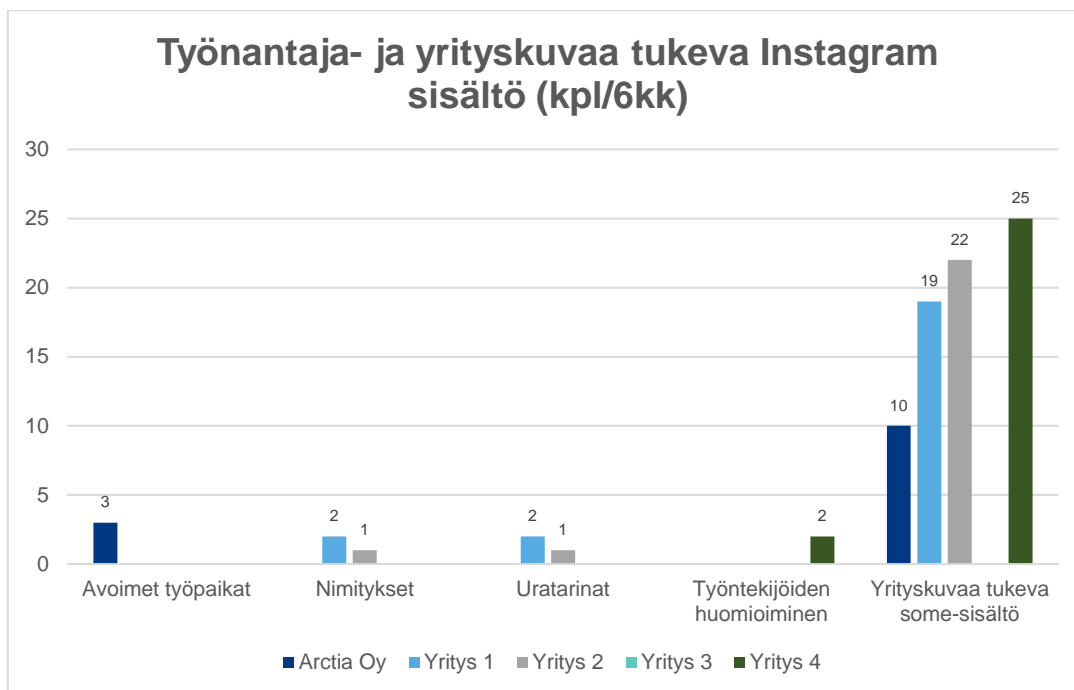
Sisältöjä vertailtaessa tarkasteltiin työnantajamielikuvaa tukevaa sisältöä, kuten viestintää avoimista työpaikoista, tehtävänimityksistä, uratarinoista sekä työntekijöiden huomioimisesta ja yleistä yrityskuvaa tukevavasta some-viestinnästä. Tarkastelu tehtiin viiden yrityksen kesken, jotka toimivat sosiaalisen median kanavissa aktiivisimmin. Tarkastelukohteena

olivat julkaisujen määrät elo – joulukuu 2021 väliseltä ajalta. Tarkastelusta voitiin havaita, että LinkedIn-profiileissa jaetaan pääosin yleistä yrityskuvaa tukevaa materiaalia. Kaikkiaan julkaisu tiheys yrityksillä on noin yksi julkaisu viikossa.



Kuvio 36. Työnantaja- ja yrityskuvaa tukeva LinkedIn sisältö.

Sama trendi voidaan havaita myös Instagram sisältöjen suhteen, ja myös Instagramissa jaettu sisältö on ollut pääosin yleistä yrityskuvaa tukevaa viestintää. Duunitori toteaa vuonna 2021 toteutetun Kansallisen rekrytointitutkimuksen tuloksissaan, että sosiaalisen median, hakijakokemuksen ja työnantajakuvan merkitys on kasvanut merkittävästi ja tyypillisesti rekrytointeja tuetaan organisaation työpaikkasivustoilla julkaistuilla ilmoituksilla. Duunitorin tutkimuksen mukaan selvästi tärkeimmiksi koetut sosiaalisen median rekrytointikanavat ovat LinkedIn ja Facebook, mutta myös Instagramin käyttö rekrytoinnissa on kasvanut. Lähes yhdeksän vastaajaa kymmenestä pitää sosiaalista mediaa tehokkaana kanavana rekrytoinnissa ja sosiaalinen media onkin vakiinnuttanut paikkansa rekrytoinnissa.



Kuvio 37. Työnantaja- ja yrityskuvaa tukeva Instagram sisältö.

Benchmarking-tutkimuksen mukaan verkkosivustojen lisäksi yrityksellä on paljon potentiaalia hyödyntämättä työnantajamielikuvan rakentamisessa sosiaalisessa mediassa. Potentiaalisia työnhakijoita kiinnostaa, mitä yrityksessä oikeasti tehdään ja mitä sillä on tarjota työnhakijalle. Esimerkiksi uratarinoiden tai osaamisen esiintuontia sosiaalisen median kanavissa hyödynnetään vähän tutkittujen organisaatioiden keskuudessa.

6 Johtopäätökset

Tämän tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen on Arctia-konsernin työnantajamielikuva ja millä toimenpiteillä sitä voidaan kehittää vetovoimaisemmaksi, mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamielikuvaan ja millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja. Työssä tutkittiin konsernin sisäistä sekä ulkoista työnantajamielikuvaa ja selvitettiin, kuinka vetovoimainen Arctian on työnantajana verrattuna muihin alan toimijoihin.

Opinnäytetyön tavoitteiden pohjalta opinnäytetyölle asetetut tutkimuskysymys ja alakysymykset olivat:

1. Millainen on Arctia-konsernin työnantajamielikuva?

Tutkimuskysymystä tukevat alakysymykset:

2. Miten Arctia-konsernin työnantajamielikuva suhteutuu muihin alan toimijoihin?
3. Mitkä tekijät vaikuttavat mielikuvaan työnantajasta?
4. Millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja?
5. Miten Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa voi kehitetään vetovoimaisemmaksi?

Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa ei ole aikaisemmin tutkittu ja siitä on ollut vain oletuksia. Kilpailun kiristyessä hyvistä työntekijöistä korostuu myös työnantajamielikuvan merkitys. Yrityksen sisäinen työntekijäkokemus ja yrityskulttuuri ovat keskiössä, kun puhutaan työnantajamielikuvan rakentumisesta, sillä työnantajamielikuva perustuu tekoihin ja lupauksiin, jotka syntyvät yrityksen sisältä ulospäin. Viestintä on merkittävässä asemassa työnantajamielikuvan rakentamisessa ja vahvistamisessa, koska hyvät uutiset ja tarinat kantautuvat kauas. Tyytyväinen ja työssään viihtyvä työntekijä on kuitenkin paras yrityksen käyntikortti ja positiivisen työnantajamielikuvan sanan saattaja, sillä työntekijän positiiviset kokemukset ovat virallista viestintää vahvemmat. Rekrytoinnissa työnhakijan hyvä kokemus rakentaa työnantajamielikuvaa. Työnhakijat odottavat aktiivista hakijaviestintää koko rekrytointiprosessin ajan, ja rekrytointiviestinnässä on onnistuttu, jos hakijan mielenkiinto yritystä kohtaan säilyy, vaikka hän ei olisi tullut valituksi tehtävään.

Koska hyvän työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee yrityksen sisältä, tutkimuskokonaisuuden perustana oli sisäisen työnantajamielikuvan ja siihen liittyvien tekijöiden selvittäminen. Haastattelututkimuksen tulosten perusteella Arctian yrityskulttuuria kuvastavat ammattimaisuus ja merellinen asiantuntijuus, merenkulun turvaaminen, turvallisuus ja vastuullinen toiminta. Tutkimuksessa kävi ilmi, että konsernissa vallitsee edelleen kahdenlainen yrityskulttuuri, joka juontaa kahden valtionyhtiön yhdistämisestä ja Meritaidon integroimisesta

Arctia-konserniin joulukuussa 2018. Haastateltavat kokivat Arctia-konsernissa tehtävän työn erittäin merkitykselliseksi. Tähän vaikuttaa vahvasti yhtiön palveluiden yhteiskunnallinen merkittävyys.

6.1 Työnantajamielikuvan nykytila ja suhteutuminen alan toimijoihin

Tutkimustulosten perusteella Arctia-konsernin sisäinen työnantajamielikuva voidaan todeta olevan keskitasoa (ka 3,4), kun taas ulkoinen työnantajamielikuva oli tutkimustulosten perusteella hyvää tasoa (ka 4,0). Ulkoista työnantajamielikuvaa selvittävässä kyselytutkimuksen perusteella Arctiaa pidetään kiinnostava työnantajana (ka 4,3).

Vastaajia pyydettiin laittamaan myös ennakolta määritellyt merenkulun toimijat kiinnostavuusjärjestykseen. Arctia arvotettiin kiinnostavammaksi yritykseksi määriteltyjen merenkulun toimijoiden keskuudesta. Valintapäätökseen vaikuttivat vastaajien oma työkokemus ja muiden suosittelu Arctiasta työnantajana, mielenkiintoiset ja haasteelliset työtehtävät, palkkaustaso, kalusto sekä työilmapiiri ja kehittymismahdollisuudet.

Sisäisessä haastattelututkimuksessa selvitettiin sitä, suosittelisivatko työntekijät kokemuksensa perusteella Arctiaa työnantajana ystävilleen ja tuttavilleen. Vastaajista lähes 70 % oli suosittelun suhteen joko neutraaleja (54 %) tai kriitikoita (15 %), kun suosittelijoita haastateltavista oli 31 %. Tuloksista laskettu eNPS tulos oli 16, jota voidaan pitää hyvänä tasona. Haastattelututkimuksessa pyydettiin arvioimaan Arctiaa työnantajan verrattuna edellisiin työnantajiin ja muihin merenkulkualan työnantajiin. Vastausten perusteella Arctiaa pidettiin hyvänä työnantajana aikaisempiin työnantajiin verrattuna.

Tutkimustulosten perusteella voidaan todeta ulkoinen työnantajamielikuvan olevan hyvä ja siten parempaa tasoa kuin sisäinen työnantajamielikuva. Merenkulun opiskelijat ja jo yhtiössä jäänmurron liiketoiminnossa määräaikaisina työskennelleet pitävät Arctiaa kiinnostavana työnantajana ja arvostavat Arctiaa turvallisuutta korostavana, luotettavana työnantajana sekä yhtiön mielenkiintoisia työtehtäviä ja hyvää palkkatasoa. Vastaajien mielestä Arctia on kiinnostavin työnantaja verrattuna muihin tutkimuksen merenkulkualan toimijoihin.

Sisäiseen työnantajamielikuvan tasoon voidaan olettaa vaikuttavan Arctia-konsernissa viime vuosina tapahtuneet suuret rakenteelliset muutokset ja uudelleen organisoitumiset. Haastattelututkimuksen perusteella voidaan päätellä, että myös vielä erilaisiksi koetut yrityskulttuurit sekä päätöksenteon avoimuus ja siitä viestiminen vaikuttavat tulokseen sisäisestä työnantajamielikuvasta. Tulosten erossa havaitun kuilun asettuminen siten, että sisäinen työnantajamielikuva on ulkoista heikompi asettaa haasteita työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan tulisi olla sopusoinnussa keskenään, sillä hyvä sisäinen työnantajamielikuva on perusta hyvälle ulkoiselle työnantajamielikuvalle.

6.2 Työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät

Tutkimuksessa selvitettiin sitä, mitkä tekijät vaikuttavat mielikuvaan työnantajasta. Sisäisellä haastattelututkimuksella selvitettiin tekijöiden merkittävyyttä työnantajamielikuvan muodostumiseen ja ulkoisessa kyselytutkimuksessa samojen tekijöiden vaikutusta työpaikkaa haettaessa. Tutkimustuloksista oli havaittavissa yhtäläisyyksiä. Sekä sisäisen haastattelututkimuksen, että ulkoisen kyselytutkimuksen perusteella merkittävämpiä työnantajamielikuvaan sekä työpaikan hakuun vaikuttavia tekijöitä ovat arvostava ja kannustava johtaminen sekä turvallinen työympäristö. Sisäisessä tutkimuksessa pidettiin merkittävinä tekijöinä myös toimivaa viestintää ja työn merkityksellisyyttä, kun taas ulkoisen tutkimuksessa perusteella työpaikan valintakriteereinä korostuivat hyvä työilmapiiri ja työn sisältö.

Kyselytutkimuksella selvitettiin myös sitä, mitkä tekijät vaikuttavat positiiviseen työnantajamielikuvaan. Opiskelijoiden ja Arctiassa määräaikaisina työskennelleiden mielestä positiiviseen työnantajamielikuvaan vaikuttavat merkittävimmin hyvä työntekijäkokemus ja hyvä yrityskulttuuri. Myös arvojen mukaista, eettistä ja vastuullista toimintaa, rekrytointiprosessin sujuvuutta sekä työnantajan historiaa ja aikaansaannoksia pidettiin tärkeinä positiiviseen työnantajamielikuvaan vaikuttavina tekijöinä. Yllättävää oli, että kyselytutkimukseen vastanneet eivät pitäneet tärkeinä positiiviseen työnantajamielikuvaan vaikuttavina tekijöinä työnantajan tunnettuutta tai näkyvyyttä eri viestinnän kanavissa.

Turvallinen työympäristö korostuu myös työnantajamielikuvaan sekä työpaikan hakemiseen vaikuttavana tekijänä. Tämä on hyvin loogista, kun toimitaan haastavassa merellisessä ympäristössä. Hyvällä johtamisella ja työilmapiirillä on keskeinen vaikutus työntekijäkokemukseen, ja kuten teoriassa todetaan (Viitala 2020) ovat organisaation johtamisen ja henkilöstöjohtamisen kehittäminen sekä työskentelyolosuhteiden parantaminen keskeisempiä keinoja työntekijäkokemuksen ja siten sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisessä. Tutkimustulokset tukevat näkemystä siitä, että työntekijäkokemus on merkittävä työnantajamielikuvaan vaikuttava tekijä.

6.3 Tulevaisuuden hyvä työnantaja

Tutkimuksen tavoitteena oli myös selvittää, millainen on tulevaisuuden hyvä työnantaja. Sisäisen haastattelututkimuksen perusteella tulevaisuuden hyvä työnantaja on avoin ja joustava, joka luottaa työntekijään ja tukee työntekijöitä heidän työssään onnistumisessa sekä arvostaa heidän työtään. Tulevaisuuden työnantaja on haastattelututkimuksen perusteella myös taloudellisesti vakaa, joka kehittää liiketoimintaansa ja missä työntekijöiden on mahdollista kehittyä ammatillisesti. Haastateltavien mielestä tulevaisuuden työnantaja on vastuullinen toimija ja yrityksen palveluksessa on turvallista työskennellä.

Koronapandemia on varjostanut työntekoa vahvasti viimeisen kahden vuoden ajan. Niin kuin monissa muissakin yhtiöissä, on myös Arctiassa jouduttu etsimään uudenlaisia tapoja työskennellä, jotta henkilöstön terveysturvallisuus voitaisiin varmistaa mahdollisimman hyvin. Sisäisen haastattelututkimuksen perusteella Arctia on sopeutunut koronan tuomiin työelämän muutoksiin erinomaisesti.

Ulkoisessa työnantajamielikuvatutkimuksessa vastaajia pyydettiin valitsemaan viisi tärkeintä hyvän työnantajan ominaisuutta. Kyselytutkimuksen vastausten perusteella tulevaisuuden hyvä työnantaja tarjoaa hyvän peruspalkan, työntekijöitä kohdellaan työyhteisössä oikeudenmukaisesti, esimiehen toiminta on hyvää ja kannustavaa, työpaikalla vallitsee kannustava ilmapiiri ja työkaverit ovat mukavia. Kyselytutkimukseen vastanneiden mielestä heidän unelmien työpaikka on mielenkiintoinen, kannustava, luotettava, turvallinen, vakaa ja joustava.

Tutkimuksen tulokset ovat samansuuntaiset teoriassa esitettyjen tulevaisuuden työpaikkaa kuvaavien tutkimustulosten kanssa (Simonen, Heikkilä ja Westinen (2021)). Yhtäläisyydet näkyvät muun muassa työn joustavuudessa ja työn vakaudessa. Merenkulkualalla lisäksi korostuu työn turvallisuus.

6.4 Viestintä osana työnantajamielikuvan kehittämistä

Sisäisessä haastattelututkimuksessa selvitettiin Arctian viestintätyyliä, tyytyväisyyttä Arctian viestintään ja sitä, kuinka yhtiö viestii itsestään työnantajana. Haastattelututkimuksen perusteella Arctian viestintään oltiin tyytyväisiä, kun taas Arctian viestinnässä itsestään työnantajana on kehitettävää. Haastattelututkimuksen perusteella Arctian kommunikointityyliä pidettiin virallisena.

Ulkoisessa työnantajamielikuvatutkimuksessa vastaajilta kysyttiin, mitkä teemat tulisi nousta vahvemmin esiin Arctian työnantajamielikuvaan liittyvässä viestinnässä. Kyselytutkimuksen perusteella viestinnässä tulisi korostaa hyvästä työilmapiiristä, ammatilliseen kehittymiseen liittyviä aiheita sekä työn merkityksellisyydestä.

Arctiassa on spesifiä erikoisosaamista yhtiön kaikissa liiketoiminnoissa ja merkityksellistä työtä tehdään merellä ja sisävesillä arvokkaassa ympäristössä. Ammattiosaamisen vahvempi esiin nostaminen viestinnässä vahvistaa työnantajamielikuvaa yhtiöstä.

Kyselytutkimuksella selvitettiin myös sitä, seuraavatko vastaajat Arctiaa tutkimuksessa määritellyistä viestinnän kanavista. Suurin osa eli 41 % vastaajista seuraa Arctian kotisivuja. Sosiaalisen median kanavista sekä Instagramista, että LinkedInista Arctiaa seuraa noin 20 % vastaajista. Rekrytointikanavista vastaajista piti tärkeimpänä yrityksen internetsivuja

sekä ystävän tai tuttavan suosittelua tai kokemuksia. Teoriassa esiin tuotu Duunitorin viime vuonna toteuttama Kansallinen rekrytointitutkimus (Duunitori 2021b) on saman suuntainen tutkimustulosten kanssa. Sen mukaan rekrytointeja tuetaan tyypillisesti organisaation työpaikkasivustoilla julkaistuilla ilmoituksilla. Yllättävää kyselytutkimuksessa oli, että sosiaalisen median kanavia, kuten Facebookia, Instagramia tai Twitteriä, ei koettu tärkeiksi rekrytoinnin kannalta. Duunitorin tutkimuksen mukaan tärkeimmiksi koetut sosiaalisen median rekrytointikanavat ovat LinkedIn ja Facebook, mutta myös Instagramin käyttö on kasvanut rekrytoinnissa.

Benchmarking-tutkimuksessa merenkulun toimijoiden some-käyttäytymistä tutkittiin vain lyhyeltä, kuuden kuukauden ajanjaksolta. Tutkittu ajanjakso ei antanut samansuuntaisia näkymiä kuin teoriassa todettu Duunitorin tekemä Kansallinen rekrytointitutkimus antoi. Sosiaalinen media tarjoaa erinomaisen mahdollisuuden kertoa kuvin ja tarinoin ja erityisesti työntekijöiden kertomana, mitä yrityksessä oikeasti tehdään. Sosiaalisen median avulla pystytään myös tavoittamaan ne ihmiset, jotka juuri tällä hetkellä eivät aktiivisesti hae työpaikkaa ja herättää heidän mielenkiintonsa yritystä kohtaan. Työpaikkasivustojen kautta voidaan puolestaan tavoittaa ne ihmiset, jotka ovat jo hakemassa työpaikkaa. Tämän vuoksi työpaikkasivusto ja sosiaalisen median kanavat tukevat toinen toisiaan rekrytoinnissa. Benchmarking-tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että merenkulun toimijoilla on paljon potentiaalia hyödynnettävänä sekä sosiaalisen median että työpaikkasivustojen hyödyntämisessä työnantajamielikuvan kehittämisessä sekä rekrytointiviestinnässä.

6.5 Kehittämisehdotukset

Työnantajamielikuvan kehittäminen on pitkäjänteistä, systemaattista ja suunnitelmallista työtä. Se vaatii panostuksia sisäiseen tekemiseen ja siitä viestimiseen. Kuten teoriassa todetaan (Huhta & Myllyntaus 2021) on työnantajamielikuvan rakentaminen ja työnantajabrändityö organisaatiostrategian toteuttamista tukevien strategisten valintojen tekemistä. Kehittämistä voidaan konkretisoida suunnitelmalla, jossa tunnistetaan työnantajamielikuvan rakentamisen kohderyhmät ja se millaista osaamista yritykseen halutaan sekä tavoitepositio johon työnantajamielikuvatyöllä tähdätään. Kehitystyö sisältää myös työnantajalupauksen määrittelyn sekä konkreettisia tavoitteita ja mittareita työlle.

Toteutetun tutkimuksen perusteella tunnistettiin kehittämiskohteet Arctia-konsernin työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Sen perusteella koottiin kehittämistoimenpiteitä työnantajamielikuvan kehittämiseksi ja näitä kehittämistoimenpiteitä vietiin yhtiön tämän vuoden viestintäsuunnitelmaan.

6.5.1 Sisäisen työnantajamielikuvan kehittäminen

Kuten teoriassa on todettu (Huhta & Myllyntaus 2021), perusta työnantajamielikuvan kehittämisellä on hyvä työntekijäkokemus. Kun yrityksen työntekijät viihtyvät työssään ja voivat hyvin, he viestivät siitä tarkoituksella tai tahtomattaan omalla toiminnallaan yrityksestä ulospäin rakentaen osaltaan positiivista työnantajamielikuvaan. Asia voi olla myös päinvastoin vaikuttaen negatiivisesti työnantajamielikuvaan. Tämän vuoksi työntekijäkokemus tulee olla osa strategiaa huomioiden muun muassa sen, millainen työntekijäkokemus palvelee strategiaa parhaiten ja miten varmistetaan työntekijöiden onnistuminen työssään. Tähän vaikuttaa myös pitkälti yrityksen toimintaympäristö ja valitut tulevaisuuden suuntaviivat. Hyvinvoiva työyhteisö on hyvä paikka työskennellä, ja tyytyväiset työntekijät rakentavat uskottavaa työnantajamielikuvaa. Vahva työnantajamielikuva lisää kiinnostusta yritystä kohtaan ja helpottaa näin rekrytointia ja pienentää rekrytointikustannuksia.

Työntekijälupauksen toteutuminen käytännössä vaikuttaa myös työntekijäkokemukseen ja sisäisen työnantajamielikuvan syntyymiseen. Työnantajalupaus on yrityksen kuvaus itsestään työnantajana ja se kertoo puhuttelevin viestein yrityksen arvomaailman ja vastuun työntekijöistään. Luonnollisesti sen tulee toteutua käytännössä, eikä olla vain niin sanottua sanahelinää. Arctian työnantajalupaus on osa yhtiön politiikkoja ja nousee aika ajoin esiin viestinnässä. Työnantajalupauksen selkeä ylös kirjoittaminen ja aktiivisempi viestintä lupauksesta kehittäisi osaltaan työntekijäkokemusta ja niin sisäistä kuin ulkoistakin työnantajamielikuvaa.

Uudistuneessa Arctia-konsernissa on toteutettu Työyhteisövire-kyselyn nyt kaksi kertaa. Tutkimuksen perusteella Työyhteisövire oli vuonna 2021 hyvä. Yhtiön vahvuuksia ovat muun muassa työn merkityksellisyyden kokeminen sekä se, että yrityksessä on osaamista, jolla erotutaan muista toimijoista. Kehittämiskohteet liittyvät muun muassa johdon viestintään. Konsernissa voidaan myös havaita kahdenlaista yrityskulttuuria, jotka juontavat juurensa aikaisemmista organisaatorakenteista. Työyhteisövire-kyselyn tuloksista johdettiin konsernin yhteinen tavoite, joka on yhteistyö ja tiedon jakamisen kehittäminen. Lisäksi liiketoiminnot ja yksiköt tekivät omat tavoitteet. Työhyvinvoinnin toimenpiteiden aktiivisempi näkyvämmäksi tekeminen sisäisessä viestinnässä kehittäisi osaltaan työntekijäkokemusta.

Sisäisessä haastattelututkimuksessa nousi esiin päätöksenteon avoimuus. Sen kehittämiseksi on jo käynnistetty toimenpiteitä ja konkreettisesti ne toteutuvat muun muassa yrityksen liiketoimintojen johtoryhmän kokouksista tehdyillä koosteilla yhtiön sisäisen viestintän kanaviin. Avoimuuden lisäämiseksi tätä käytäntöä tulisi laajentaa koskemaan kaikki liiketoiminnot sekä konsernin johtoryhmän kokoukset.

6.5.2 Rekrytointiviestinnän kehittäminen

Rekrytointiviestinnän kehittämiseksi tulee tunnistaa kohderyhmät, keitä rekrytointiviestinnällä halutaan puhutella. Kohderyhmien tunnistamisen jälkeen tulee syventää tietoa kohderyhmistä ja selvittää, millaisia asioita he arvostavat ja pitävät tärkeinä, ja millaisilla viestinnän kanavilla heidät tavoitetaan. Kohderyhmille tulee muotoilla arvolupaus ja viestit siitä, miksi he tulisivat yhtiöön töihin. Kohderyhmien ja tavoitteiden asetannan jälkeen tulee suunnitella varsinaiset rekrytointiviestinnän toimenpiteet. Rekrytointiviestinnän kohderyhmien, tavoitteiden ja työntajalupauksen suunnittelu tulee tehdä yhteistyössä HR:n kanssa.

Kyselytutkimuksesta kävi ilmi, että tutkimuksen kohderyhmät, merenkulun opiskelijat ja aikaisemmin määrääkaikaisena yhtiössä työskennelleet, seuraavat Arctian verkkosivuja ja hakevat tietoa avoimista työpaikoista erityisesti Arctian verkkosivuilta. Tämän vuoksi Arctian nykyistä verkkosivuilla olevaa Työpaikat-sivua tulee kehittää paremmin työnhakijoita palvelevaksi. Arctialla on jokaisessa liiketoiminnossa erikoisosaamista, jota paremmin esille tuomalla voidaan kehittää työnantajamielikuvaa. Tätä edistämään tullaan laatimaan uratarinoita arctialaisten erikoisosaamisesta, ja tätä materiaalia hyödynnetään Arctian työpaikkasivuston lisäksi yhtiön sosiaalisen median kanavissa.

Vaikka kyselytutkimus osoitti yhtiön verkkosivujen olevan seuratuin rekrytointikanava, tulee rekrytointiviestintää toteuttaa monikanavaisesti hyödyntäen sosiaalista mediaa. Seuraajien määrää sosiaalisen median kanavissa tulee pyrkiä kasvattamaan mielenkiintoisen ja puhuttelevan sisällön avulla. Uratarinat tukevat myös tätä tavoitetta.

Positiivista työnantajamielikuvaa edistää myös niin yhtiön johdon kuin työntekijöiden näkyminen sosiaalisen median kanavissa. Niin sanottujen työntekijälähettiläiden saaminen mukaan viestimään ammatitaidostaan ja erityislaaduisesta työympäristöstään kehittäisi positiivista kuvaa yhtiöstä ja Arctiasta työnantajana. Tämä on tärkeää, sillä ihmiset samaistuvat ja luottavat henkilöiden viestintään enemmän kuin kasvottoman yritysprofiilin kautta tehtyyn sosiaalisen median sisällöntuotantoon. Arctialle on laadittu pelisäännöt toimimisesta sosiaalisessa mediassa. Näiden pelisääntöjen tukeminen myös positiivisen työnantajamielikuvan kehittämistä tulee tarkistaa, ja samalla tuottaa sisäinen kampanja pelisääntöjen viestimiseksi ja työntekijälähettiläiden hakemiseksi.

Arctia on mukana Suomen Varustamot ry:n ja yhdeksän merenkulkuoppilaitoksen yhteistyönä perustaman Harjoittelumyllyn toiminnassa. Harjoittelumyllyn tarkoituksena on koordinoita ja edistää harjoittelupaikkojen tehokasta käyttöä aluksilla, ja näin tukea suomalaista merenkulun opetusta aluksilla tapahtuvan käytännön harjoittelun kautta. Arctia on osallistunut myös alan oppilaitosten järjestämiin rekrytointitilaisuuksiin. Oppilaitosyhteistyö ja

rekrytointitilaisuuksiin osallistuminen on tärkeä osa näkyvyyttä potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa.

Arctia-konsernin rekrytointiprosessi on juuri uudistettu ja sitä on käsitelty muun muassa esimieskoulutuksessa. Rekrytointiprosessista ja siihen liittyvistä käytänteistä tulee viestiä esimiehille vielä lisää, jotta toiminta vakiintuu prosessin mukaiseksi. Rekrytointiprosessiin liit-
tyen laaditaan yhtenäiset viestintäpohjat, joita voidaan hyödyntää hakijaviestinnässä prosessin eri vaiheissa.

Työnantajamielikuvatutkimuksia tulee toteuttaa säännöllisin väliajoin ja selvittää, mihin suuntaan mielikuva Arctiasta työnantajana kehittyy ja tehdä toimenpiteitä sen mukaisesti. Asenteiden muuttuminen ei tapahdu hetkessä, vaan työnantajamielikuvan parantaminen vaatii vuosien säntillistä työtä.

6.6 Tutkimuksen luotettavuus

Tutkimuksen luotettavuutta ja laatua mittaavat käsitteet ovat reliabiliteetti ja validiteetti. Tutkimuksen tulee mitata sitä, mitä sillä on tarkoitus selvittää, ja tutkimusta voidaan pitää onnistuneena, jos sen avulla voidaan vastata tutkimuskysymyksiin. (Heikkilä 2014, 27.)

Tutkimuksen validius eli pätevyys ilmaisee sen, miten hyvin tutkimuksessa käytetty tutkimusmenetelmä mittaa tutkittavan ilmiön ominaisuutta eli sitä, mitä tutkimuksella on tarkoitus selvittää. Validiteettia voidaan pitää hyvänä, kun tutkimuksen kohderyhmä on oikea ja kysymykset oikein asetellut. Sen vuoksi validius tulee varmistaa tutkimuksen huolellisella suunnittelulla ja harkitulla tiedonkeruulla. Tärkeää on varmistaa, että tutkimuslomakkeen kysymykset mittaavat yksiselitteisesti asioita kattaen koko tutkimusongelman. Perusjoukon tarkka määrittely, edustava otos ja korkea vastausprosentti tukevat validia tutkimusta. (Heikkilä 2014, 27.)

Reliabiliteetti tarkoittaa tulosten luotettavuutta, jolloin tutkimustulokset tulee olla toistettavissa. Tässä tulee kuitenkin huomioida se, ettei yhteiskunnan moninaisuuden ja vaihtelevuuden vuoksi tutkimustulokset eivät välttämättä päde toisessa yhteiskunnassa tai toisena aikana. Luotettavuuden kannalta tärkeää on myös, että tutkija osaa tulkita tuloksia oikein. Pieni otoskoko johtaa sattumanvaraisiin tuloksiin, ja sen vuoksi kyselytutkimuksessa tulee huomioida joskus suureksi nouseva poistuma eli kato. Luotettavan tutkimuksen varmistaa myös se, että otos edustaa koko tutkittavaa perusjoukkoa. (Heikkilä 2014, 28.)

Tutkimuksella haluttiin selvittää Arctia-konsernin sisäistä- ja ulkoista työnantajamielikuvaa ja siihen liittyviä tekijöitä. Tutkimus toteutettiin sisäisellä haastattelututkimuksella sekä ulkoisella kyselytutkimuksella. Kummankin tutkimuksen kysymykset laadittiin huolella,

kysymysasettelu testattiin ja varmistettiin, että niiden avulla saadaan vastaukset tutkimusongelmaan. Kummassakin tutkimuksessa avattiin keskeisemmät tutkimukseen liittyvät käsitteet, jotta kysymykset oli mahdollista ymmärtää yhdenmukaisesti.

Sisäiseen haastattelututkimukseen osallistuneet valittiin harkinnanvaraisesti siten, että vastaajat kattoivat kaikki yhtiön liiketoiminnot ja yksiköt. Valintaan vaikutti myös tutkijan oletus siitä, että kyseisillä henkilöillä olisi näkemystä tutkittavasta ilmiöstä. Haastateltavien määrä oli 13 henkilöä. Haastattelututkimuksella ei ollut tarkoitus pyrkiä tilastolliseen yleistykseen. Haastattelututkimukset sovittiin hyvissä ajoin ja haastatteluun osallistuneet saivat tutkimuskysymykset etukäteen tutustuttavaksi. Haastattelun puolueettomuus pyrittiin varmistamaan tutkijan mahdollisimman objektiivisella asennoitumisella haastatteluun. Haastattelututkimuksen vastauksiin on saattanut vaikuttaa vastaajan sen hetkinen mieliala. Haastatteluilla saatu tutkimusaineisto käsiteltiin luottamuksellisesti. Tutkimusaineisto analysoitiin huolellisesti ja tarkasti ja analyysissä pyrittiin johdonmukaiseen kuvaamiseen.

Ulkoisen kyselytutkimuksen perusjoukko käsitti Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kaikkien vuosikurssien merenkulun opiskelijat ja jäänmurtoliiketoiminnassa vuosina 2019–2020 työskennelleet määräaikaiset työntekijät eli yhteensä 364 henkilöä.

Ulkoisen kyselytutkimus laadittiin huolella ja se testattiin ennen kyselyn lähettämistä. Koko perusjoukko tutkittiin. Vastaajille avattiin tutkimuksen kannalta keskeisin termi. Vaikka vastaajille avattiin tutkimuksen kannalta keskeisin termi, on mahdollista, että vastaajat ovat vastanneet kysymyksiin eri tavalla tai eri lähtökohdista. Kyselytutkimukseen saatiin määräaikaan mennessä 58 vastausta, jolloin vastausprosentiksi muodostui 16 %. Kato nousi korkeaksi, mutta tuloksia voidaan pitää kuitenkin kohtuullisina.

Haastattelututkimuksella ja kyselytutkimuksella saatiin vastaukset tutkimusongelmiin ja niihin kysymyksiin, mitä oli tarkoitus tutkia. Haastattelu- sekä kyselytutkimukset ja niiden tulokset ovat kirjallisessa muodossa ja ne ovat toistettavissa samansisältöisesti. Tutkimuksella saatuja tuloksia voidaan pitää hyödyllisenä työnantajamielikuvan kehittämistoimenpiteitä tehtäessä kohdeorganisaatiossa.

6.7 Jatkotutkimusaiheet

Tämä tutkimus toteutettiin harkinnanvaraisesti valituille sisäisille tahoille sekä Kaakkois-Suomen ammattikorkeakoulun kaikkien vuosikurssien merenkulun opiskelijoille ja Arctiassa jäänmurron liiketoiminnossa määräaikaisena työskennelleille. Mikäli tutkimus tullaan tulevaisuudessa toistamaan, sen ulottaminen laajemmalle kohderyhmällä niin sisäisesti kuin ulkoisestikin antaisi kokonaisvaltaisemman kuvan aihealueesta.

Hakijakokemus tarkoittaa kokemusta, joka syntyy työnhakijalle hakijapolun eli rekrytointiprosessin aikana. Hakijapolku alkaa jo ennen, kun osaaja muuttuu työnhakijaksi ja päättyy siihen, kun hakija palkataan yritykseen tai kun hän tulee ei-valituksia työntekijäksi. Hyvään hakijakokemukseen vaikuttaa rekrytointiprosessin eteneminen, viestintä ja mielikuva, joka prosessista jää hakijalle. (Laaksonen 2017.) Arctian rekrytointiprosessi on juuri uudistettu ja otettu käyttöön. Kun prosessi on ollut jonkin aikaa käytössä, olisi mielenkiintoista selvittää rekrytointiprosessin toimivuutta ja siitä syntyvää hakijakokemusta. Tämä olisi mielenkiintoinen aihe jatkotutkimukselle.

6.8 Opinnäytetyöprosessin ja oman onnistumisen arviointi

Tämä tutkimus liittyi tiiviisti tutkijan alaan ja sekä ajankohtaiseen aihealueeseen, josta oli mielenkiintoista ja hyödyllistä kasvattaa asiantuntijuutta. Tutkimus oli aidosti työelämään sidoksissa ja antoi suuntaa työnantajamielikuvan kehittämiseksi kohdeorganisaatiossa. Tutkimus oli myös hyvin laaja sisältäen kattavan teoriaosuuden ja laajan empiirisen tutkimuksen, jossa yhdistyi laadullinen ja määrällinen tutkimusmenetelmä sekä benchmarking-tutkimus alan muihin toimijoihin. Teoriaosuudessa syvennettiin ymmärrystä työnantajamielikuvasta ja siihen liittyvistä moninaisista tekijöistä. Aihealueesta oli saatavilla hyvin uutta mielenkiintoista tietoperustaa. Oppiessa vahvistui käsitys siitä, että työnantajamielikuvan perusta rakennetaan yrityksen sisällä hyvästä työntekijäkokemuksesta. Haastattelu- ja kyselytutkimuksella saatiin kattavasti tietoa, jonka avulla löytyi vastaukset määriteltyihin tutkimuskysymyksiin.

Opinnäytetyöprosessi käynnistyi aihepohdinnalla ja aiheen hyväksynnällä toukokuussa 2021. Opinnäytetyön tavoite oli selkeä, johon perustuen koottiin kesän 2021 aikana tietopohjaa, muodostettiin tutkimuskysymykset ja laadittiin opinnäytetyösuunnitelma, joka esiteltiin opinnäytetyöseminaarissa syyskuussa 2021. Työn aihepiiri oli laaja ja siihen oli löydettävissä hyvin lähdeaineistoa, jonka vuoksi pohdintaa aiheutti se, oliko työhön sisällytetty keskeisimmät ilmiöt ja tutkimukset ja oliko työn näkökulma huomioitu riittävän laajasti. Pohdintaan saatiin tukea työtä ohjaavalta opettajalta sekä vahvistusta lähdemateriaaleista.

Opinnäytetyölle oli laadittu huolellinen suunnitelma ja työn eri vaiheille tarkka aikataulun, jonka mukaisesti työ eteni. Opinnäytetyö valmistui suunnitelmien mukaan tammikuussa 2022. Kokonaisuutenaan opinnäytetyöprosessi oli hyvin intensiivinen ja haastava vaativan päivätyön ohella suoritettuna. Koska aihe liittyi tiiviisti tutkijan omaan tehtäväkuvaan, prosessin aikana karttunutta oppia pystyttiin hyödyntämään suoraan tutkijan työssä ja tekemään kehityssuunnitelmia kohdeorganisaation työnantajamielikuvan kehittämiseksi jo työn edetessä. Prosessin edetessä taito käsitellä ja arvioida laajoja tietoaineistoja kehittyi sekä

myös pitkäjänteisyys ja itsensä johtamisen taidot vahvistuivat. Työ toi uusia näkökulmia aihealueesta sekä antoi runsaasti uusia oivalluksia työnantajamielikuvan kehittämiseen.

Lähteet

- Aava & Bang. 2021. Sisäinen viestintä ja yrityskulttuuri opas. Viitattu 18.10.2021. Saatavissa <https://marketing.bang.fi/oppaat/sisainen-viestinta-yrityskulttuuri>.
- Arctia Oy. 2021a. <https://www.arctia.fi/etusivu.html>. Viitattu 6.8.2021.
- Arctia Oy. 2021b. Arctian strategia 2020–2022. Viitattu 6.8.2021.
- Arctia Oy. 2021c. Arctian Työyhteisöviire -kyselyn tulokset. Viitattu 18.10.2021.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International 9 (5), 501–517.
- Boston Consulting Group. 2021. Decoding Global Talent 2021. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://www.bcg.com/publications/collections/decoding-global-talent>.
- Duunitori. 2018a. Onnistunut hakijaviestintä. Viitattu 18.10.2021. Saatavissa <https://duunitori.fi/tyoelama/onnistunut-hakijaviestinta>.
- Duunitori. 2021b. Kansallinen rekrytointitutkimus 2021. Viitattu 20.10.2021. Saatavissa https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus?cq_src=google_ads&cq_cmp=1684044693&cq_term=&cq_plac=&cq_net=g&cq_plt=gp&gclid=CjwKCAjw_L6LBhBbEiwA4c46uoxFhjLa5DXFzHwCbmzRu-So3Q9BOj-mVWY6QGlfpf46s4VpVJdhTxoCRuIQAvD_BwE#research-download.
- Erkkilä, P. & Pohls, S. 2019. Mikä ihmeen työnantajamielikuva? Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://findersseekers.io/mika-ihmeen-tyonantajamielikuva/>.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy.
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent Oy.
- Ilmarinen. 2019. eNPS kysymys Työvire ja Työyhteisöviire kyselyissä. Viitattu 22.1.2022. Saatavissa <https://support.luotaamo.fi/fi/support/solutions/articles/4000137249-enps-kysymys-ty%C3%B6vire-ja-ty%C3%B6yhteis%C3%B6vire-kyselyiss%C3%A4>.
- Juholin, E. 2009. Communicare! Viestintä strategiasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Management Institute of Finland MIF Oy.
- Juholin, E. 2017. Communicare! Viestinnän tekijän käsikirja. Management Institute of Finland MIF Oy.

Juholin, E. & Rydenfelt, H. 2020. Strateginen viestintä ja organisaation tavoitteet: Mihin viestinnällä pyritään? Media & Viestintä. Kulttuurin ja yhteiskunnan tutkimuksen lehti Vol 43 nro 1. Viitattu 18.10.2021. Saatavissa <https://journal.fi/mediaviestinta/article/view/91081>.

Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent

Korpi, T. & Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Sosiaalisen median hyödyntäminen rekrytoinnissa ja työnhaussa. Management Institute of Finland MIF Oy.

Laine, T. 2015. Employer Brand Journey eli Työnantajamielikuvan synty. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://www.tomlaine.com/blog/1979>.

Lehtinen, E. 2019. Mikä tekee työnantajasta houkuttelevan? Työnantajamielikuvan ja sosiaalisen median vaikutus työnhakukäyttäytymiseen. Pro gradu -tutkielma. Viitattu 17.9.2021. Saatavissa <https://jyx.jyu.fi/bitstream/handle/123456789/64893/URN%3ANBN%3Afi%3Aju-201906273496.pdf?sequence=1&isAllowed=y>.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Alma Talent Oy

Matikka, M. 2021a. Työntekijän sitouttaminen – 3 nyrkkisääntöä. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://atalent.fi/blog/nyrkkiisaannot-tyontekijan-sitouttamiseen>.

Matikka, M. 2021b. 4 syytä panostaa työnantajamielikuvan kehittämiseen. Viitattu 6.8.2021. Saatavissa <https://atalent.fi/blog/tyonantajakuvalla-talentiit-taskuun>.

Oikotie. 2020. Työnantajamielikuvaan panostaminen näkyy viivan alla. Viitattu 26.7.2021. Saatavissa <https://tyopaikat.oikotie.fi/tyonantajalle/artikkelit/tyonantajakuvaan-panostaminen-nakyy-viivan-alla>.

Paakinaho, H. & Uusitalo, K. 2021. Luotettava työnantajamielikuva auttaa houkuttelemaan ja sitouttamaan asiantuntijoita. Viitattu 28.8.2021. Saatavissa <https://www.kasvunjohdaja.fi/luotettava-tyonantajamielikuva-auttaa-houkuttelemaan-ja-sitouttamaan-asiantuntijoita/>.

Piha, K. 2017. Konflikti päivässä. Kulttuuri ratkaisee yrityksen kohtalon. Helsinki: Alma Talent.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi Paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media Oy

Puusa, A. & Juuti, P. 2020. Laadullisen tutkimuksen näkökulmat ja menetelmät. Gaudeamus Oy

- Rantanen, S. 2019. Miten esimies vaikuttaa työntekijäkokemuksiin. Viitattu 18.10.2021. Saatavissa <https://emine.fi/miten-esimies-vaikuttaa-tyontekijakokemuksiin/>.
- Ruokolainen, P. 2020. Brändikäsikirja: näin teet yritysbrändistä vetovoimaisen! Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy
- Saaranen-Kauppinen, A. & Puusniekka, A. 2006. Tapaustutkimus. Kvalimotv - Menetelmäopetuksen tietovaranto. Viitattu 7.10.2021. Saatavissa <https://www.fsd.tuni.fi/menetelma-opetus/>.
- Saarinen, P. & Suokko, T. 2020. Merkitys. Yrityksen arvokkain voimavara. Marketing Finland.
- Simonen, J. & Heikkilä, A. & Westinen, J. 2021. Työn sukupolvet. Tutkimus nuorten ja keskiikäisten työelämänäkemyksistä. Viitattu 20.10.2021. Saatavissa <https://www.e2.fi/media/julkaisut-ja-alustukset/tyon-sukupolvet-raportti-final-12.4.2021.pdf>.
- Suomalaisen Työn Liitto. 2016. Tulevaisuuden työelämää koskeva selvitys. Viitattu 18.9.2021. Saatavissa <https://suomalaintyoyo.fi/2016/09/05/tulevaisuuden-tyoelamaa-koskeva-selvitys/>.
- SurveyMonkey. 2021. Kyselytutkimuksen otoskoko. Viitattu 5.12.2021. Saatavissa <https://fi.surveymonkey.com/mp/sample-size/>.
- Toivola, J. Työantajatyön neljä kivijalkaa. Osa 3. Markkinointi ja viestintä. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://www.juhotoivola.fi/tyonantajakuvatyon-nelja-kivijalkaa-osa-3/>.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Valkama, H. 2020. Nuoret työntekijät ovat epälojaaleja ja kärsimättömiä – mutta paljon parempia työntekijöitä kuin vanhempansa. Viitattu 6.10.2021. Saatavissa <https://yle.fi/uutiset/3-11158277>.
- Valtioneuvoston kanslia. 2018. Ratkaisuja työn murroksessa. Valtioneuvoston tulevaisuusselonteon 2. osa. Valtioneuvoston julkaisusarja 3/2018. Viitattu 6.8.2021. Saatavissa <https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/handle/10024/161091>
- Vesänen, M. & Varis, E. 2014. Mitä tapahtuu huomenna työnantajuudelle. Strateginen viestintätoimisto Ellun Kanat Oy - Ajatushautomo. Viitattu 19.10.2021. Saatavissa <https://ellunkanat.fi/wp-content/uploads/2016/04/MTHTy%C3%B6nantajuudelle.pdf>.
- Vierula, M. 2021. Löydä kilpailuetusi. Käsikirja strategian ja brändin kehittämiseen. Helsingin seudun kauppakamari / Helsingin Kamari Oy

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen. Keskeiset käsitteet, teoriat ja trendit. Edita Publishing Oy.

Vilkka, H. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi. Viitattu 6.8.2021. Saatavissa <http://hanna.vilkka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja – 20 työkalua. Alma Talent Oy.

Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy

Åberg, L. 2020. Yhteisöviestintä kovissa kriiseissä. Merkityksellistävän yhteisöviestinnän malli. Viitattu 18.10.2021. Saatavissa http://procom.fi/wp-content/uploads/2020/10/Leif-%C3%85berg_Uusi-pizza-1.pdf.

Kuvioluettelo

Kuvio 1. Arctia-konsernin yhtiö rakenne.....	3
Kuvio 2. Arctia-konsernin historia.....	4
Kuvio 3. Työnantajamielikuvan rakentumisen viitekehys. Mukailen Backhaus & Tikoo (2004, 505).	9
Kuvio 4. Vetovoimaketju eli työnantajabrändin ja työntekijäkokemuksen kokonaisprosessi (Huhta & Myllyntaus 2021, 40).	10
Kuvio 5. Työelämän sukupolvet. Mukailen Saarinen & Suokko, 2020.	18
Kuvio 6. Merkityksellisen yhteisöviestinnän malli. Åberg 2020.	22
Kuvio 7. Sosiaalisen median kanavien tärkeys rekrytoinneissa. Duunitori 2021.	29
Kuvio 8. Työn merkityksellisyys Arctiassa.	38
Kuvio 9. Arctian sisäinen työnantajamielikuva.....	38
Kuvio 10. Tekijöiden merkitys Arctian työnantajamielikuvaan.....	39
Kuvio 11. Suosittelun taso Arctiassa.	40
Kuvio 12. Arctian viestintä ja maine.	41
Kuvio 13. Arctian kommunikointityyli.	42
Kuvio 14. Tulevaisuuden hyvän työnantajan kriteerit.....	43
Kuvio 15. Arctia työnantajana edellisiin verrattuna.	43
Kuvio 16. Arctian sopeutuminen koronan tuomiin työelämän muutoksiin.	44
Kuvio 17. Vastaajien ikäjakauma.	45
Kuvio 18. Vastaajan sukupuolijakauma.....	45
Kuvio 19. Vastaajan tausta.	46
Kuvio 20. Tekijän merkitys työnantajamielikuvaan ja tärkeys työpaikkaa haettaessa.	47
Kuvio 21. Rekrytointikanavat.....	48
Kuvio 22. Viestinnän kanavien seuraaminen.....	48
Kuvio 23. Tärkeimmät tekijät positiivisen työnantajamielikuvan kannalta.	49
Kuvio 24. Arctian ulkoinen työnantajamielikuva vastaajan taustan mukaan.	50
Kuvio 25. Arctian työnantajamielikuva.....	50
Kuvio 26. Arctian kiinnostavuus työnantajana.	51
Kuvio 27. Arctian työnantajamielikuvaan liittyvät tekijät.....	51
Kuvio 28. Työnantajamielikuvan vaikutus hakupäätöksiin.	52
Kuvio 29. Viestinnässä esiin nostettavat teemat.	52

Kuvio 30. Merenkulkualan toimijat kiinnostavuusjärjestyksessä.	53
Kuvio 31. Arctian tuttuus työnantajana verrattuna muihin merenkulkualan yrityksiin.	54
Kuvio 32. Tulevaisuuden hyvän työnantajan ominaisuuksia.	55
Kuvio 33. Unelmien työpaikan ominaisuuksia.	56
Kuvio 34. Pääelementtien esiintyminen yritysten ura- ja työpaikat sivuilla.	57
Kuvio 35. Merenkulkualan toimijoiden LinkedIn ja Instagram seuraajien määrät.	57
Kuvio 36. Työnantaja- ja yrityskuvaa tukeva LinkedIn sisältö.	58
Kuvio 37. Työnantaja- ja yrityskuvaa tukeva Instagram sisältö.	59

Liite 1 Haastattelukysymykset

Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa selvittävä kysely

Tutkimuskysymykset

1. Mitkä ovat ne kolme asiaa, jotka sinulle nousevat mieleen Arctian yrityskulttuurista?
2. Tunnistatko yrityksen arvot? Mainitse ne, jotka muistat.
3. Onko yrityskulttuuri mielestäsi yhtenevä arvojen kanssa?
4. Kuinka merkityksellistä Arctiassa tehtävä työ mielestäsi on?
1=ei ollenkaan merkityksellistä, 2=ei merkityksellistä, 3=en osaa sanoa, 4= jonkin verran merkityksellistä, 5=erittäin merkityksellistä
5. Millaisena näet Arctian työnantajamielikuvan tällä hetkellä?
1=huono, 2=kohtalainen, 3=ei huono, eikä hyvä, 4=hyvä, 5=erinomainen
6. Kuinka merkittävä vaikutus seuraavilla tekijöillä on mielestäsi Arctian työnantajamielikuvaan?
1=ei ollenkaan merkittävä, 2=ei merkittävä, 3=en osaa sanoa, 4= jonkin verran merkittävä, 5=erittäin merkittävä
 - a. Työn sisältö
 - b. Työn merkityksellisyys
 - c. Työn haasteellisuus
 - d. Kehittymismahdollisuudet
 - e. Palkkaus ja palkitsemisen oikeudenmukaisuus
 - f. Vakaa työpaikka
 - g. Työsuhde-edut
 - h. Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen
 - i. Arvostava ja kannustava johtaminen
 - j. Hyvä työilmapiiri
 - k. Turvallinen työympäristö
 - l. Joustavat työajat
 - m. Taloudellisesti menestyvä työnantaja
 - n. Innovatiivinen ja liiketoimintaa kehittävä työnantaja
 - o. Toimiva viestintä
 - p. Yrityksen brändi ja imago
 - q. Yrityksen näkyvyys julkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa
 - r. Työnantajan toiminnan eettisyys ja vastuullisuus
 - s. Yrityksen arvot
7. Mainitse yksi tärkein tekijä, joka tekee Arctiasta hyvän työnantajan. Miten tämä tekijä mielestäsi toteutuu yrityksessä?
8. Mitkä asiat tekisivät Arctiasta nykyistä paremman työnantajan?
9. Suositteletko kokemuksesi perusteella Arctiaa työnantajana ystävällesi/tuttavallesi? Arviointiasteikolla 0–10.

Viestintä:

10. Kuinka tyytyväinen olet Arctian viestintään?
1=erittäin tyytymätön, 2=melko tyytymätön, 3=ei tyytymätön, eikä tyytyväinen,
4=melko tyytyväinen, 5=erittäin tyytyväinen
11. Miten Arctia mielestäsi viestii itsestään työnantajana?
1=huonosti, 2=kohtalaisesti, 3=ei huonosti, eikä hyvin, 4=hyvin, 5=erinomaisesti
12. Minkälainen Arctian kommunikointityyli on mielestäsi?
1=avoin, 2=virallinen, 3=asiallinen, 4=rento, 5=osallistava
13. Millainen Arctian maine työnantajana mielestäsi on?
1=huono, 2=kohtalainen, 3=ei huono, eikä hyvä, 4=hyvä, 5=erinomainen

Tulevaisuuden hyvä työnantaja:

14. Mainitse kolme asiaa siitä, millainen on mielestäsi tulevaisuuden hyvä työnantaja.
15. Millä keinoin Arctia erottuu muista työnantajista?
16. Millainen Arctia on työnantajana verrattuna edellisiin työnantajiisi?
1=huono, 2=kohtalainen, 3=en osaa sanoa, 4=hyvä, 5=erinomainen
17. Millainen Arctia on työnantajana verrattuna muihin merenkulkualan työnantajiin?
1=huono, 2=kohtalainen, 3=en osaa sanoa, 4=hyvä, 5=erinomainen
18. Miten Arctia on sopeutunut koronan tuomiin työelämän muutoksiin?
1=huonosti, 2=kohtalaisesti, 3=ei huonosti, eikä hyvin, 4=hyvin, 5=erinomaisesti
19. Miten kehittäisit Arctian työnantajamielikuvaa vetovoimaisemmaksi?

Liite 2 Kyselytutkimus

Tervetuloa vastaamaan Arctia-konsernin työnantajamielikuvaa selvittävään kyselyyn

Opiskelen LAB-ammattikorkeakoulussa liiketalouden ylempää AMK-tutkintoa ja teen parhaillani opinnäytetyötä aiheena Arctia-konsernin työnantajamielikuva ja sen kehittäminen. Opinnäytetyön tavoitteena on selvittää, millainen on Arctia-konsernin työnantajamielikuva yhtiössä työskennelleiden määräaikaisten sekä merenkulun opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksen tulosten perusteella laaditaan toimenpidesuunnitelma Arctian työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

Kyselyyn vastaaminen vie aikaasi vain noin 5 minuuttia ja se on avoinna 3.12.2021 saakka. Vastauksesi käsitellään ehdottoman luottamuksellisesti ja anonymisti. Tulokset esitetään niin, ettei vastaajia voi tunnistaa raportista. Kyselyyn vastaaminen on täysin vapaaehtoista. Vastaamalla pääset kertomaan mielipiteesi Arctia-konsernin työnantajamielikuvasta ja vaikuttamaan sen kehittämiseen.

Pääset vastaamaan kyselyyn tästä linkistä <https://link.webpolsurveys.com/S/25631523A455FFBB>

Vastanneiden kesken arvotaan 30 euron arvoinen S-ryhmän lahjakortti. Arvontaan osallistuminen on vapaaehtoista ja edellyttää sähköpostiosoitteen antamista kyselyn viimeisellä sivulla. Kyselyn vastaukset ja arvontaan osallistuminen käsitellään erikseen, joten vastaajien anonymiteetti säilyy.

Voit kysyä tarvittaessa lisätietoa tutkimuksesta Eija Koliilta sähköpostitse eija.koli@arctia.fi

Kiitän jo etukäteen ajastasi ja vastauksestasi. Se on erittäin tärkeää opinnäytetyön onnistumisen ja Arctian työnantajamielikuvan kehittämisen kannalta.

Ystävällisin terveisin,

Eija Koli

TYÖNANTAJAMIELIKUVA

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan käsitystä, joka muodostuu ihmiselle organisaation ja muiden osapuolten viestinnän sekä kokemuksen perusteella. Työnantajamielikuva kertoo sen, millainen paikka yritys on työskennellä ja mitä sillä on tarjota työntekijälle. Työnantajamielikuvan avulla markkinoidaan työnantajaa potentiaalisille työnhakijoille ja nykyisille työntekijöille. Hyvä työnantajamielikuva varmistaa pätevien työntekijöiden rekrytoinnin ja sitouttaa olemassa olevat työntekijät vahvemmin organisaatioon. Työnantajamielikuvan tulee erottua muista, mutta se ei saa olla katteeton, sillä työnantajamielikuva syntyy yrityksen arjessa käytännön toiminnan kautta.

1. Vastaajan ikä

2. Sukupuoli

Nainen Mies Muu

3. Vastaajan tausta

Olen opiskelija Olen ollut työharjoittelussa Arctialla Olen työskennellyt Arctialla

4. Kuinka tärkeitä seuraavat asiat ovat sinulle työpaikkaa hakiessasi?

1=ei ollenkaan tärkeä, 2=ei tärkeä, 3=en osaa sanoa, 4= jonkin verran tärkeä, 5=erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Työn sisältö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn merkityksellisyys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn haasteellisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Vakituinen työsuhde	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työsuhde-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Henkilöstön työhyvinvointiin panostaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arvostava ja kannustava johtaminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Turvallinen työympäristö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Joustavat työajat	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Taloudellisesti menestyvä työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Innovatiivinen ja liiketoimintaa kehittävä työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Toimiva viestintä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen brändi ja imago	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen näkyvyys julkisuudessa ja sosiaalisessa mediassa	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työnantajan toiminnan eettisyys ja vastuullisuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

5. Kuinka tärkeitä seuraavat kanavat ovat, kun haet tietoa avoimna olevista merenkulkualan työpaikoista?

1=ei ollenkaan tärkeä, 2=ei tärkeä, 3=en osaa sanoa, 4= jonkin verran tärkeä, 5=erittäin tärkeä

	1	2	3	4	5
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
LinkedIn	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Yrityksen internetsivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työvoimahallinnon sivut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Oikotie.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Duunitori.fi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Ystävän tai tuttav suositus/kokemukset	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Jokin muu, mikä <input type="text"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Seuraatko Arctiaa joistain alla olevista kanavista?

- Instagram LinkedIn Twitter
 Youtube Yrityksen kotisivut En seuraa Arctiaa

7. Mitkä ovat mielestäsi 3 tärkeintä asiaa positiivisen työnantajamielikuvan kannalta?

- Työnantajan tunnettuus
 Työnantajan historia ja aikaansaannokset
 Yrityksen taloudellinen tulos
 Positiivinen näkyvyys eri viestinnän kanavissa
 Arvojen mukainen, eettinen ja vastuullinen toiminta
 Rekrytointiprosessin sujuvuus
 Hyvä yrityskulttuuri
 Hyvä työntekijäkokemus

8. Millainen työnantajamielikuva sinulla on Arctiasta?

1=huono, 2=kohtalainen, 3=ei huono, eikä hyvä, 4=hyvä, 5=erinomainen

	1	2	3	4	5
Työnantajamielikuvani Arctiasta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

9. Kuinka kiinnostavana työnantajana pidät Arctiaa?

1=ei lainkaan kiinnostava, 2=vähän kiinnostava, 3=en osaa sanoa, 4=melko kiinnostava, 5=hyvin kiinnostava

	1	2	3	4	5
Arctia on kiinnostava työnantaja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

10. Miten arvioit seuraavia Arctian työnantajamielikuvaan liittyviä asioita

1=täysin eri mieltä, 2=osittain eri mieltä, 3=en osaa sanoa, 4=osittain samaa mieltä, 5=täysin samaa mieltä

	1	2	3	4	5
Työturvallisuus on tärkeää Arctialle	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctiassa on mielenkiintoisia työtehtäviä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työtehtäviin perehdytetään huolellisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctiassa on hyvät kehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctiassa on hyvä työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctiassa on hyvä yrityskulttuuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctiassa on hyvät työsuhte-edut	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctian palkkaustaso on hyvä	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctia kouluttaa henkilöstöään kattavasti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctiassa on hyvä ja läpinäkyvä esimiestyöskentely	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctia on innovatiivinen yritys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctia on luotettava toimija	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Arctia toimii eettisesti ja vastuullisesti	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Kuinka paljon yrityksen työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätöksiisi?

1=ei vaikuta yhtään, 2=ei vaikuta, 3=en osaa sanoa, 4= vaikuttaa jonkin verran, 5=vaikuttaa erittäin paljon

	1	2	3	4	5
Työnantajamielikuva vaikuttaa hakupäätökseeni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

12. Mitkä seuraavista teemoista tulisi nousta vahvemmin esiin Arctian työnantajakuvaan liittyvässä viestinnässä? Valitse 3 tärkeintä.

- Työn merkityksellisyys
- Ammatillinen kehittyminen
- Hyvä työilmapiiri
- Työturvallisuus
- Vastuullisuus
- Työntekijöiden uratarinat
- Jokin muu, mikä

13. Kuinka paljon seuraavat merenkulkualan toimijat kiinnostavat sinua työnantajana? Valitse 3 kiinnostavinta yritystä, jossa haluaisit työskennellä. Laita yritykset

kiinnostavuusjärjestykseen siten, että 1=kiinnostaa eniten ja 3=kiinnostaa vähiten.

	1	2	3
Arctia Oy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Finnlines Oyj	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
ESL Shipping Ltd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oy Langh Ship Ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
VG-Shipping Oy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Rauma C&A oy	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Prima Shipping Group	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Oy Alfons Håkans Ab	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Bore Ltd	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

14. Mitkä asiat vaikuttivat valintapäätöksiisi kiinnostavimman yrityksen kohdalla?

15. Kuinka tuttu Arctia on työnantajana verrattuna edellä mainittuihin yrityksiin?

1=ei lainkaan tuttu, 2=ei tuttu, 3=en osaa sanoa, 4= jonkin verran tuttu, 5=erittäin tuttu

	1	2	3	4	5
Arctia on tuttu työnantaja edellisiin verraten	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

16. Mitkä asiat tekevät mielestäsi tulevaisuuden hyvän työnantajan?

Valitse 5 mielestäsi tärkeintä seikkaa.

- Hyvä ja kannustava esimies
- Johdon luottamus työntekijöihin
- Kannustava työilmapiiri
- Oikeudenmukainen kohtelu työyhteisössä
- Mukavat työkaverit

- Vaikutusmahdollisuudet omaan työhön
- Merkityksellinen työ
- Mielekkäät ja innostavat työtehtävät
- Onnistumisen kokemukset työssä
- Kehittymismahdollisuudet
- Yrityksen arvot, eettinen ja vastuullinen toiminta
- Työn joustavuus
- Hyvä peruspalkka
- Hyvät työsuhde-edut
- Vakituinen työsuhde
- Jokin muu, mikä

17. Millainen on unelmiesi työpaikka? Kerro kolmella adjektiivilla.

18. Jos haluat osallistua 30 euron arvoisen S-ryhmän lahjakortin arvontaan, jätäthän sähköpostiosoitteesi.

Sähköposti