



Työnantajakuva ja nuorten milleniaalien sitouttaminen

Angelica Koskipalo

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Amk-opinnäytetyö

2022

Hotelli- ja ravintola-alan liikkeenjohdon koulutusohjelma

Tiivistelmä

Tekijä Angelica Koskipalo
Tutkinto Restonomi
Opinnäytetyön nimi Työnantajakuva ja nuorten milleniaalien sitouttaminen
Sivu- ja liitesivumäärä 61 + 3
<p>Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n työnantajakuva sen henkilöstön alle 30-vuotiaiden asiakaspalvelijoiden näkökulmasta ja heidän sitoutumistaan yritys X:ään. Tutkimuksen alatavoitteina on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mikä on yrityksen sisäisen työnantajakuvan nykytila, mikä on yrityksen työntekijöiden sitoutumisen nykytila ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sisäisen työnantajakuvan syntyyn. Lisäksi tavoitteena on, että toimeksiantaja saisi kyselystä arvokasta tietoa työnantajakuvan nykytilasta ja työntekijöiden tarpeista. Toiveena on, että organisaatiolla on halu ja kyky hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa kehittämistyössä.</p> <p>Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys koostuu sitoutumisen ja työnantajakuvan teoriasta, pohjautuen aiheita käsittelevään kirjallisuuteen ja artikkeleihin. Työssä perehdytään sitoutumiseen ja työnantajakuvaan käsitteinä, tarkastellaan niiden syntyyn vaikuttavia tekijöitä sekä niistä saatavia hyötyjä. Työnantajakuvan osalta työssä keskitytään sisäiseen näkökulmaan, mutta myös ulkoista näkökulmaa on avattu teoriassa. Työssä esitetään myös sitoutumisen ja työnantajakuvan yhteen nivoutumista sekä tarkastellaan nuoren työsukupolven erityispiirteitä.</p> <p>Opinnäytetyön tutkimus toteutettiin anonyymina kyselytutkimuksena huhtikuussa 2022. Kyselytutkimus toteutettiin määrällisiä ja laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Kyselelyssä kysytyt asiat pohjasivat tutkimuksen tietoperustaan, ja kyselyn avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan yksityiskohtaisempaa tietoa työnantajakuvaan ja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimusaineisto käsiteltiin määrällisen aineiston osalta Excelin avulla pivot- ja ristiintaulukoinnein, sekä laadullisen aineiston keskeisiä aihepiirejä teemoihin ja kaen. Opinnäytetyössä tutkimustuloksia on havainnollistettu taulukoin, kuvaajin ja sanapilvin.</p> <p>Tutkimustulokset osoittivat yritys X:n työnantajakuvan olevan pääosin myönteinen. Yritys X:n hyvä työnantajakuva pohjaa sen tarjoamaan kokonaisuuteen vakaana työnantajana kaikkine etuineen, joka edesauttaa myös työntekijöitä sitoutumaan yrityksen palvelukseen. Yrityksen hyvällä työnantajakuvalla ja tarjoamalla työsuhde-eduilla oli vaikutusta myös monen työpaikkaan hakeutumiseen, ja valtaosa suosittelisi yritys X:ää työnantajana. Työnantajaan ja työtehtäviin kohdistuneet odotukset katsottiin lunastetuiksi ja työnantajan kuvailtiin onnistuneen erityisesti työilmapiirin, tiimihengen ja työsuhde-etujen osalta. Kehityskohteet keskittyivät palkkaukseen ja työn etenemismahdollisuuksiin, jotka korreloivat myös työntekijöiden sitoutumisen ja yrityksen työnantajakuvan kanssa. Myös työhyvinvointi ja sen kehittäminen sekä mielekkäiden työtehtävien tarjoaminen nähtiin tärkeänä. Yritys X:lle esitettyihin kehityskohteisiin panostamalla yrityksen työnantajakuva ja työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa edelleen, sillä työntekijöistä yli puolet oli vähintään harkinnut työpaikan vaihtoa.</p>
Asiasanat Työnantajakuva, sitoutuminen, työnantajalupaus, työntekijäkokemus

Sisällys

1	Johdanto	1
1.1	Työn tavoitteet ja rajausta	2
1.2	Opinnäytetyön rakenne	3
2	Sitoutuminen	5
2.1	Sitoutumisen eri muodot	6
2.2	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät	8
2.3	Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle	9
3	Työnantajakuva.....	11
3.1	Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva	13
3.2	Työnantajakuvan muodostuminen.....	14
3.3	Työnantajakuva ja sitoutuminen	17
3.4	Nuoret milleniaalit työelämässä.....	19
4	Tutkimus	22
4.1	Toimeksiantajan esittely.....	23
4.2	Tutkimuksen suunnittelu ja aiheeseen perehtyminen	24
4.3	Tutkimusaineiston tuottaminen ja käsittely	28
5	Tutkimustulokset	33
5.1	Yritys X:n työnantajakuva ja sen toteutuminen	33
5.2	Työntekijöiden sitoutuminen yritys X:ään	43
5.3	Yritys X:n onnistuminen työnantajana ja työntekijöille tärkeimmät asiat	47
5.4	Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja toiveet työnantajalle	51
6	Pohdinta.....	54
6.1	Johtopäätökset.....	54
6.2	Kehittämisen- ja jatkotutkimusehdotukset	57
6.3	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	58
6.4	Oma pohdinta	60
	Lähteet	62
	Liitteet.....	66
	Liite 1. Kyselylomake.....	66

1 Johdanto

Valta työpaikoilla on siirtynyt työnantajilta työntekijöille (Kaijala & Tolvanen 2020, 62). Parhaat työpaikat kiinnittävät parhaat työntekijät, ja työnantajat joiden palveluksessa halutaan työllistyä menestyvät kilpailuasetelmassa (Mellanen 2020, 17). Työelämän roolien voidaan todeta vaihtuneen (Mellanen 2020, 17) samalla kun työpaikoilla tarvitaan enemmän osaa-jia, kuin mitä on tarjolla. Myönteisen työnantajakuvan keinoin voidaan houkutella parhaita osaa-jia osaksi omaa yritystä (Kaijala & Tolvanen 2020, 25, 62).

Työnantajakuvasta on tullut oleellinen osa yrityksen kilpailukykyä sekä yksityisen että julkisen puolen toimijoille. Potentiaalisten työnhakijoiden ja henkilöstön lisäksi työnantajakuva vaikuttaa yrityksen yleiseen kiinnostavuuteen. (Kaijala & Tolvanen 2020, 62.) Työnantajakuvan keinoin voidaan myös sitouttaa työntekijöitä organisaatioon, ja sitoutunut henkilöstö puolestaan johdattaa yritystä parempiin tuloksiin (Viitala 2021, 45, 51).

Tämä opinnäytetyö tutkii toimeksiantajayrityksen työnantajakuvaa sen henkilöstön nuorten työntekijöiden keskuudessa ja heidän yritykseen sitoutumistaan. Opinnäytetyön idea syntyi henkilökohtaisesta kiinnostuksesta aihepiiriä kohtaan, aihepiirin ollessa myös hyvin ajankohtainen. Oman työurani aikana olen päässyt ottamaan osaa erilaisiin työyhteisöihin ja yrityskulttuureihin. Tämä on vahvistanut käsitystä siitä, että jatkossa yhä useampi nuori haluaa työskennellä siellä, missä työnantaja on valmis vastaamaan työntekijöiden tarpeisiin. Myös Kaijala (2016) kirjoittaa nuoremman työskentelypolven vaativan työnantajilta ymmärrystä ja heidän tarpeisiinsa mukautumista. Nuoriin työntekijöihin panostaminen onkin työnantajille elinehto kiristyvässä kilpailussa pärjäämiseen. (Kaijala 2016, 151–152.)

Opinnäytetyön tutkimus on tehty toimeksiantajalle, jonka toiveesta yrityksen nimeä ei paljasteta. Ison toimijan vuoksi myös toimiala pidetään salaisena. Tässä työssä käytän toimeksiantajasta nimeä yritys X. Lähestyin itse yritys X:ää, sillä koin yrityksen toiminnan laajuuden ja ikärakenteen tutkimuksen puolesta mielenkiintoiseksi. Tutkimus kohdennettiin yritys X:n alle 30-vuotiaille asiakaspalvelijoille. Yritys X:n asiakaspalvelua hoitavan yksikön keski-ikä on 43,1 vuotta ja alle 30-vuotiaita yksikössä on 100 henkilöä. Puolestaan 60-vuotiaita tai vanhempia yksikössä on 110 henkilöä. Tästä voisi päätellä, että seuraavan viiden vuoden aikana yksikköön vapautuu eläköityvien osalta työpaikkoja. Tutkimusta voidaan pitää hyvin ajankohtaisena yritykselle, jossa on eläköityvää työvoimaa ja joiden saappaisiin mahdutetaan myöhemmin nuoria ja vaativia työntekijöitä. Tämän vuoksi yrityksen työnantajakuvaa on myös ajankohtaista tutkia erityisesti nuoren henkilöstön näkökulmasta. Asiakaspalvelijat ovat tärkeä tutkimuskohde sen puolesta, että heidän suhtautumisensa työnantajaan kohtaan huokuu asiakkaille vaikuttaen myös yleiseen mielikuvaan työnantajasta (Huhta 2021, 5.2.1).

1.1 Työn tavoitteet ja rajaus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on tutkia yritys X:n työnantajakuva sen henkilöstön alle 30-vuotiaiden asiakaspalvelijoiden näkökulmasta ja heidän sitoutumistaan yritys X:ään. Tutkimuksen alatavoitteina on vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mikä on yrityksen sisäisen työnantajakuvan nykytila, mikä on yrityksen työntekijöiden sitoutumisen nykytila ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sisäisen työnantajakuvan syntyyn. Lisäksi tavoitteena on, että toimeksiantaja saisi kyselystä arvokasta tietoa työnantajakuvan nykytilasta ja työntekijöiden tarpeista. Toiveena on, että organisaatiolla on halu ja kyky hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa kehittämistyössä.

Tutkimuksen alaongelmat on kuvattu alla olevaan peittomatriisiin (taulukko 1), johon on kuvattu luvut, joista myös tutkimusongelman vastaukset löytyvät. Tutkimus on rajattu koskemaan sisäistä työnantajakuva, joten ulkoista työnantajakuva ei ole itsessään työssä tutkittu, vaikka se luonnollisena osana tutkimusta näyttäytyykin sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan ollessa yhteydessä toisiinsa. Tutkimus on myös rajattu koskemaan ainoastaan yritys X:n alle 30-vuotiaita asiakaspalvelijoita milleniaalien näkökulman saamiseksi. Tässä työssä puhutaan nuorista milleniaaleista, jolla tarkoitetaan koko tutkimuksen perusjoukkoa. Termi ”nuoret milleniaalit” on valittu, sillä perusteella, että (Paggi & Cloves 2021) luokittelee milleniaaleiksi vuosina 1977–1995 syntyneet. Tämän tutkimuksen perusjoukko on syntynyt vuodesta 1992 lähtien.

Taulukko 1. Peittomatriisi

Alaongelmat	Tietoperusta	Tulokset (luku)	Lomakkeen kysymykset
Mikä on yrityksen sisäisen työnantajakuvan nykytila?	3, 3.1, 3.3, 4.1	5.1, 5.3	4, 5, 6, 7, 10
Mikä on yrityksen työntekijöiden sitoutumisen nykytila?	2, 2.1, 3.3	5.2	9
Mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sisäisen työnantajakuvan syntyyn?	2.2, 2.3, 3.2, 3.4	5.3, 5.4	8, 11, 12, 13

Tutkimus on toteutettiin kokonaistutkimuksena yritys X:n alle 30-vuotiaille asiakaspalvelijoille. Tutkimusaineisto kerättiin kyselytutkimuksena verkkolomakkeella, joka sisälsi määrällisiä ja laadullisia aineistonkeruumenetelmiä. Kyselyssä kysytyt asiat pohjasivat työn tietoperustaan. Kyselylomake muodostui pääosin suljetuista valintakysymyksistä, mutta mukana oli myös avoimia kysymyksiä yksityiskohtaisemman tiedon saavuttamiseksi. Määrälliset tutkimustulokset käsiteltiin Excelin avulla muodostaen frekvenssi- ja prosenttija-kaumia sekä eri muuttujien riippuvuutta tarkastellen ristiintaulukoimalla. Laadullinen aineisto käsiteltiin jakamalla sen keskeiset aihepiirit teemoihin. Työn tutkimustulokset on havainnollistettu työssä taulukoin, kuvaajin ja sanapilvin, sekä tekstiin raportoiden.

Työnantajakuvalle (employer brand) tarkoitetaan yrityksestä työnantajana muodostunutta kuvaa eli mainetta (Viitala 2021, 51). Yrityksen työnantajakuva tarkoittaa siis sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy yrityksen työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 67). Työnantajakuva muodostuu yrityksen sisällä koettujen asioiden perusteella ja sen keskiössä on työntekijäkokemus (Viitala 2021, 51). Työnantajakuva käsitellään luvussa 3.

Sitoutumisella (engagement, commitment) tarkoitetaan työntekijän psykologista suhdetta työskentelyorganisaatioonsa. Hyvällä psykologisella suhteella voidaan sitouttaa henkilöstöä ja laskea tämän vaihtuvuutta. Sitoutumattomuutta voidaan siis kuvata myös työntekijöiden lähtöherkkyytenä. Sitoutuneisuus ei tarkoita ainoastaan organisaatiossa pysymistä, sillä se myös parantaa työntekijöiden suorituksia, venymisalttiutta ja työhön kohdistuvaa tyytyväisyyttä. (Viitala 2021, 45.) Sitoutuneiden työntekijöiden avulla yritys voi siis saavuttaa myös kilpailukykyä (Bridger 2018, 70). Sitoutumista käsitellään luvussa 2.

1.2 Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön rakenne koostuu kuudesta pääluvusta. Ensimmäisessä luvussa, eli johdannossa olen esitellyt työni taustan, tavoitteet, hyödynnetyt tutkimusmenetelmät ja rajauksen. Myös opinnäytetyön keskeisimmät käsitteet on avattu johdannossa lyhyesti. Johdannossa on esitetty syyt tutkimusaiheen valinnalle ja sen ajankohtaisuudelle, sekä avattu omaa motivaatiotani tutkimusaihetta kohtaan. Toisessa luvussa syvennyttään aihealueen teoriaan, joka aloitetaan sitoutumisesta. Luvussa käsitellään työntekijöiden sitoutumista, sen muodostumista ja siihen vaikuttavia tekijöitä, sekä sitoutumisen hyötyjä organisaatiolle. Kolmannessa luvussa perehdyttään työnantajakuvaan, sen merkitykseen, erotte luun ulkoisen ja sisäisen työnantajakuvan osalta sekä työnantajakuvaan vaikuttaviin tekijöihin. Kolmannen luvun teoreettinen osuus perustuu pääosin sisäiseen työnantajakuvaan, joka on työn tutkimuksen kannalta oleellisempi. Kolmannessa luvussa käydään läpi myös-

työnantajakuvaa ja sitoutumista yhdessä sekä nuoria milleniaaleja työelämässä. Neljännessä luvussa kerrotaan tutkimusprosessista. Luvussa kuvataan tutkimusta teoriassa, havainnollistetaan tutkimusprosessia käytännössä sekä esitellään valittuja tutkimusmenetelmiä perusteluineen. Viides luku koostuu tutkimustulosten esittelystä. Luvussa käydään läpi tutkimuksen tulokset, joita havainnollistetaan kuvin ja taulukoin. Kuudes luku, eli opinäytetyön viimeinen luku esittelee tutkimuksen johtopäätökset sekä jatkotutkimus- ja kehitysehdotukset. Luvussa käsitellään myös tutkimuksen luotettavuutta ja eettisyyttä sekä oman työni etenemistä, onnistumisia ja kehityskohteita.

2 Sitoutuminen

Työntekijöiden vaihtuvuus tulkitaan usein sitoutumattomuutena tai ns. lähtöherkkyytenä. Sitoutuminen (engagement, commitment) käsitteenä on kuitenkin huomattavasti kompleksisempi ilmiö, jota voidaan luonnehtia työntekijän psykologisena suhteena tai sopimuksena (psychological contract) työskentelyorganisaatioonsa. Huonon psykologisen suhteen näennäisvaikutus voi ilmentyä mm. lähtöherkkyytenä. Henkilöstön sitoutumista on pidetty yritykselle hyvin tärkeänä uudistumisen, kehittymisen, toiminnan laadun ja tavoitteiden saavuttamisen kannalta. (Viitala 2021, 45.) Avainasemassa työntekijöiden sitouttamiselle on sellaisen työpaikan luominen, jonne työntekijät haluavat ja voivat sitoutua (Pyöriä 2017, 78).

Organisaatioon sitoutumisella tarkoitetaan työntekijän halukkuutta pysyä työnantajaorganisaatiossaan, jota voidaan kutsua myös työntekijän kiintymykseksi ja suhteeksi työskentelyorganisaatioonsa (Pyöriä ym. 2017, 65). Viitala (2021, 45) korostaa, että kyseessä on kahdenvälinen sopimus ja edellytyksenä sitoutumiselle on myös työnantajan sitoutuminen työntekijää kohtaan. Sitoutunut työntekijä edellyttää siis sitoutumisen vastavuoroisuutta (Pyöriä ym. 2017, 70). Lisäksi edellytyksenä sitoutumiselle on se, että työntekijä voi luottaa työsuhteen jatkuvuuteen (Viitala 2021, 45).

Organisaatioon sitoutumisen lisäksi sitoutumista voidaan määritellä myös suhteessa työyhteisöön, työtehtäviin ja ammattiin (Pyöriä ym. 2017, 65), eli sitoutuminen voi kohdistua sekä työhön, että itse työpaikkaan (Viitala 2021, 45). Leiviskä (2011, 120) lisää, että työntekijän sitoutuminen voi kohdistua myös organisaation toimintaan, arvopohjaan tai tiettyyn henkilöön organisaatiossa.

Organisaatioon sitoutuminen voidaan jakaa sekä työntekijää hyödyttäviin asioihin kuten pitkät lomat, hyvä palkka ja työpaikan sijainti, että organisaatiota hyödyttäviin asioihin kuten hyvät kehitysmahdollisuudet, työtehtävien mielekkyys ja toimiva palautemekanismi. Työntekijän sitoutumisen perustuessa ainoastaan työntekijää hyödyttäviin elementteihin, perustuu työssäkäynti taloudellisen tai elämään helpottavien asioiden varaan. Tällöin työntekijä tyytyy työpaikalla minimisuorituksen tekemiseen, mikä vaikuttaa organisaation tuottavuuteen negatiivisesti. (Luukka 2019, 98.)

Odotukset työntekijän sitoutumista kohtaan nousevat, mutta työntekijöiden voi olla haastavaa tunnistaa mihin tai miten heidän tulisi sitoutua tai motivoitua. Ymmärryksen ylläpitämiseksi yritykset kehittävät jatkuvasti uusia keinoja työntekijöidensä sitouttamiseen. (Suonsivu 2014, 118–119.) Sitouttamiseen panostaminen kannattaa, sillä sitoutunut työntekijä suhtautuu myönteisesti työskentelyorganisaatioonsa ja on valmis antamaan täyden

panoksensa yhteisen onnistumisen eteen auttaen koko organisaatiota pääsemään parempiin suorituksiin. Sitoutuneisuus lisää myös työntekijöiden työn tarkkuutta sekä helpottaa yhteisiin tavoitteisiin ja arvoihin sitoutumista. Sitoutumattomuus puolestaan aiheuttaa alhaisempia työsuorituksia sekä irtisanoutumisalttiutta. (Leiviskä, 2011, 120–121.) Sitoutumisesta saavutetaan siis hyötyä, mutta sen tarkoituksena ei ole aina pitää työntekijöitä saman organisaation palveluksessa eläkeikään asti. Terveellä vaihtuvuudella saadaan aikaan uudistusta ja osaamisen kasvua, vaihtuvuuden ollessa sopivaa suhteessa yritykseen ja sen toimialaan. (Viitala 2021, 45.)

2.1 Sitoutumisen eri muodot

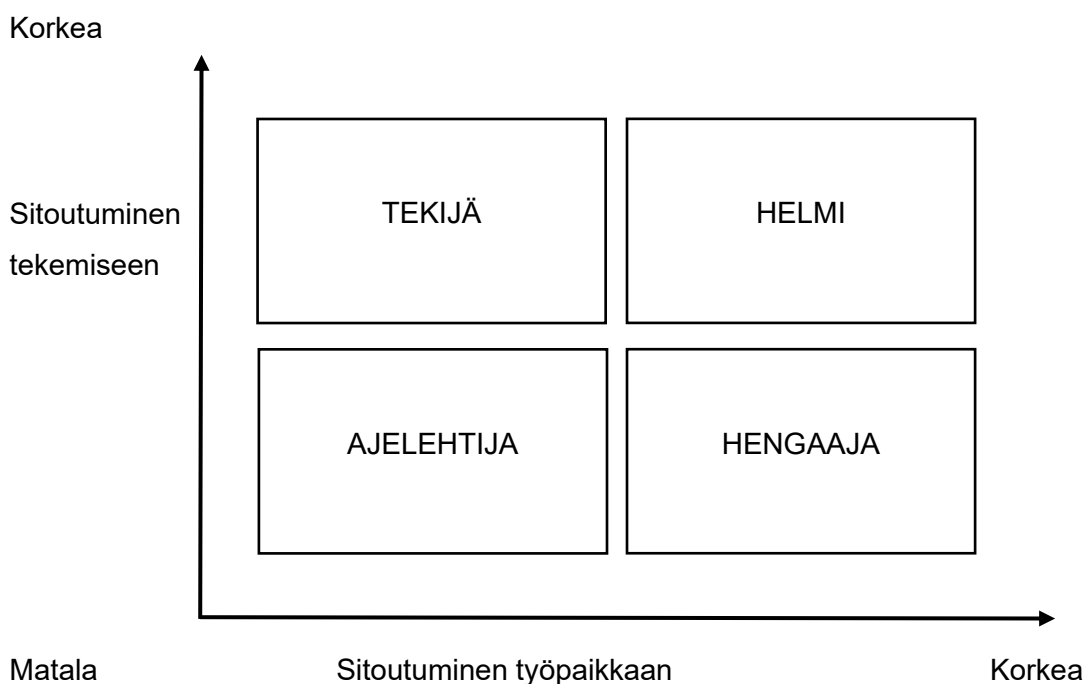
Pyöriä ym. (2017, 66–70) jakaa työpaikkaan sitoutumisen kolmeen tyyppiin: affektiiviseen, jatkuvuuteen perustuvaan ja normatiiviseen sitoutumiseen. Affektiivinen sitoutuminen eli ns. vahvin sitoutumisen muoto, perustuu työn mielekkääksi kokemiseen ja positiiviseen suhtautumiseen työnantajaa kohtaan (Pyöriä 2017, 66). Tätä sitoutumisen muotoa voidaan kutsua myös tunneperäiseksi sitoutumiseksi (Viitala 2021, 45). Affektiivisesti sitoutunut työntekijä haluaa jatkaa organisaation palveluksessa mahdollisimman pitkään, muista mahdollisuuksista huolimatta. Lisäksi työ ja sen tulos koetaan usein merkitykselliseksi yksilön näkökulmasta osana organisaation menestystä. (Pyöriä 2017, 66–67.)

Sitoutumisen perustuessa jatkuvuuteen koetaan, ettei työpaikan vaihto tuo tarpeeksi lisäarvoa. Tyytyväisyys nykyistä työpaikkaa kohtaan on tavallista, eikä sen kautta saavutettua elämäntapaa tai arkea olla valmiita uhraamaan työpaikan vaihdolla. Jatkuvuuteen perustuva sitoutuminen voi johtua myös siitä, ettei omiin työllistymismahdollisuuksiin tai kykyihin luoteta tarpeeksi tai uusiin haasteisiin hyppääminen voidaan kokea turhan vaivalloiseksi. Toisaalta työorganisaatio voidaan nähdä vain yhtenä etappina matkalla seuraavaan tai työssäkäynnin syynä voi olla pelkkä palkka. Samalla työtä voidaan kuitenkin tehdä motivoituneesti ja tehokkaasti. Jatkuvuuden perusteella työhön sitoutunut työntekijä voi kuitenkin oikealla ajoituksella vaihtaa työpaikkaa parempaan tai olla enemmän sitoutunut omaan työuraansa ja sen kehittämiseen kuin itse työskentelyorganisaatioonsa. (Pyöriä ym. 2017, 67–68.)

Normatiivinen sitoutuminen pohjaa usein standardeihin tai totuttuihin tapoihin. Normatiivisessa sitoutumisessa voi korostua kutsumusammatit ja työkuulttuuri, jossa pitkät urat työpaikoilla ovat ominaisia. Tässä yhteydessä myös iän merkitys voi korostua esimerkiksi siten, ettei iäkkäänä henkilönä työpaikkaa lähdetä vaihtamaan, vaan halutaan pysyä työnantajan palveluksessa eläkeikään saakka. (Pyöriä ym. 2017, 69.)

Pyöriä korostaa, etteivät eri sitoutumisen muodot perustu arvo- tai tehokkuusjärjestykseen, vaikkakin affektiivista sitoutumista luonnehditaan vahvimaksi sitoutumisen muodoiksi. Tästä huolimatta myös muilla tavoin sitoutunut työntekijä voi olla motivoitunut ja tehokas. (Pyöriä ym. 2017, 69–70.) Leiviskä puolestaan kirjoittaa, että jatkuvuussuhteeseen perustuvaa sitoutumista ja sen muodostumista tulisi ehkäistä, sillä tämä on sitoutumisen muodoista työnantajalle haitallisin. Hyvää tiimihenkeä ylläpitäen ja työn merkityksellisyyden kokemusta lisäämällä voidaan vähentää mahdollisuutta jatkuvuuteen perustuvaan sitoutumiseen, ja vahvistaa affektiivista sekä normatiivista sitoutumista. (Leiviskä 2011, 122.)

Luukka (2019) kuvaa eri tasoilla sitoutuneita työntekijöitä termein: helmi, tekijä, hengaaja ja ajelehtija. Tekijä kuvastaa työntekijää, joka on sitoutunut työhönsä, mutta ei organisaatioonsa. Tekijää voidaan pitää myös hyvänä työntekijänä, joka pitää työstään ja tekee sen hyvin. Organisaation kasvua ei kuitenkaan voida laskea tekijän varaan, sillä tekijä ei ole sitoutunut organisaatioon ja vaihtaisi työpaikkaa paremman tarjouksen saadessaan. Helmi on taas tekijä, joka sitoutunut työnsä lisäksi myös organisaatioon. Helmeä voidaan pitää esimerkillisenä työntekijänä, joka pitää työstään, tekee sen hyvin ja haluaa tehdä sen juuri kyseisen työnantajan alaisuudessa. Hengaaja puolestaan on työntekijä, joka on enemmän sitoutunut työpaikkaansa, kuin työhönsä. Hengaajan sitoutumisen syynä voi olla esimerkiksi hyvät työkaverit, työsuhde-edut tai arjen kätevyys. Ajelehtijaa luonnehditaan työntekijäksi, joka käy työssä pakosta tai palkan maksun vuoksi, mutta työnteon sijaan on enemmänkin säilytyksessä työpaikassaan. (Luukka 2019, 316–317).



Kuva 1. Sitoutumisen nelikenttä (mukaillen Luukka 2019, 317)

Luukan mukaan hengaajien muodostuminen työpaikalle voidaan estää puuttamalla alisuoriutumiseen ja tarjoamalla mielenkiintoisia ja vaihtelevia työtehtäviä mielenkiinnon säilymiseksi. Vastuu on siis enemmänkin esihenkilöillä ja organisaatiolla työntekijän harteiden sijaan. (Luukka 2019, 317.)

2.2 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät

Työntekijöiden sitoutumiseen voidaan vaikuttaa luomalla osallistumis- ja vaikutusmahdollisuuksia sekä tarjoamalla tarpeeksi haastavia, vaihtelevia, mielekkäitä ja merkityksellisiä työtehtäviä, joiden tekemiseen työntekijät voivat hyödyntää omia kykyjä ja osaamistaan. Myös arvostuksella ja palautteenannolla on merkitystä sitoutumisen kannalta. Lisäksi hyvä työyhteisö, ilmapiiri ja saman arvopohjan jakaminen työntekijöiden kanssa vaikuttavat työntekijöiden sitoutumiseen. (Michelsson, Kinnunen & Laaksonen 6.3.2017.)

Pyöriän (2017, 76–77) mukaan merkittävimmin organisaatioon sitoutumiseen vaikuttaa esihenkilön tuki, työn vaihtelevuus ja merkittävyys sekä työsuhteen jatkuvuuteen luottaminen. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ovat yksilöllisiä, mutta siihen voidaan vaikuttaa hyvällä vuorovaikutuksella, työntekijöiden vaikutusmahdollisuuksilla, sekä esihenkilöiden organisaatioon sitoutumisella (Kular ym. 2008, 1). Viitalan (2021, 46) mukaan sitouttamisen keinoiksi voidaan luokitella työsuhteen jatkuvuuden vahvistaminen, kiinnostavat ja sopivassa suhteessa haastavat työtehtävät, hyvä johtaminen, kilpailukykyinen palkkataso ja muut työsuhte edut, kuulluksi tuleminen kokeminen ja työhön vaikuttamisen mahdollisuus, vapaa-ajan ja työn yhteen sovittaminen sekä mahdollisuudet kehittyä ja lisätä osaamista. Hyvällä henkilöstöjohtamisella voidaan varmistaa henkilöstön voimavarojen ja määrän riittämistä, sekä motivaation ja sitoutumisen edistämistä (Suonsivu 2014, 135–136).

Työntekijöiden sitoutumisen lisääntyminen edistää myös suoritusten paranemista, mutta työntekijöiden sitouttaminen ei onnistu aivan käden käänteessä. Kolme määrittelevää elementtiä onnistumiselle ovat sisältö (content), jatkuvuus (continuity) ja keskustelu (conversation). Työntekijän sitouttamisessa onnistumiseksi tulee avata sisältö eli miksi tehdään, mitä tehdään ja mihin sillä pyritään, ja tätä tulisi tukea jatkuvuudella eli sen osoittamisella, että organisaatio on oikeasti sitoutunut myös työntekijöihinsä. Keskustelulla puolestaan korostetaan molemminpuolisen vuorovaikutuksen tärkeyttä, joka on tärkeää sitouttamisen onnistumiseksi. Tutkimukset ovat osoittaneet, että hyvin informoidut työntekijät ovat tyytyväisempiä, tuotteliaampia, luovempia sekä sitoutuneempia. Tämän vuoksi työntekijöiden tulisi ymmärtää miksi ja mitä tehdään ollakseen täysin sitoutuneita. (Thornton, ym. 2018, 109–111.)

Korkeamman koulutuksen omaava henkilö vaihtaa työpaikkaa todennäköisemmin koulutamattomampaan verrattuna. Tähän osasyynä voi olla se, että korkeammin koulutetulla on enemmän valinnanvaraa työmarkkinoilla. Myös ikä vaikuttaa sitoutumiseen, sillä iäkkäämpien työntekijöiden katsotaan olevan sitoutuneempia nuorempiin verrattuna ja sitoutumisen voidaan nähdä lisääntyvän 50 ikävuoden jälkeen. (Pyöriä 2017, 72–73.)

Näiden lisäksi työskentelyaika korreloi sitoutumisen kanssa. Pyöriä (2017, 73) kirjoittaa taianomaisesta 5 vuoden rajasta, joka olisi hyvä aika työpaikan vaihtamiselle työn liian rutiinoutumisen estämiseksi ja urakehityksen edistämiseksi. Tästä huolimatta yli 20 vuotta samalla työpaikalla työskennelleet ovat kaikista uskollisimpia työpaikalleen. Merkittävimmin työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttava tekijä on kuitenkin työpaikkojen käytänteet kuten etenemismahdollisuudet, tasa-arvo ja työn järjestämisen käytänteet sekä ilmapiiri. Työpaikkojen osalta yksityisen puolen työpaikkaa vaihdetaan julkisen puolen työpaikkaa todennäköisemmin. (Pyöriä 2017, 72–74.)

2.3 Sitoutumisen hyödyt organisaatiolle

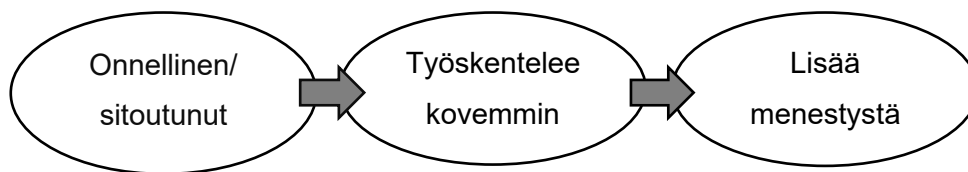
Sitoutunut työntekijä työskentelee ahkerammin, saa aikaan parempia tuloksia ja suoriutuu paremmin sitoutumattomaan verrattuna (Bridger 2018, 49). Sitoutuneiden työntekijöiden on osoitettu olevan tunnetasolla sidotumpia organisaatioon ja sen myötä kokevan työn merkityksellisemmäksi, ollen myös valmiimpia panostamaan työhönsä organisaation menestymiseksi (Solomon & Sridevi 2010, 92). Sitoutumisella onkin myönteisiä vaikutuksia koko organisaatiolle. Vaikutukset voidaan nähdä työn laadussa ja tehossa, josta yritys voi hyötyä tuottavuuden kautta. (Pyöriä ym. 2017, 66.)

Pärjätäkseen kiristyvässä kilpailussa organisaatioiden tulisi panostaa sitoutumisen ylläpitämiseen (Pyöriä ym. 2017, 70), sillä sitoutuminen vaikuttaa suorituskykyyn ja liiketoiminnan tuloksiin (Kular ym. 2008, 1). Monet tutkimukset osoittavat selvästi myös yhteyden työntekijöiden sitoutumisen ja tuottavuuden, innovatiivisuuden, asiakastyytyväisyyden ja asiakassuhteiden jatkuvuuden, voittojen kasvun sekä työntekijöiden työpanoksen kasvun välillä (Bridger 2018, 23).

Voidaankin väittää, että organisaation suoritus on pitkälti riippuvainen ihmisistä, jotka työskentelevät yrityksessä, sillä työntekijöiden tuntemukset työnantajaa ja organisaatiota kohtaan heijastuvat organisaation kokonaissuoritukseen (Bridger 2018, 23). Erityisesti tunneperäistä sitoutumista pidetään tutkimuksien nojalla hyvänä asiana niin organisaatiolle kuin työntekijälle. Sitoutuminen heijastuu työntekijöiden suorituksiin, palvelun laatuun, luovuuteen sekä osallistumiseen työpaikan kehittämisessä. (Viitala 2021, 45.) Organisaatioon si-

toutuminen vaikuttaa myönteisesti myös organisaation toimintaan ja työhyvinvointiin (Pyöriä ym. 2017, 66), sekä vähentää työstä poissaoloja ja vaihtuvuutta (Viitala 2021, 45). Organisaatioon sitoutuminen lisää myös tehokkuuden ja laadun kautta yrityksen tuottavuutta (Pyöriä ym. 2017, 66).

Bridgerin (2018) mukaan positiivisen psykologian menetelmin (positive psychology movement) voidaan oppia paljon sitoutumisesta, työntekijöiden sitouttamisesta sekä siihen vaikuttavista tekijöistä. Positiivisen psykologian kautta on mahdollista tunnistaa myös yksilöiden motivaatiotekijöitä paremmin. Bridger (2018, 49; Achor 2011) viittaa tällä tutkimukseen, jossa todettiin, että työntekijöiden onnellisuus työssä johtaa parempiin tuloksiin. Samaisessa tutkimuksessa todettiin, ettei sitoutumista tai onnea saavuteta kovalla työllä, vaan avain menestymiseen on onnellinen ja sitoutunut työote. Työntekijän ollessa sitoutunut lisääntyy myös positiivisten tunteiden kokemukset, jotka lisäävät suorituskykyä ja täten johtavat parempiin tuloksiin. (Kuva 2.) Vaikka työntekijöiden päivittäinen sparraaminen ja kannustaminen positiivisuuteen ei olisi mahdollista, voidaan positiivisten tuntemusten kokemusta kasvattaa luomalla työntekijöilleen työympäristö ja puitteet, jotka tukevat, kehittävät ja parantavat työntekijöiden sitoutumista. (Bridger 2018, 49–51.)



Kuva 2. Onnellisuuden hyödyt (mukaillen Bridger 2018, 50)

Myös tunnesiteen ja arvojen kohtaaminen vaikuttaa sitoutumisen muodostumiseen, sillä työntekijän samaistuessa työnantajan arvoihin, tarkoitukseen ja tavoitteisiin heijastuu se myönteisesti sitoutumiseen. Samaan arvopohjaan nojattessa tulee sitoutumisesta tunneperäisempää ja halu olla osa organisaatiota korostuu. Tunnetasolla sitoutunut työntekijä on myös valmis kehittämään itseään ja ottamaan vastuuta pyrkien parempiin suorituksiin. (Kjelin & Kuusisto 2003, 27.)

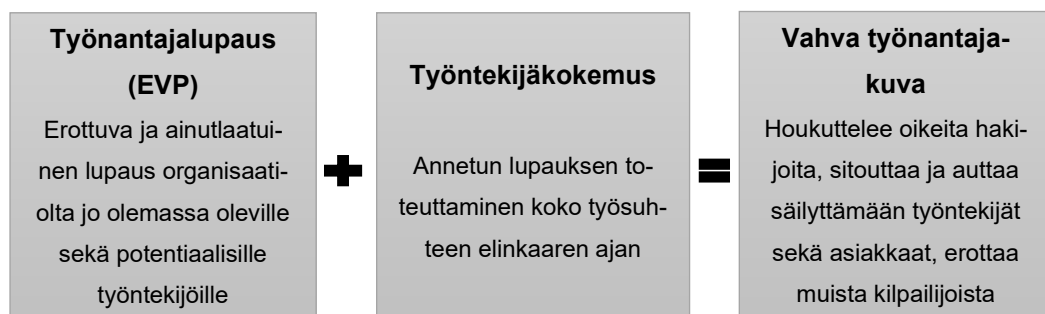
Tulee muistaa, että vaikka sitoutuminen on lähtökohtaisesti positiivinen ja työnantajaa sekä työntekijää hyödyttävä tekijä, voi liika organisaatioon sitoutuminen koitua myös ongelmaksi. Liika sitoutuminen saattaa vaikuttaa työntekijän innovatiivisuuteen ja luovuuteen kielteisesti organisaation edistämisen sijaan. Lisäksi vapaa-aika, perhe-elämä ja jaksaminen voi kärsiä liiasta sitoutumisesta työskentelyorganisaatioon. Liika sitoutuminen voi myös alentaa muutoskykyä ja kehitystä. (Pyöriä ym. 2017, 71.)

3 Työnantajakuva

Työnantajakuva (employer brand, EB) alkuperäisenä käsitteenä nousi esiin jo 1990-luvun alkupuolella. Rosethornin mukaan työnantajakuva syntyy jakautuu kahteen eri asiaan; rekrytointiviestintään ja sen vaikutukseen organisaatiobrändin kasvussa, sekä psykologiseen sopimukseen (psychological contract). Vuosien varrella työnantajakuva alkuperästä on kiistelty ja käsitteen tarkoitus on saanut uusia ulottuvuuksia, mutta nämä kaksi alkuperäistä ajatuksen lähdettä kulkevat yhä rinnakkain uusien ulottuvuuksien kanssa. (Rosethorn 2009, 4.)

Työnantajakuva voidaan kuvailla tarkoittavan tapaa, jolla työnantaja näyttäytyy työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille. Työnantajakuva rakentuu yrityksen totuuden, tavoittelun ja viestityn mielikuvan risteytyksestä ja niiden yhteensopivuudesta. (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 66.) Hyvä työnantajakuva houkuttelee yritykseen parhaita osaajia, joka voidaan nähdä sen suurimpana hyötynä, vaikka se lisää myös työyhteisön innovatiivista, tuloksellista ja innokasta työtettä (Viitala 2021, 2.10). Mikäli työntekijän odotus työnantajakuvasta vastaa todellisuutta, paranevat mahdollisuudet myös menestyvälle liiketoiminnalle (Korpi ym. 2012, 76).

Huhta (2021, 5) kuvailee työnantajakuva käsitteenä työnantajasta ja työnantajalupausena (employer value proposition EVP), joiden keskiössä on työntekijäkokemus (employer experience). Rosethorn (2009) puolestaan kiteyttäisi työnantajakuva olevan kaksisuuntainen sopimus organisaation ja sen ihmisten kanssa. Työnantajakuva on syy miksi ihmiset saapuvat, haluavat jäädä ja valitaan osaksi organisaatiota. Vahvan työnantajakuva saavuttaakseen yrityksen tulee ilmentää työnantajalupauksensa muista kilpailijoista erottuen, yksilölle merkityksellisesti ja ottaen huomioon, että annettu lupaus pitää koko työsuhteen ajan. Työnantajakuva hallinta onnistuu parhaiten määrittelemällä ja lunastamalla annetut työnantajalupaukset työntekijäkokemusta vahvistaen. (Rosethorn 2009, 19–20.)



Kuva 3. Työnantajakuva käytännössä (mukaillen Rosethorn 2009, 20)

Työnantajakuvasta voidaan puhua myös termein työnantajabrändi, työnantajamielikuva, työnantajaimago ja työnantajamaine (Vuorinen 2013, 189). Pitkäsen (2001, 15) mukaan termejä yhdistää aineettomuus, niiden viitatessa merkityksiin yrityksissä, joita on vaikea mitata. Lievens & Slaughterin (2016, 4.4) mukaan työnantajaimagolla viitataan enemmän ulkoiseen työnantajakuvan ilmentymään, kun taas termi työnantajamaine kuvastaa enemmän sisäistä työnantajakuvaa. Luukan (2019) mukaan työnantajamielikuva on terminä enemmän kuvitteellinen. Sen sijaan työnantajakuvaa voi terminä pitää konkreettisempänä. (Luukka 2019, 135.) Tässä opinnäytetyössä käytän aiheesta termiä työnantajakuva viitaten Luukan (2019) perusteluun termin konkretiasta.

Työnantajakuvaa käsitteenä voidaan määritellä usealla eri tavalla. Työnantajakuva voidaan nähdä lupauksena, jolla luodaan odotuksia tietynlaisesta työntekijäkokemuksesta ja pyritään vetoamaan organisaatioon ja sen kulttuuriin sopiviin henkilöihin erottamalla muista organisaatioista. Organisaatiosta voidaan myös pyrkiä välittämään kuvaa hyvänä työpaikkana, jolloin työnantajakuva määritetään ulkoisen kokemuksen ja halutun maineen tai imagon mukaan. Toisaalta työnantajakuvaa voidaan myös määrittää työnantajaan kohdistuvien tuntemusten ja ajatusten perusteella, jolloin määritelmää voidaan pitää realistisempänä. Nämä tuntemukset voivat olla niin positiivisia kuin negatiivisia, ja perustua kokemuksiin tai uskomuksiin työnantajasta. (Mosley 2014, 4.) Tästä näkökulmasta ajateltuna jokaisella yrityksellä on työnantajakuva, vaikka sitä ei olisi kehitettykään (Mosley 2014, 4, Rosethorn 2009, 19). Viitalan (2021, 51) mukaan työnantajakuvan ydin perustuu henkilöstökokemuksiin ja tulkintoihin, jotka muodostuvat yrityksen sisällä, eikä markkinointiin, vaikka tällä siihen pyritäänkin vaikuttamaan.

Hyvä työnantajakuva pohjaa myös omaksuttuun ja vahvaan yrityskulttuuriin. Hyvän työnantajakuvan rakentumiselle avainasemassa on organisaation oma ymmärrys kulttuuristaan, jonka pohjalta luodut aidot työnantajalupaukset ovat myös lunastettavissa. (Luukka (2019, 135–136.) Myönteisen työnantajakuvan rakentaminen vaatii työnantajalta pitkäjänteistä, rehellistä ja avointa työtä, jossa työntekijöitä arvostetaan heidän halunsa ja tavoitteensa huomioon ottaen. Kun tämä tehdään onnistuneesti, saadaan aito kuva työnantajasta työnhakijalle jo työnhakuvaiheessa. (Salli ja Takatalo 2014, 44.) Kaijalan ja Tolvasen (2020, 62) mukaan työnantajakuva on yrityksen tärkeä kilpailukykytekijä, joka vaikuttaa yrityksen vetovoimaisuuteen. Työnantajakuvan rakentaminen onkin muuttunut yritysten oheistoiminnasta edellytykseksi yrityksen menestykselle ja osaajien houuttelemiselle. Menestyneen työnantajakuvan luominen voi viedä aikaa vuosia, mutta maineen menettäminen voi tapahtua hetkessä. Tämän vuoksi rakenteiden tulee olla vankat ja uskottavuuden tulee huokua niin organisaation sisältä kuin ulkoa käsin. (Alhroth 2017, 3.)

3.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva

Työnantajakuva jaetaan kahteen pääosaan, sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäisellä työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajansa, eli kuvaa joka muodostuu organisaation sisällä. Sisäiseen työnantajakuvaan voidaan vaikuttaa organisaation ja henkilöstöjohtamisen kehittämällä, sekä hyvillä työskentelyolosuhteilla. Näiden voidaan katsoa vaikuttavan työnantajakuvaan pitkäkestoisesti. (Viitala 2021, 51.) Ulkoinen työnantajakuva on organisaation ulkopuolisten henkilöiden käsitys yrityksestä työnantajana. Ulkopuolisilla tahoilla voidaan tarkoittaa mm. yhteistyökumppaneita, potentiaalisia työnhakijoita ja työntekijöiden lähipiiriä. Myönteisen ulkoisen työnantajakuvan perustana on kuitenkin hyvä sisäinen työnantajakuva. (Korpi ym. 2012, 66–67, 69.)

Ulkoista työnantajakuvaa voidaan ajatella prosessina, jolla houkutellaan ja kiinnitetään organisaation palvelukseen osaajat, jotka lisäävät yritykselle arvoa. Sisäisellä työnantajakuvalla pyritään luomaan ympäristö, jossa nykyiset työntekijät haluavat tukea työnantajakuvaa ja saavuttaa organisaation tavoitteita. (Stateniec ja Kalinska-Kula 2021, 34.) Työntekijäkokeemukset ovatkin sisäisen työnantajakuvan keskiössä (Huhta 2021, 5.1). Negatiivinen työnantajakuva ei vaikuta ainoastaan työntekijöihin tai potentiaalisiin sellaisiin, vaan myös kulluttajiin ja heidän tekemiin valintoihin (Huhta 2021, 5.1.2).

Sisäisen työnantajakuvan vaikutus ulkoiseen työnantajakuvaan onkin kiistaton, sillä totuus yrityksen sisällä heijastuu ulkopuolella oleville sidosryhmille, oli se sitten positiivinen tai negatiivinen (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 68). Kaijalan (2016, 189) mukaan sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan merkitys korostuu myös siinä, miten tyytyväisenä yritykseen rekrytoidut henkilöt saadaan pidettyä. Työnantajakuvaan panostamalla voidaan lisätä työpaikan vetovoimaisuutta ja osaamisen tason nousua hakijoiden kesken (Korpi ym. 2012, 76). Rekrytoinnilla käytännössä myydään työntekijäkokemusta uusille potentiaalisille työntekijöille (Huhta 2021, 5).

Mosleyn ja Schmidt (2017, 1) kuvaavat työnantajakuvan muodostumisen kahteen hyvin yksinkertaiseen askeleeseen; tee yrityksestä hyvä paikka olla töissä ja varmista, että myös muut osaajat tietävät yrityksen mahtavuudesta. Työnantajakuvaa rakentaakin yrityksessä vallitseva todellisuus ja sen suhde työn etuihin, työympäristön moderniuteen, yleiseen ilmaan sekä muihin toimintatapoihin (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 86).

Työnantajakuvan ilmentäminen sosiaalisen median kanavissa kasvaa, mutta saadakseen rakennettua uskottavan ja realistisen työnantajakuvan, tulee sen luomiseen ja siitä viestimiseen käyttää todellisia kokemuksia ja kertomuksia, jotka syntyvät organisaation sisäältä.

Parhaiden työpaikkojen etuna onkin, että sen työntekijät toimivat omatoimisesti työpaikkonsa työntekijälähettiläinä. Työntekijälähettiläät ovat yleisiä työskentelyorganisaatiostaan ja etuoikeudestaan siellä työllistymisestä, ja siten myös motivoituneita jakamaan työnantajastaan hyvää sanaa. (Ahlroth 2017, 3.) Myös Kaijala (2016, 96) väittää työntekijöiden olevan työnantajensa parhaita markkinoijia, monen työnhakijan hyödyntäessä verkostojaan uuden työpaikan etsinnässä.

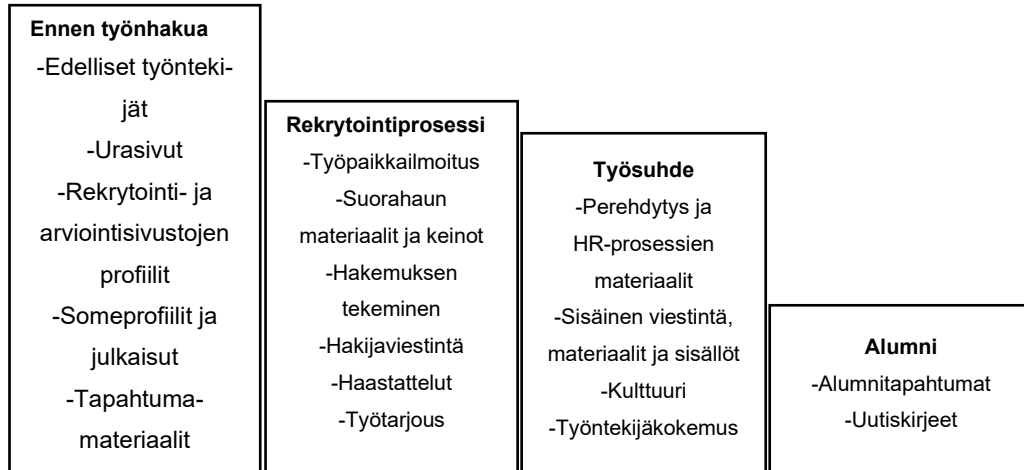
Osaajia houkutellakseen työnantajan tulee siis erottautua omalla spesialiteetillaan muista kilpailijoista. Työnantajakuva ei voida rakentaa yrityskuvasta erillisenä, vaan näiden tulee tukea toisiaan, sillä työnantajakuva ei tarkoita mielikuvaa, vaan sen avulla ilmenneet lupaukset tulee myös lunastaa käytännössä. (Kaijala 2016, 96.) Positiivisen työnantajakuvan luominen onkin koko organisaation yhteinen asia, vaikkakin vastuu sen rakentamisesta ja toiminnoista tulisi olla osoitettuna jonkin osaston tai tahon vastuulle. Henkilöstöhallinnon on oltava osallisena työnantajakuvan rakentamisessa, jotta työntekijäkokemukseen liittyvät osa-alueet saadaan huomioitua. Lisäksi onnistuneen työnantajakuvan viestintään on hyvä tuoda mukaan markkinoinnin ja brändäyksen osaajia. (Huhta 2021, 5.1.) Työnantajakuvan viestinnässä tulee ottaa huomioon myös se, miltä se näyttää organisaation sisältä päin tarkasteltaessa. Harhaanjohtavalla viestinnällä kasvatetaan kuilua niin oman henkilöstön kuin potentiaalisen työvoimankin välille. (Ahlroth 2017, 3.)

3.2 Työnantajakuvan muodostuminen

Barrow ja Mosley (2005) jakavat työnantajakuvan pääulottuvuudet 12 osaan. Näitä elementtejä voidaan kutsua kosketuspisteiksi työnantajakuvan muodostumisessa ja siihen vaikuttavissa tekijöissä. Näiden elementtien voidaan katsoa muokkaavan ihmisten käsitystä työnantajasta laajemmasta näkökulmasta toimintaperiaatteiden kautta sekä paikallisemmasta näkökulmasta käytännön osalta. Näiden elementtien tulisi olla linjassa yrityksen arvojen ja toimintaperiaatteiden kanssa sekä vahvistaa toivottua työnantajakuva. Käytännön osalta työnantajakuvaan vaikuttavat: rekrytointi ja perehdytys, ryhmäjohtaminen, suorituksen johtaminen, osaaminen ja sen kehittäminen, palkitseminen ja tunnustuksen saaminen sekä työympäristö. Toimintaperiaatteiden puolesta työnantajakuvaan vaikuttavat: ulkoinen maine ja sisäinen viestintä, ylin johto, arvot ja yrityksen yhteiskunta- ja ympäristövastuu (Corporate Social Responsibility), sisäiset mittausjärjestelmät sekä palvelun tuki. (Barrow & Mosley 2005, 11.)

Huhta (2021) jakaa työnantajakuvan syntyyn liittyvät tekijät työntekijän organisaatiossa kulkeman matkan avulla havainnollistaen kohtauspisteisiin; työnhakua edeltävään aikaan, rekrytointiprosessiin, työsuhteeseen ja työsuhteen jälkeiseen aikaan. (Kuva 4.) Nämä

Huhdan esittämät kohtauspisteet ovat sellaisia, joihin työnantaja voi joillain tavoin vaikuttaa. Työnantajakuvan muodostumiseen vaikuttavat näiden kohtauspisteiden lisäksi myös asiat joihin työnantaja ei suoranaisesti kykene vaikuttamaan. (Huhta 2021, 5.3.3.)

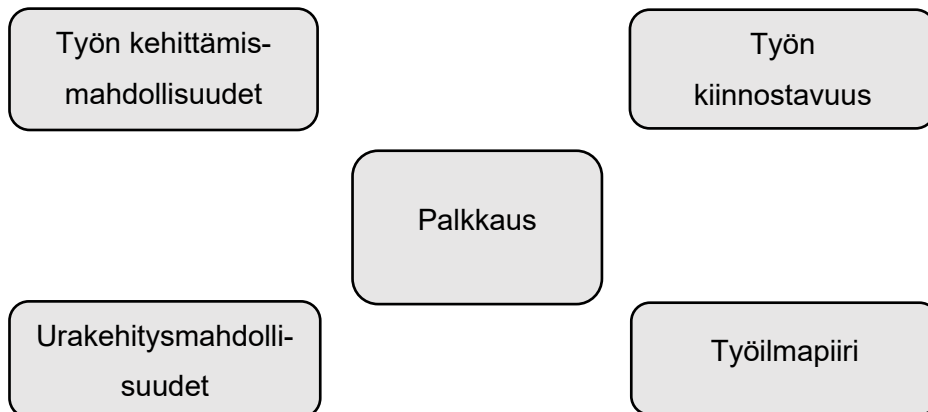


Kuva 4. Työnantajakuvan kohtauspisteet (mukaillen Huhta 2021, 5.3.3)

Rosethornin (2009, 12) mukaan työnantajakuvalla ei ole mitään merkitystä, mikäli se ei palvele yrityksen perustarvetta tai lisää työntekijöiden tyytyväisyyttä. Työnantajakuvan tulisi pohjata organisaation olemassaolon tarkoitukseen. Tämä tarkoittaa, että yrityksen olemassaolon tarkoitus ja perustehtävä tulee olla määritelty, ja työnantajakuvan johtamisella tulisi voida tukea organisaation perustehtävää miettien mitkä asiat ovat jo hallussa, mitä tarvitaan tai halutaan tavoitella sekä miten haluttuun tavoitteeseen päästään. Tällöin selkiytyy kohderyhmä ja keinot, joilla työnantajakuvasta halutaan viestiä. Työnantajakuvalla saadaan aikaan työnantajalupaus, joka tulee lunastaa suunnitelluin toimenpitein työnantajakuvaa tukien ja tätä jatkuvasti johtaen. (Huhta 2021, luku 5.1.1.)

Työnantajakuvan voidaan kuvailla perustuvan lupauksiin ja tekoihin. Näistä kahdesta teolla on kuitenkin enemmän painoarvoa, sillä työnantajakuva rakentuu sisältä päin kokemukseen perustuen, eikä pelkän sanahelinän tai lupauksien pohjalle. Kokemuksen muodostumisessa korostuu onnistuneen viestinnän rooli, sillä vanhoilla tai vääristyneillä käsityksillä voi olla vaikutusta työnantajakuvaan. (Piha & Poussa 2012, 146.) Mosley (2005, 10) samaistuu väitteeseen kuvaamalla tekoja puhetta tärkeämmiksi työnantajakuvan muodostumisessa. Lupauksilla voidaan ansaita lyhytaikaista sitoutumista, mutta pidempikestoiseen sitoutumiseen nämä lupaukset tulee tulla lunastetuiksi. (Mosley 2005, 10.)

Korpi ym. (2012) jakaa työnantajakuvaan vaikuttavat tekijät viiteen eri osaan: palkkauseen, työn kiinnostavuuteen, työilmapiiriin, oman työn kehittämismahdollisuuksiin ja urakehitysmahdollisuuksiin. (Kuva 5.) Työnantajakuvan muodostumista on tutkittu useiden eri tahojen toimesta, joiden näkemys muodostumiseen vaikuttavista tekijöistä on yhtäläinen. Sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää näillä tekijöillä ja voidaan ajatella, että mikäli kolme tai enemmän näistä viidestä tekijästä on hyvällä mallilla, voidaan muihin olla panostamatta suurilta osin. (Korpi ym. 2012, 69–72.)



Kuva 5. Työnantajakuvaa muokkaavat tekijät (mukaillen Korpi ym. 2012, 69–72)

Urakehitysmahdollisuudet nähdään tärkeinä, sillä ne lisäävät pitkällä tähtäimellä myös työntekijän uskottavuutta työmarkkinoilla. Urakehitysmahdollisuuksia tarjoava työpaikka voidaan kokea ponnahduslautana oman urapolun muodostamisessa. Urakehitysmahdollisuuksien tarjoamisen tärkeys korostuu, kun osaajista käydään kilpailua, sillä organisaation tarjoamat kouluttautumis- ja kehittämismahdollisuudet nähdään hyvänä merkinä ylenemistä tavoittelevalle työntekijälle. Mielenkiintoinen työ ja joustavat työskentelyratkaisut houkuttavat osaavia työntekijöitä ja toiminnan sekä palveluiden kehittäminen luo kiinnostusta sekä muovaa työnantajakuvaa. (Korpi ym. 2012, 70–71.)

Työn kehittämismahdollisuuksien tarjoamisen kautta voidaan kehittää koko yrityksen toimintaa lisäämällä työntekijöiden osaamista kouluttautumalla ja kehittämällä jo olemassa olevia toimintatapoja. Oman työn kehittäminen luo tyydytyksen lisäksi myös yhteenkuuluvuutta työyhteisön ja organisaation kanssa. Sparraavassa ilmapiirissä työskentely vähentää stressiä ja tuottaa enemmän. Yleinen ilmapiiri vaikuttaa oleellisesti sisäisen työnantajakuvan muodostumiseen, heijastuen myös ulkoiseen työnantajakuvaan. (Korpi ym. 2012, 70–71.)

Palkka voidaan nähdä tärkeänä työpaikkaa hakiessa tai työpaikan vastaanottamista punta-roitaessa, mutta pidempiaikaista tyydytystä ei pelkällä palkalla saada aikaan, eikä täten palkan katsota vaikuttavan pitkäkestoisesti työtyytyväisyyteen. Palkkauksessa ei kuitenkaan voida unohtaa henkilökohtaisia preferenssejä tai juurisyitä miksi töitä tekee. Lisäksi työnantajakuvan muodostumisessa tärkeäksi osoittautuu luottamus työn jatkumiseen ja palkanmaksun säännöllisyyteen. Kunnat voidaan nähdä houkuttelevana vaihtoehtona työn jatkumiseen luottamisen ja säännöllisen palkanmaksun vuoksi. (Korpi ym. 2012, 71–72.)

Myös esihenkilötyön vaikutus työnantajakuvaan on selkeä, sillä johdon ja esihenkilöiden voidaan katsoa näyttävän muulle henkilöstölle esimerkkiä tavasta jolla toisista viestitään (Huhta 2021, 5.1.2). Esihenkilöiden rooli korostuu myös hakijakokemuksen muodostumisessa, sillä he ovat yleensä taho, joka on haastatteluissa viestimässä tarjotusta lupauksesta. Huonolla hakijakokemuksella voi olla laajat vaikutukset työnantajakuvaan. (Huhta 2021, 5.)

3.3 Työnantajakuva ja sitoutuminen

Myönteinen työnantajakuva korreloi positiivisesti henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon sekä työntekijöiden vaihtuvuuteen (Vuorinen 2013, 197). Vahvan työnantajakuvan omaavilla organisaatioilla on paremmat mahdollisuudet rekrytointikulujen madaltamiseen sekä nykyisten työsuhteiden parantamiseen ja pidentämiseen. Onnistuneen työnantajakuvan omaavan yrityksen voidaan katsoa pystyvän tarjoamaan myös alhaisempaa palkkaa henkilöstölle kuin heikomman työnantajakuvan omaava organisaatio, sillä työntekijät ovat halukkaita työskentelemään hyvässä työpaikassa. (Berthon, Ewing & Hah 2005, 154.)

Myönteinen työnantajakuva vaikuttaa työsuhteen alkupuolella työtehtävien nopeaan omaksumiseen ja tiimien muodostumiseen (Korpi, 2012, 76). Työntekijöiden ollessa sitoutuneita työnantajaansa lisääntyy heidän venymisalttiutensa eikä osallistaminen vaadi ponnisteluja. Organisaatioita, joissa työntekijät ovat sitoutuneita ja toimivat omasta halustaan työntekijälähettiläinä, yhdistää hyvä ilmapiiri ja keskinäinen luottamus. Tällöin työnantajakuvan kirkastaminen siirtyy henkilöstöhallinnolta koko organisaation yhteiseksi asiaksi läpi yksikkörajojen. (Ahlroth 2017, 3.)

Mosleyn mukaan työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa esimerkiksi rekrytointiin, sitoutumiseen, jatkuvuuteen ja kilpailuetuun. Vahvan työnantajakuvan omaavat organisaatiot saavat enemmän hakemuksia lahjakkailta työnhakijoilta, jolloin rekrytointien kustannukset madaltuvat laadun kasvaessa. Myönteisellä työnantajakuvalla voidaan vaikuttaa henkilöstön työtyytyväisyyteen ja ylpeyteen työskennellä yrityksen alaisuudessa, jolloin työntekijät

ovat sitoutuneempia työhönsä, mikä lisää myös tuottavuutta ja asiakastyytyväisyyttä. Organisaatiot joissa työskentelee osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä ovat paikkoja joissa työntekijät myös haluavat pysyä. Eli vahvan työnantajakuvan omaavissa organisaatioissa tapahtuu vähemmän työntekijöiden luonnollista poistumista. Työnantajakuvalla viestien työnhakijat saavat käsityksen työpaikasta jo ennen hakemista, jonka osaltaan voidaan nähdä vaikuttavan työsuhteen jatkuvuuteen. Organisaation onnistuessa valjastamaan tii- miinsä alan osaavimmat työntekijät, voidaan työnantajan keinoin saavuttaa kilpailuetua myös markkinoilla. (Mosley 2017, 1.)

Vahvan työnantajakuvan merkitystä ei siis tule vähätellä, sillä se auttaa laajemman osaa- javerkoston saavuttamisessa, osaavien työntekijöiden palkkaamisessa sekä niiden sitout- tamisessa yritykseen (Mosley 2014, 21). Myös Viitala (2021, 51) katsoo myönteisen työ- antajakuvan lisäävän työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Sitoutuneet työntekijät puolestaan kohottavat yrityksen pääomaa, kasvattavat asiakastyytyväisyyttä ja tuotta- vuutta markkinoilla. (Mosley 2014, 21.)

Työpaikkojen käydessä taistoa parhaista työntekijöistä nousevat avainasemaan organi- saation työantajabrändi, työntekijäkokemukset sekä yrityskuva. Vahvan ja positiivisen brändin omaavat yritykset houkuttelevat työntekijöitä, mutta pelkkä brändi ei kerro, onko yritys hyvä työpaikka. Yritykset jotka osaavat hyödyntää työntekijöiden kokemuksia työn- antajakuvan rakentamisessa menestyvät ja houkuttelevat organisaatioon sopivat työnha- kijat yritykseensä. Työnantajakuvan onnistunut ilmentäminen vaikuttaa myös rekrytointi- prosessin jouhevuuteen, sillä tällöin työnhakijat saavat mahdollisuuden poistaa itsenä ha- kijoista, mikäli työnantajakuva ei vastaa työnhakijan vaatimuksia tai odotuksia. (Kaijala 2016, 88–89.)

Työnantajakuvan rakentamista voidaan luonnehtia jatkuvaksi prosessiksi. Yrityksen ta- solla prosessin voidaan katsoa sisältävän toimenpiteet, joilla muokataan brändiä ja vaiku- tetaan työntekijöiden sitoutumiseen, mutta myös ne toimenpiteet joilla vaikutetaan työnte- kijöiden luomiin yhteyksiin, brändin tarkoitukseen ja asiakasuskollisuuteen. Kuvatulla pro- sessilla pyritään välittämään tietoa työpaikan mahtavuudesta ja eduista nykyisille ja tule- ville työntekijöille ja sen keskiössä sekä perustana ovat yrityksen nykyiset työntekijät. (Staniec & Kalińska-Kula 2021, 34–35.)

3.4 Nuoret milleniaalit työelämässä

Sukupolvi voidaan määritellä joukoksi suunnilleen samanikäisiä yksilöitä, jotka jakavat samankaltaisia asenteita, haasteita, sosiaalisia tai historiallisia kokemuksia sekä aatteita. Sukupolvet voidaan erotella vuosiluvuittain, mutta tästä jaottelusta nähdään lukuisia erilaisia määritelmiä, eikä yhtä virallista määritelmää ole olemassa. (Mellanen 2020, 21-22, Paggi & Cloves 2021.) Sukupolvista puhuttaessa tulee muistaa, ettei kyse ole koskaan yhtenäisestä joukosta vaan joukko on moninainen ja voi sisältää paljon eri elämäntilanteissa olevia henkilöitä. Sukupolvien väliltä on kuitenkin löydettävissä yhtenäisiä piirteitä tai ominaisuuksia, joista voidaan puhua sukupolvittain tunnistettavina. Sukupolviin liittyvät tarpeet voivat olla liitännäisiä myös ikään ja täten nämä tarpeet myös muuttuvat elämän mittaan iän karttuessa. (Mellanen 2020, 14.)

Elämme aikaa jolloin työpaikoilla voi parhaimmillaan olla viiden eri sukupolven edustajia. Ymmärtämällä erilaisia sukupolviin liittyviä kulttuureja, voidaan lisätä ymmärrystä sukupolvia kohtaan ja tuoda sukupolvia lähemmäksi toisiaan. Nämä viisi työsuukupolvea voidaan syntymävuosien perusteella erottaa seuraavasti: hiljainen sukupolvi (ennen 1946 syntyneet), suuret ikäluokat eli ns. baby boomersit (BB-Sukupolvi) (1946–1964), X-sukupolvi (1965–1976), Y-sukupolvi eli milleniaalit (1977–1995) ja Z-sukupolvi (vuodesta 1996 alkaen syntyneet). (Paggi & Cloves 2021; Center for Generational Kinetics.) Mellasten (2020, 21–23) jaottelu jakautuu sen sijaan kolmeen osaan: suuret ikäluokat (1945–1959), X-sukupolvi (1960–1979) ja milleniaalit (1980–2000). Kuitenkin Mellasten (2020, 24) mukaan, milleniaalit voidaan jakaa kahteen eri sukupolveen; Y- ja Z-sukupolveen. Paggi & Clowes (2021) puolestaan määrittelee Center for Generational Kineticsin mukaan milleniaaleiksi pelkästään vuosina 1977–1995 syntyneen Y-sukupolven, ja Z-sukupolven alkaen vuodesta 1996 syntyneistä omana sukupolvena. Dorsey & Villa (2020, 33) Määrittelee Z-sukupolven vuodesta 1996 vuoteen 2012 syntyneisiin. Tässäkin on eroavaisuuksia, sillä Z-sukupolven on katsottu yltävän vuoteen 2009 saakka, jonka jälkeistä sukupolvea on nimetty alfa-sukupolveksi (Mellanen 2020, 43, 44; Mark McCrindle). Mellasten (2020, 44) mukaan yleisesti käytettävissä olevaa määritelmää milleniaaleja seuraavalle sukupolvelle ei vielä ole.

Tässä opinnäytetyössä keskitytään erityisesti nuoriin alle 30-vuotiaisiin milleniaaleihin sekä Z-sukupolveen, jotka ovat työelämänsä alkutaipaleella. Milleniaaleja on kuvattu mm. laiskoiksi, itsekeskeisiksi ja vaikeasti johdettaviksi työntekijöiksi, ja erot aiempiin työsuukupolviin verrattuna ovat havaittavissa esimerkiksi työhön sitoutumisen suhteen (Mellanen 2020, 11). On ennustettu, että työsuhteiden määrä työntekijää kohtaan tuplaantuu aiempaan sukupolveen verrattuna, ja työsuhteiden määrä lisääntyy aina nuoremman sukupol-

ven vallatessa alaa työmarkkinoilta. Tästä ilmiöstä voidaan puhua myös termillä job hopping. (Mellanen 2020, 11–12.) Vuonna 2020 milleniaalit käsittivät puolet koko Suomen työvoimasta (Mellanen 2020, 38). Haasteena onkin miten työntekijöiden sitouttaminen ja heidän potentiaalin hyödyntäminen onnistuu, mikäli lähtöasetelma on se, että työpaikka vaihtuu vuoden tai korkeintaan muutaman kuluttua, erityisesti nuorten uran alkuvaiheen työsuhteissa (Mellanen 2020, 11).

Kaijalan (2016) mukaan nuorten korkeakoulutettujen mielipiteeseen työpaikan houkuttelevuudesta vaikuttaa mm. yrityskuva ja yrityksestä saatava vaikutelma sosiaalisen median ja verkkosivujen kautta, se miltä yrityksen työyhteisö ja nykyisen tiimin jäsenet vaikuttavat sekä millainen kokemus muilla yritykseen hakeneilla tai yrityksessä työskennelleillä nuorilla on muiden perinteisten tekijöiden lisäksi. Näiden tekijöiden summa vaikuttaa siihen, hakeeko nuori kyseiseen organisaatioon vai ei. (Kaijala 2016, 154.)

Mellasten (2020, 15) tekemän tutkimuksen mukaan nuori sukupolvi arvottaa hyvän työyhteisön lisäksi työn ja vapaa-ajan tasapainoa, sekä kannustuksen ja arvostuksen saamista enemmän kuin aiempi sukupolvi. Nämä tekijät näyttävät nuorille huomattavasti tärkeämpinä kuin korkea palkka. Nuoret odottavat työnantajalta ja esihenkilöltä hyvää johtamista ja pehmeämpiä arvoja ja työtyytyväisyyteen vaikuttaakin oleellisesti tyytyväisyys esihenkilötyötä kohtaan. Esihenkilöiltä odotetaan hyviä vuorovaikutustaitoja, yksilöllistä mutta vahvaa johtamista, luottamusta ja panostusta vastavuoroisesti myös työntekijää kohtaan. Nuoret arvostavat joustavia rakenteita, sekä joustavan työnteon mahdollistamista. (Mellanen 2020, 16–17, 40.) Myös Kaijalan (2016, 152) mukaan milleniaalit arvostavat palkan sijaan työn ja vapaa-ajan yhdistämistä ja työn sisältöä.

Nuori sukupolvi kärsii myös aiempaa enemmän työuupumuksesta sekä työstressistä. Eriytisesti tietotyössä alttius uupua korostuu. Työuupumusta onkin kuvattu uutena mahdollisena kansantautinamme, mikäli tilanteeseen ei tule muutosta. Tämän osalta työnantaja saavuttaa kilpailuetua myös kestävästä johtamisesta, mikä ei aja nuoria uupumukseen. (Mellanen 2020, 11–12.) Siitäkin huolimatta, että vaativana ja uupumusherkkänä kuvattu sukupolvi voi tuottaa työnantajille harmaita hiuksia, on milleniaaleja luonnehdittu myös tavoiteorientoituneeksi ja parhaiten suoriutuvaksi sukupolveksi. Lisäksi milleniaalit ovat korkeimmin koulutettu sukupolvi tähän mennessä. (Mellanen 2020, 13.) Korkeasti kouluttuneena sukupolvella on myös korkeat odotukset töitä kohtaan, eikä työuraa olla valmiita aloittamaan ns. hanttihommilla. Työ nähdään velvollisuuden sijasta itsensä kehittämisen välineenä, ja työhön halutaan vaikuttaa työn ja vapaa-ajan joustoa saavuttaen. (Mellanen 2020, 40–42.)

Nuorten sitouttamisessa korostuu yksilöllisyyden ymmärtäminen sekä heille tärkeiden asioiden selvittäminen. Jos työnantaja kehittää ja muokkaa tarjottuja työtehtäviä työntekijöiden tarpeiden mukaan, tukee tämä työntekijöiden intohimoja ja työn merkityksellisyyden tunnetta. Nämä yhdessä parantavat tutkitusti myös suorituskykyä, sekä työntekijän motivaatiota. Työn ja työnantajan arvojen odotetaan myös vastaavan nuorten omaa arvopohjaa. Mikäli arvot ovat ristiriidassa omien kanssa, ei työtä koeta tyydyttäväksi ja omien arvojen vastainen työskentely kuluttaa myös voimavaroja tavallista enemmän. Mikäli työ vastaa arvoja ja tarpeita sekä tuntuu tärkeältä ja merkitykselliseltä, koetaan todennäköisimmin ylpeyttä työtä kohtaan. Ylpeyden toteutuessa myös kynnys työpaikan vaihtoon kasvaa ja vaatimukset kilpaileville työnantajalle kovenevat, sillä jo olevasta työpaikasta saadaan haluttua tyydytystä (job fulfillment). (Mellanen 2020, 337–347.)

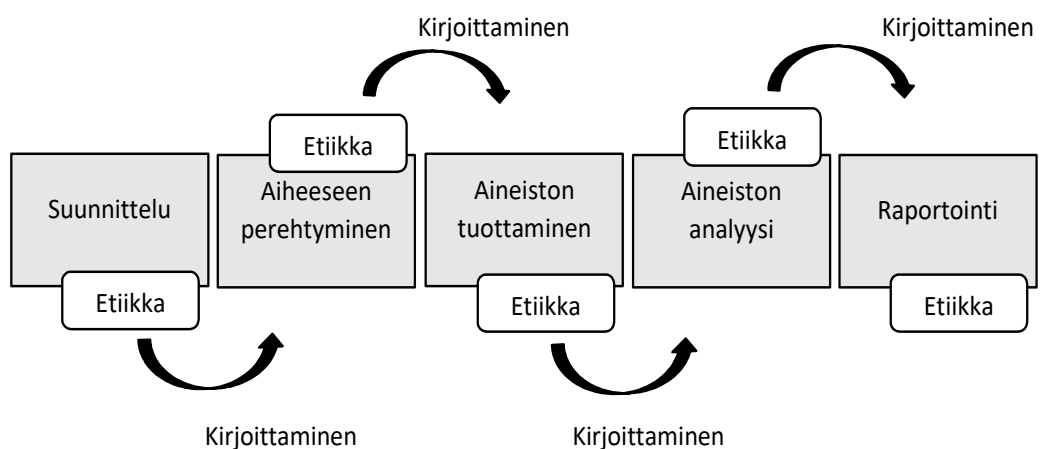
Nuoret odottavat työn tarjoavan nopeaa kehitystä ja etenemistä. Mikäli työpaikalla ei ole tarjota odotusten vastaista, käy ovi nopeasti. (Kaijala 2016, 153, Mellanen 2020, 40–42.) Nuorille töitä tarjotessa tulisikin muistaa, että nuoret ovat kiinnostuneita nopeasta urakehityksestä ollen valmiita kovaan työskentelyyn tavoitteidensa saavuttamiseksi, mutta mahdollisesti eri keinoin kuin venyvin työpäivin, sekä ettei työn ja vapaa-ajan yhdistämistä voi korvata palkalla ja eduilla. (Kaijala 2016, 153.)

4 Tutkimus

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yritys X:n työnantajakuva sen henkilöstön alle 30-vuotiaiden asiakaspalvelijoiden näkökulmasta ja heidän sitoutumisestaan yritys X:ään. Tutkimuksen alatavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mikä on yrityksen sisäisen työnantajakuvan nykytila, mikä on yrityksen työntekijöiden sitoutumisen nykytila ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sisäisen työnantajakuvan syntyyn. Lisäksi tavoitteena oli, että toimeksiantaja saisi kyselystä arvokasta tietoa työnantajakuvan nykytilasta ja työntekijöiden tarpeista. Toiveena oli, että organisaatiolla on halu ja kyky hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa kehittämistyössä.

Tieteellisellä tutkimuksella tulee olla vertailuperusta, josta tutkimuksen tekeminen lähtee ja johon se palaa tutkimuksen loppupuolella. Tutkimuksen kriteerit ovat: tutkimuskohde tulee olla tarkasti määritelty ja lukijan tunnistettavissa, tutkimuksen tuotoksena on oltava jotain uutta ja siitä tulee olla hyötyä, ja tutkimuksen tulee antaa perusteet julkiselle keskustelulle. Hyvää tutkimusetiikkaa, eli tutkimuksen tieteellistä käytäntöä tulee noudattaa tutkimuksen tekemisessä. (Vilkkä 2015, 2.)

Tieteellisen tutkimuksen eteneminen voidaan jakaa eri vaiheisiin: suunnitteluun, aiheeseen perehtymiseen, tutkimusaineiston tuottamiseen ja analysointiin sekä tulosten raportointiin. Vaikka eteneminen on jaettu vaiheisiin, kulkevat eri vaiheet myös vuorovaikutuksessa keskenään koko tutkimusprosessin ajan. Kirjoittaminen kulkee läpi tutkimuksen eri vaiheiden. Huomioitavaa on, että hyvien tieteellisten käytäntöjen hyödyntämistä tulee noudattaa koko tutkimusprosessin ajan. (Günther & Hasanen, s.a.)



Kuva 6. Tutkimusprosessin kulku (mukaiillen Günther & Hasanen, s.a)

Seuraavissa luvuissa tutkimusprosessini etenemistä on havainnollistettu Günther ja Hasasen tutkimusprosessikulun mukaisesti. Tutkimuksen suunnittelu, aiheeseen perehtyminen ja aineiston tuottaminen on esitetty luvussa 4, aineiston analyysi luvussa 5 ja tulosten raportointi on luvussa 6. (Kuva 6).

4.1 Toimeksiantajan esittely

Opinnäytetyöni tutkimus on tehty toimeksiantajalle, jonka toiveesta yrityksen nimeä ei paljasteta. Ison toimijan vuoksi myös toimiala pidetään salaisena. Tässä työssä käytän toimeksiantajasta nimeä yritys X. Yritys X:n vetonaula työmarkkinoilla oleville työntekijöille on sen luotettavuus työnantajana. Lisäksi X tarjoaa hyvät työsuhte-edut kuten kattavan työterveyshuollon ja ravintoedut.

Työn merkityksellisyys ja myönteinen työilmapiiri mainitaan asioina, jotka toteutuvat yritys X:llä työskenneltäessä. Isona organisaationa yritys X tarjoaa myös useita eri työtehtäviä, joka luo myös mahdollisuuksia kehittymiseen ja etenemiseen työtehtävästä toiseen talon sisällä. Yritys kehittää toimintaansa ketterästi, eikä ole paikalleen juuttunut, vaikka sen toiminta yltää pitkälle historiaan. Yritys X toimii vastuullisesti ottaen huomioon työntekijöiden tasa-arvon, yhdenvertaisuuden ja monimuotoisuuden. Yritys hyödyntää myös anonyymejä rekrytointeja ja haluaa houkuttaa työntekijöikseen monenlaisia osaajia. Arvoikseen yritys X määrittelee seuraavat; Ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. Työnantajana X korostaa henkilöstön tärkeyttä, hyviä työsuhte-etuja sekä joustovaraa eri elämäntilanteissa oleville työntekijöille, kuten perheellisille.

Yritys X:n asiakaspalvelua hoidetaan puhelimitse, verkossa sekä yrityksen toimipisteissä. Yritys X:n toiminta ulottuu lähes koko Suomen laajuudelle, eli yritys työllistää ja palvelee ihmisiä laajasti koko Suomessa. Yritys X:n työllistää yli 8000 henkilöä ja sen toiminta jakautuu kuuteen eri yksikköön. Opinnäytetyöni tutkimus on kohdistettu yrityksen asiakaspalvelua hoitavaan yksikköön, jossa työskentelee yli 1200 henkilöä.

Tutkimuskohde oli ajankohtainen yritys X:n ikärakenteen vuoksi. Yritys X:n työntekijöiden keski-ikä on 44,2 vuotta ja valtaosa työntekijöistä on 30–44-vuotiaita. Koko yrityksen tasolla alle 30-vuotiaita on 726 henkilöä ja yli 60-vuotiaita 834 henkilöä. Asiakaspalvelua hoitavassa yksikössä työskentelevien keski-ikä on 43,2 vuotta, ja yksikön työntekijöistä 100 henkilöä on alle 30-vuotiaita ja 110 henkilöä yli 60-vuotiaita. Ikärakenteen puolesta voidaan havaita, että 5 vuoden sisällä yrityksessä tapahtuu eläköitymistä, joka avaa uusia työpaikkoja mahdollisesti nuorten täytettäviksi. Tämän vuoksi on ajankohtaista tutkia yrityksen työnantajakuvaa erityisesti nuorten työntekijöiden näkökulmasta.

Työntekijöiden suhtautuminen työhön ja organisaatioon heijastuu asiakkaille ja täten vaikuttaa koko organisaation mielikuvaan. Työnantajakuva muodostuu asiakkaille työntekijöiden kautta. (Huhta 2021, 5.2.1.) Tutkimus kohdistettiin asiakaspalvelijoihin myös siksi, että yrityksen työnantajakuva ja työntekijöiden tyytymättömyys tai tyytyväisyys huokuu asiakasrajapinnassa työskentelevistä myös asiakkaille. Yritys X on mielenkiintoinen tutkimuskohde työnantajakuvan osalta myös yrityksen laajojen sidosryhmäverkostojen puolesta. Isona toimijana X saa helposti huomiota mediassa ja voisi ajatella, että myös monella suomalaisella on jokin ajatus yritys X:stä toimijana.

4.2 Tutkimuksen suunnittelu ja aiheeseen perehtyminen

Tutkimusprosessin alkulähde on tutkimusidea. Kun tutkimusidea on löydetty, tutkimusprosessin eteneminen voidaan jakaa seuraaviin vaiheisiin; tutkimuksen suunnitteluun, aiheeseen perehtymiseen, aineiston tuottamiseen, aineiston analyysiin ja raportointiin. Koko tutkimusprosessin ajan tapahtuu kirjoittamista ja tutkimusprosessin eri vaiheita voidaan edistää yhtäaikaaisesti. Tärkeää on, että tutkimuksen eettisyys huomioidaan koko tutkimusprosessin ajan. (Günther & Hasanen, s.a.)

Tutkimusidean kirkastuttua tammikuussa 2022 aloitin tutkimuksen suunnittelun ja tutkimusaiheeseen perehtymisen. Suunnittelu sekä aiheeseen perehtyminen kulkivat siis limittein tutkimusprosessin alkuvaiheessa, jolloin tutustuin tutkimusaiheiden teoriaan ja aloin keräämään tietoperustaa opinnäytetyöhön. Tutkimusaiheeseen perehtyessä kirkastui ajatus tutkimuksen toteuttamisesta yritys X:ään.

Otin yritykseen yhteyttä, kerroin tutkimusideastani ja hain tutkimuslupaa organisaatiolta helmikuun 2022 lopulla. Tutkimuslupaa odotellessani jatkoin tutkimuksen suunnittelua ja aiheeseen perehtymistä. Tutkimuslupahakemuksen käsittelyaika olikin ennakoitua pidempi, mikä venytti tutkimuksen aikataulua, mutta antoi minulle aikaa pohtia tutkimuksen tavoitteita ja muotoilla tutkimuskysymyksiä lopulliseen muotoonsa. Kun tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset olivat selvillä, aloin tutustua tutkimuksen teoriaan etsien tutkimukselle sopivaa tutkimusmenetelmää. Tutkimusmenetelmän valinnassa otettiin huomioon tutkittava aihe, tutkimuksen perusjoukko sekä tutkijan resurssit.

Määrällinen eli kvantitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkii tietoa numeerisesti antaen yleiskuvan tutkitusta aiheesta. Määrällisellä tutkimuksella selvitetään mitattavien ominaisuuksien välisiä eroja ja suhteita ja pyritään vastaamaan kysymyksiin, miten paljon tai miten usein. Määrällisen tutkimuksen aineisto saadaan numeraalisena, mutta tutkimuksen tulokset eli numerot ja niiden merkitykset tulkitaan sanalliseen muotoon. (Vilkkä 2007, 13–14.) Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimusmenetelmä tutkii taas tutkittavien asioiden välisiä

merkityksiä ja niiden muodostamia kokonaisuuksia. Näitä merkityksiä tutkitaan ihmisten kuvailluin koetusta todellisuudesta. Laadullisesta tutkimuksesta ilmenevien ihmisten kokemusten avulla voidaan tehdä tulkintoja ja avata merkityssuhteita. Laadullisen tutkimuksen tavoitteena ei kuitenkaan ole totuuden löytäminen vaan edellä kuvattujen merkityksien tulkinta ja havaintojen tekeminen. (Vilkkä 2015, 5.)

Tutkimus päätettiin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena myös laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksessa päätettiin hyödyntää molempia tutkimusmenetelmiä, sillä määrällisellä tutkimuksella pyrittiin selvittämään laajempaa kokonaiskuvaa perusjoukosta, ja laadullisella tutkimuksella haluttiin saada yksityiskohtaisempaa tietoa sekä löytää merkityssuhteita tutkittavien asioiden välillä.

Tutkimuslupaa odotellessani otin yhteyttä yritys X:n henkilöstöhallintoon selvittääkseni millä tavoin tutkimuksen perusjoukko, eli alle 30-vuotiaat asiakaspalvelijat olisivat tavoitettavissa tehokkaasti, mutta henkilötietosuoja huomioiden. Lisäksi kokoustin yritys X:n tiedonkeruuyksikön kanssa. Sovimme tällöin aikataulusta tutkimuksen toteuttamiselle sillä varauksella, että tutkimuslupa saataisiin. Yritys X kiinnostui tutkimusaiheesta ja tutkimuslupa myönnettiin 11.3.22, jolloin tutkimuksen edistämistä päästiin jatkamaan konkreettisemmin.

Tutkimuksen perusjoukko muodostuu henkilöistä, joita tutkimuksessa halutaan tavoittaa. Otannaksi voidaan kutsua osaa perusjoukosta, joka satunnaisesti valitaan tutkimukseen vastaajiksi, ja joiden vastausten perusteella voidaan muodostaa jokin kuva perusjoukosta yleistettynä. Jotta otos voi edustaa perusjoukkoa tulee huolehtia siitä, että jokaisella perusjoukon osakkaalla on samanlainen mahdollisuus tulla valituksi otokseen. Mittauksen luotettavuuteen voidaan panostaa hyvällä otanta-asetelmalla, vaikka otoskoko olisikin pienempi. Tulee myös huomioida, ettei suuri otoskoko lisää tutkimuksen luotettavuutta mittauksen ollessa epäonnistunut. (Vehkalahti 2014, 2.5.1.)

Määrällisen tutkimuksen tekeminen edellyttää, että tutkittava asia on mitattavissa. Kyselytutkimuksen mittaristo on kyselylomake, jossa tietoja kysytään väittämin ja kysymyksin (Vehkalahti 2014, 17). Kyselylomakkeella tehdyn tutkimuksen tiedonkeruuvaihe jakautuu kyselylomakkeen rakentamiseen sekä tiedonkeruumenetelmän ja tutkittavien yksiköiden valintaan. Kyselyssä onnistumiseksi vaaditaan tietoutta tutkittavasta asiasta sekä ymmärrystä siitä kenelle tutkimus kannattaa kohdistaa, ottaen huomioon vastaajien resurssit ja halun kyselyyn vastaamiseen. (Borg & Alastalo, s.a.)

Kyselytutkimus on ei-kokeellinen tutkimusasetelma, jonka havaintoyksikkönä ovat tyypillisesti ihmiset, ja jonka data kerätään strukturoituja kysymyksiä käyttäen (Taanila 2019,

3.1). Kyselytutkimuksessa kysymykset esitetään sanallisesti, mutta tulokset mitataan numeraalisesti. Määrällisen eli kvantitatiivisen tutkimusmenetelmän keinoin on katsottu päästävän yleiskäsitykseen tutkittavasta asiasta, kun taas yksityiskohtaisen tiedon katsotaan selviävän paremmin laadullisin keinoin, eli kvalitatiivisella tutkimuksella. Myös tilastollisin menetelmin päästään käsiksi yksityiskohtaiseenkin tietoon. Tutkimuksessa voidaan käyttää molempia tutkimusotteita niiden hyötysuhteiden mukaan. Esimerkiksi sanallisia vastauksia voidaan pätevämmiin analysoida laadullisin menetelmin ja tuloksia voidaan tiivistää numeraalisesti. (Vehkalahti 2014, 13.) Kyselytutkimuksen sanalliset eli ns. avoimet kysymykset ovat käsittelyn kannalta työlämpiä, mutta näiden avulla tutkimukseen voidaan saada tietoa mikä ei muuten tutkimuksella ilmenisi (Vehkalahti, 2014, 25). Kyselytutkimuksen tuottaminen verkkolomakkeella paperilomakkeen sijaan tuo hyötyä aikataulullisesti samalla kun tutkimuksen virhealttius laskee. Tavoittavuuden kannalta on tarpeellista huomioida tutkimuksen perusjoukko, ja se ovatko joukon edustajat tavoitettavissa valitulla metodilla. Mikäli tutkimus voidaan toteuttaa verkkolomakkeena, on kyselystä saatava tieto helpommin käsiteltävässä muodossa. (Vehkalahti 2014, 48.)

Tutkimusluvan saamisen jälkeen sain yritys X:n henkilöstöhallinnolta tiedon, ettei perusjoukon tavoittelemisen onnistu otannalla esimerkiksi sähköpostitse henkilötietosuojan vuoksi. Lisäksi tavoiteltu perusjoukko jakautui laajalle alueelle ympäri Suomea, joten heitä oli mahdotonta tavoittaa kasvotusten. Tutkimus päätettiin toteuttaa määrällisenä tutkimuksena myös laadullisia tutkimusmenetelmiä hyödyntäen. Tutkimuksen toteuttaminen laadullisena haastattelututkimuksena ei olisi onnistunut aikataulun puolesta. Lisäksi havaittiin, että tutkimuksen tavoitteita tuki paremmin määrällinen tutkimusmenetelmä, jolla saataisiin yleiskäsitys perusjoukon osalta. Tämän vuoksi tutkimus päätettiin toteuttaa kyselytutkimuksena. Tutkimuksella haluttiin saavuttaa myös yksityiskohtaisempaa tietoa, joten kyselytutkimukseen sisällytettiin myös avoimia kysymyksiä. Tällä katsottiin saavutettavan tietoa, mitä ei muuten vastauksista ilmenisi. Laadullisella aineistolla pyrittiin myös selvittämään asioiden merkityssuhteita.

Kyselylomake toteutettiin verkkolomakkeella sekä tavoitettavuuden, että aikataulun vuoksi. Lisäksi havaittiin, että verkkolomakkeella kerätty tieto saadaan helpommin hyödynnettävään muotoon tulosten analysointia varten. Kyselyn toteuttaminen esimerkiksi paperilomakkeella ei olisi onnistunut perusjoukon jakautuessa laajalle alueelle. Tutkimuksen toteuttamisen rajallisuuden vuoksi tutkimus päätettiin toteuttaa kokonaistutkimuksena, eli tutkimuksen koko perusjoukolla oli tutkimukseen vastaamiseen yhtäläiset mahdollisuudet.

Vehkalahti (2014, 20) mukaan tutkimuksen onnistuminen riippuu pitkälti kyselylomakkeesta, jonka vuoksi tämän tekemiseen tulisi kiinnittää erityisesti huomiota. Onnistunut ky-

selylomake toteutetaan sisällöllisin ja tilastollisin näkökulmin. Mittauksen ollessa ainutkertaista, ei puutteita tai virheitä pysty korjaamaan jälkikäteen. (Vehkalahti 2014, 20.) Myös Vilka (2015, 4) korostaa kyselylomakkeen suunnitteluvaihetta tutkimuksen kriittisimpänä osuutena. Mittauksen luotettavuuden määrittelevät sen validiteetti ja reliabiliteetti, joista voidaan puhua myös pätevytenä ja tarkkuutena. Tällä tarkoitetaan, että tutkimuksen validiteetilla tulisi varmistaa, että mittauksessa mitataan oikeita asioita ja reliabiliteetilla huolehtia mittauksen tarkkuudesta. (Vehkalahti 2014, 2.4.1.) Tällä tarkoitetaan myös sitä, että kysely mittaa kokonaisuudessaan samaa asiaa, vaikka sen konsistenssi eli yhtäläisyys tarkoittaisi, että mitataan eri asioita mitkä vaikuttavat vahvasti toisiinsa (Paaso, s.a). Onnistuneen kyselylomakkeen, eli niin sanotun mittariston edellytyksenä on tutkimuksen tavoitteen tietäminen. Tulee siis tietää mihin kysymyksiin etsitään vastausta ja varmistaa, että kyselylomakkeessa kysytään vain asioita, joita tutkimussuunnitelmassa kerrotaan tutkimuksessa mitattavan. (Vilka 2015, 4.)

Tutkimuksen luotettavuuden edistämiseksi kyselylomakkeen suunnittelu on tehty huolellisesti. Kyselylomakkeen suunnittelussa panostettiin validiteettiin, eli siihen että kysymyksillä mitataan oikeaa asiaa, sekä reliabiliteettiin mittauksen tarkkuuden osalta. Kyselylomakkeen suunnittelussa hyödynnettiin kattavasti tietoperustaa, johon kyselytutkimuksen kysymykset pohjasivat. Lisäksi kyselylomakkeen jäsentelyä auttoi peittomatriisi (taulukko 1), joka auttoi varmentamaan, että kyselyssä kysyttiin vain tutkimukselle valideja asioita. Kyselylomake testattiin kahdella henkilöllä ennen kyselyn toteuttamista, sen reliabiliteetin varmistamiseksi. Tällä pyrittiin varmistamaan myös se, että kysymysten asetelut olivat onnistuneet ja helposti ymmärrettävissä.

Kato tarkoittaa osaa vastaajista, jotka jättävät vastaamatta kyselyyn kokonaan tai edes osittain. Vastausprosentilla tarkoitetaan sitä osaa perusjoukosta, joka vastaa kyselylomakkeeseen. Mikäli tutkimuksen vastausprosentti jää pieneksi, ei tutkimustulosten voida katsoa edustavan luotettavasti tutkimuksen perusjoukkoa. (Vehkalahti 2014, 44.) Vehkalahti (2014) kirjoittaa myös vastausväsymyksestä, joka näkyy vastausprosenttien laskussa, kyselyiden määrän kasvaessa. Myös ajallisesti liian pitkä kysely voi alentaa vastaamishalukkuutta. (Vehkalahti 2014, 48.) Borgin mukaan verkkokyselyn pituuden ei tulisi ylittää 15–20 minuuttia. Vastausväsymyksen vuoksi on oleellista pyrkiä pitämään kyselylomake napakkana. (Borg, s.a.)

Tutkimuksen saatekirje tulee suunnitella ja toteuttaa huolellisesti. Mikäli saatekirje ei ole houkutteleva tai tuo potentiaaliselle vastaajalle ilmi tutkimuksen tarkoitusta, ei tämä välttämättä motivoi vastaamaan kyselyyn. Saatekirjeessä tulisi kertoa tutkimuksen perustiedot, kuka tutkimusta tekee ja miksi sitä tehdään, mihin tutkimuksessa saatuja tietoja tullaan käyttämään ja miksi saatekirjeen saanut on valittu osaksi otosta. Vehkalahti (2014)

korostaakin, ettei saatekirjeen tärkeyttä tulisi aliarvioida. Hyvin valitulla aiheella, hyvällä otoksella ja huolellisesti laaditulla saatekirjeellä voidaan vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen. (Vehkalahti 2014, 2.6.)

Opinnäytetyöni tutkimuksen toteutuksessa vastausväsymykseen on pyritty kiinnittämään huomiota tiiviillä ja helposti vastattavissa olevalla kyselylomakkeella, sekä valitsemalla kyselyn ajankohta niin, ettei tutkimuksen perusjoukko osuisi päällekkäisiä kyselyitä. Kysely toteutettiin anonyymisti vastaajien henkilötietosuojaa huomioiden. Anonyymiydellä katsottiin voitavan vaikuttaa myös vastaajien vastaushalukkuuteen. Kysely toteutettiin yhteistyössä yritys X:n tiedonkeruuyksikön kanssa, jolloin pystyttiin varmentamaan myös vastaajien henkilötietosuojaa, eikä tutkijalle luovutettu vastaajista mitään tietoja. Yhteistyöllä yritys X:n tiedonkeruuyksikön kanssa ajateltiin myös saavutettavan tutkimukselle luotettavuutta vastaajien näkökulmasta.

Yritys X:n edellytyksenä kyselytutkimuksen toteuttamiselle oli myös se, että henkilöstö saisi vastata kyselyyn vain työajan ulkopuolella. Tämän osalta kyselyn nukkela nimeäminen sekä saatekirjeellä motivointi koettiin erityisen tärkeäksi. Saatekirje kirjoitettiin huolellisesti vastaajia motivoiden ja kyselyn tärkeyttä korostaen. Kyselyn nimeämisellä pyrittiin herättämään vastaajien huomio ja kiinnostus kyselyä kohtaan.

4.3 Tutkimusaineiston tuottaminen ja käsittely

Kyselyssä oli kolme taustakysymystä ikään, sukupuoleen ja työsuhteen kestoon liittyen. Tutkijana sain yritys X:n henkilöstöhallinnon kautta tietooni henkilöstön ikäjakaumat tietyssä jaottelussa, joten myös ikään liittyvä kysymys valittiin saman jaottelun pohjalta, jotta tutkimustuloksia voitaisiin analysoida perusjoukkoon verraten ja nykyisiä ikäjakaumia hyödyntäen. Kyselyn ikävastausvaihtoehdot olivat alle 25-vuotias tai 25–29 vuotias. Kyselyyn jätettiin kaksi eri ikävaihtoehtoa, jolla pyrittiin saamaan vertailtavia tietoja ikäpolvien välillä. Vaikka Mellasten (2020, 44) mukaan yleisesti käytettävissä olevaa määritelmää milleniaaleja seuraavalle sukupolvelle ei ole, on alle 25-vuotiaita tässä tutkimuksessa luokiteltu Z-sukupolven edustajiksi (Paggi & Clovesin 2021) määritelmän mukaisesti. Tässä tutkimuksessa puhutaan nuorista milleniaaleista, jolla tarkoitetaan koko tutkimuksen perusjoukkoa. Termi ”nuoret milleniaalit” on valittu, sillä perusteella, että (Paggi & Cloves 2021) luokittelee milleniaaleiksi vuosina 1977-1995 syntyneet. Tämän tutkimuksen perusjoukko on syntynyt vuodesta 1992 lähtien.

Sukupuolikysymys koettiin mielenkiintoiseksi tutkimuksen vastausten ja mahdollisten eroavaisuuksien osalta sukupuolen perusteella. Sukupuolikysymykseen pystyi vastaa-

maan vaihtoehtoilla nainen, mies, muu, tai en halua kertoa. Myös työskentelyajalla katsottiin voivan olla vaikutusta niin sitoutumisen kuin työnantajaan kohdistuvan näkemyksen osalta. Nuoren perusjoukon vuoksi vastausvaihtoehdot työsuhteen kestoon liittyen jaettiin vaihtoehtoihin alle vuosi, 1–3 vuotta, alle 5 vuotta tai yli 5 vuotta.

Kyselylomake sisälsi monivalinta- ja valintakysymyksiä sekä avoimia kysymyksiä. Ensimmäisellä valintakysymyksellä mitattiin työnantajan suositteluhalukkuutta kysymyksellä ”Suositteletko X:ää työnantajana?”. Vastausasteikkona oli vaihtoehdot 1= en suosittelisi, 2= ehkä suosittelisin, 3= suosittelisin ja 4= suosittelisin varmasti. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” jätettiin tarkoituksella pois, sillä haluttiin, että jokainen vastaus antaisi arvoa kysytyyn kysymykseen. Katsottiin myös, että vastaajilla olisi näkemys kysytystä asiasta, jolloin vastaus olisi helppo antaa.

Seuraavaksi kysyttiin yritys X:n työnantajakuvaan liittyen tekijöistä kuten syistä, jotka saivat työntekijät valitsemaan yritys X:n työnantajakseen, sekä työnantajaan liittyvien odotusten ja todellisuuden välisestä suhteesta. Näillä kysymyksillä pyrittiin selvittämään miksi yritys X on valikoitunut työnantajaksi, millainen ulkoinen työnantajakuva yritys X:llä on, ja miten annettu työnantajalupaus (EVP) toteutuu sisäisen työnantajakuvan perusteella.

Ensin kysyttiin monivalintakysymyksellä ”Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että valitsit X:n työnantajaksesi?”. Kysymyksen vastausvaihtoehdot rakennettiin tutkimuksen tietoperustan perusteella usein toistuvista asioista, joilla on eri lähteiden perusteella vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan. Työnantajakuvaan liittyvät kysymysvaihtoehdot perustuivat pääosin Korpi, Laine ja Soljasalon (2012, 69) näkemykseen työnantajakuvaan eniten vaikuttavista osatekijöistä, mutta myös muita tietoperustassa esiintyneitä tekijöitä hyödynnettiin valintavaihtoehtoissa. Kysymyksen vastausvaihtoehdot olivat: tunnettavuus hyvänä työnantajana, palkkaus, työsuhte-edut, työn sisältö, työympäristö, etenemismahdollisuudet ja työn kehittämismahdollisuudet. Vastaajat pystyivät valitsemaan useamman vastausvaihtoehdon, eli halutessaan kaikki ne tekijät, joilla oli vaikutusta työnantajan valintaan. Lisäksi vastausvaihtona oli ”Jokin muu mikä?”, johon vastatessaan oli mahdollisuus lisätä avoimeen tekstikenttään työnantajan valintaan vaikuttava tekijä, joka ei löytynyt tehdystä listauksesta.

Tämän jälkeen kysyttiin työtehtäviin ja työnantajaan kohdistuneiden odotusten ja todellisuuden välisestä suhteesta. Vastaajilta kysyttiin ”Vastaako työtehtävien sisältö siihen kohdistuneita odotuksiasi?” ja ”Vastaako X työnantajana siihen kohdistuneita odotuksiasi?”. Molemmassa kysymyksissä vastausvaihtoehtoina käytettiin Likertin 4-portaista asteikkoa vaihtoehdoin 1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= samaa mieltä ja 4= täysin samaa

mieltä. Vaihtoehto ”en osaa sanoa” jätettiin tietoisesti pois, sillä katsottiin että vastaajajoukolla olisi mielipide kysytyihin asioihin. Edellä mainittujen kysymysten lisäksi vastaajilla oli mahdollisuus antaa lisätietoja odotusten ja todellisuuden välisestä suhteesta kysymyksen avoimeen tekstikenttään.

Vastaajien työhön sitoutumista mitattiin valintakysymyksellä työpaikan vaihdon harkitsemisesta. Vastaajilta kysyttiin ”Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?”. Vastausvaihtoehtoja oli neljä; 1= olen jo etsinyt uutta työpaikkaa, 2= olen harkinnut työpaikan vaihtoa, 3= en ole harkinnut, mutta voisin harkita, jos sopiva työpaikka tarjoutuisi ja 4= en ole harkinnut työpaikan vaihtoa. Näillä vaihtoehtoilla pyrittiin selvittämään kuinka sitoutuneita työntekijät ovat työnantajaansa.

Seuraavana kyselyssä pyrittiin selvittämään työntekijöiden kokemusta yritys X:stä työnantajana eri osa-alueilla. Näiden osa-alueiden luoma kokonaisuus on tutkimusten tietoperustan mukaan merkittävä sisäisen työnantajakuvan muodostumisen näkökulmasta. Kysymyksen valintavaihtoehtoissa hyödynnettiin Korpi, Laine ja Soljasalon (2012, 69) näkemystä työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä, sekä muita tietoperustassa ilmenneitä tekijöitä. Kyselyssä pyrittiin selvittämään miten yritys X pärjää näillä osa-alueilla: työhyvinvointi, palkkaus ja sen kehitys, työsuhde-edut, työn kehittämismahdollisuudet, urakehittämismahdollisuudet, mielekkäät työtehtävät, työilmapiiri, tiimihenki, sisäisen viestinnän sujuvuus, koulutus, perehdytys sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Vastaajat arvioivat vastauksin yritys X:ää asteikolla: 1= välttävä, 2= tyydyttävä, 3= melko hyvä, 4= hyvä ja 5= erinomainen. Arvosanat numeroitiin tarkoittamaan arvoja 1–5 huonosta parhaimpaan, jolloin pystyttiin laskemaan myös keskiarvo annettujen vastausten perusteella. Tämän jälkeen vastaajia pyydettiin valitsemaan samoista tekijöistä itselleen tärkeimmät kysymyksellä ”Mitkä näistä ovat itsellesi tärkeimpiä asioita työntekijänä?”, jolloin yhteenvedona saataisiin tietoa siitä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi työntekijöiden näkökulmasta ja miten yritys X työnantajana suoriutuu samoista osa-alueista. Vastaajat pystyivät valitsemaan tekijöistä kaikki itselleen tärkeimmät, eli rajoitettua valintamäärää kysymyksessä ei ollut.

Kyselyn lopussa esitettiin vielä muutama avoin kysymys, joilla pyrittiin saamaan lisätietoa sitoutumiseen ja työnantajakuvaan liittyen. Avoimissa kysymyksissä kysyttiin ”Mitkä tekijät vaikuttavat eniten sitoutumiseesi?” sekä ”Millä tavoin X voisi kehittyä työnantajana, jotta se palvelisi tarpeitasi parhaiten?”. Näiden kysymysten avulla haluttiin saada lisätietoa sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä ja työnantajaa kohtaan olevista toiveista.

Tutkijana suunnittelin kyselylomakkeen kokonaisuudessaan ja yritys X:n tiedonkeruuyksikkö toteutti verkkolomakkeen toteuttamisen suunnitelmani pohjalta Questback Essential -ohjelmalla. Yhteistyön avulla verkkolomakkeeseen saatiin yritys X:n logo, jonka katsottiin

lisäävän kyselyn pätevyyttä ja henkilöstön vastausalttiutta. Kyselylomakkeen ollessa valmis sain sen valmiina linkkinä yritys X:n tiedonkeruuyksiköltä perusjoukolle jaettavaksi.

Tutkimus suoritettiin yritys X:ssä anonyymina kyselytutkimuksena alle 30-vuotialle asiakaspalvelijoille. Kyselytutkimus julkaistiin linkkinä yritys X:n intranettiin ja kysely oli vastattavissa aikavälillä 4.4.22.–11.4.22. Kyselyyn ohjattiin vastaamaan vain mikäli oli alle 30-vuotias asiakaspalvelija. Tutkimus otoksena ei ollut mahdollista, joten tutkimus tehtiin kokonaistutkimuksena niin, että kaikilla perusjoukkoon kuuluvilla oli yhtäläinen mahdollisuus vastata kyselyyn. Kyselyn loppupuolella 8.4.22. jaettiin muistutus kyselyyn vastaamisesta sähköpostitse. Perusjoukkoa ei pystytty ikärajaamaan henkilötietosuojasyistä, joten muistutusviesti jaettiin koko asiakaspalveluyksikön henkilöstölle. Myös muistutusviestissä korostettiin, että kysely kuuluu tietylle perusjoukolle.

Kun kysely oli toteutettu, sain tutkimustulokset yritys X:n tiedonkeruuyksiköltä Excel-tiedostoina. Tutkijana huolehdin tutkimusaineiston tietoturvalisistä säilytyksestä ja tulosten tarkasta ja rehellisestä analysoinnista. Tutkimustuloksista ei pystynyt päättämään yksittäisen vastaajan vastauksia tai yhdistämään näitä yksittäiseen henkilöön. Kyselyn tutkimustulokset ja aineistot luovutettiin ainoastaan tutkijalle.

Ristiintaulukoinnilla voidaan tutkia eri muuttujien jakautumaa ja niiden välistä riippuvaisuutta. Tarkoituksena on siis taulukoinnein selvittää, onko tutkimustuloksissa eroavaisuutta esimerkiksi iän perusteella saman kysymyksen osalta, kun nämä erotellaan verrattaviin vastausjakauksiin. (Mikko Mattila, s.a.) Keskiarvolla kuvataan jakauman keskikohtaa. Keskiarvojen tueksi on usein laskettu keskihajonnat paremman kokonaiskuvan käsittämiseksi. Keskihajonnan avulla voidaan laskea vastausten keskimääräinen vaihtelu annettujen vastausten perusteella. Keskihajonnan suuruus merkitsee vaihtelun suuruutta, ja täten mielipidettä kysyttäessä keskihajonnan avulla selvitetään mielipiteiden jakautuminen. (Taanila, 23.10.2018.) Pieni keskihajonta tarkoittaa, että vastaukset ovat olleet suurimmilta osin samansuuntaisia (Vehkalahti 2014, 55).

Tutkimusaineisto analysoitiin aikavälillä 13.4.22–1.5.22. Aineiston analysoinnissa hyödynsin Exceliin tallennettua raakadataa, arvoja, numeroita ja tekstiä perustuvaa dataa. Lisäksi kyselyn tuottaja toimitti tutkijalle yhteenlasketun raportin, joka sisälsi saatujen vastausten jakaumat ja vastauksiin perustuvien prosentiosuuksien kaaviot. Näiden tietojen perusteella tutkimustuloksia analysoitiin Excelin ominaisuuksia hyödyntäen jakamalla aineistoa frekvenssi- ja prosenttijakaumiin sekä eri muuttujien riippuvuutta tarkkailemalla ristiintaulukoiden. Määrällisen aineiston vastauksista laskettiin myös keskiarvoja ja keskiha-

jontoja. Laadullinen aineisto eli avoimien kysymysten vastaukset jaettiin teemoihin vastausten aihepiirien osalta, jonka avulla saatiin käsitys vastauksissa toistuvista teemoista ja aihepiireistä.

Tutkimustuloksista on muodostettu Excelin avulla taulukoita ja kuvaajia havainnollistamaan saatuja tuloksia. Tutkimustulokset on havainnollistettu pääosin kuvaajin määrien perusteella sekä taulukoimalla keskiarvoja ja keskihajontoja. Lisäksi tuloksista on ilmoitettu prosenttiosuudet raporttiin. Mikäli näitä on tarkasteltu ryhmittäin, on prosenttiosuus laskettu tarkastellun ryhmän n-arvon perusteella. N-arvolla on ilmoitettu kuvaajiin, taulukoihin ja raporttiin arvo, josta prosentit, määrät tai keskiarvot tai -hajonnat on laskettu. Laadullinen aineisto on havainnollistettu sanapilvin aineistossa toistuvista teemoista, jonka lisäksi raporttiin on otettu suoria lainauksia tutkimustuloksista. Tutkimustulokset on esitetty luvussa 5 ja johtopäätökset on raportoitu lukuun 6.

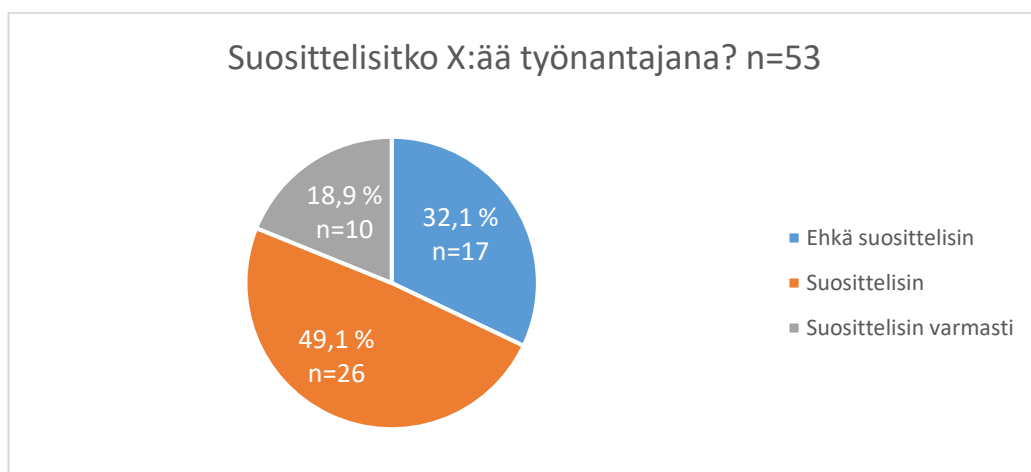
5 Tutkimustulokset

Tässä luvussa kuvataan tutkimustulokset. Tutkimustulokset on kirjattu sanallisesti ja niitä on havainnollistettu taulukoin ja kuvaajin luettavuuden helpottamiseksi. Tutkimukseen saatiin yhteensä 53 vastausta. Tutkimuksen perusjoukkoon kuului 100 henkilöä, mikä tarkoittaa kyselyn vastausprosentissa 53 %. Huomattavaa on, että yritys X:n asiakaspalvelussa työskentelee yhteensä neljä alle 25-vuotiasta henkilöä, jotka kaikki vastasivat kyselyyn vastausten ikäjakauman perusteella.

Kyselyyn alussa kysyttiin taustatietoja ikään, sukupuoleen ja työskentelyaikaan liittyen. Kyselyn ikäjakauma oli seuraavanlainen: vastaajista (n=53) alle 25-vuotiaita oli 7,7 % (4 kpl) ja 25–29-vuotiaita 92,3 % (48 kpl). Huomattavaa on, että kyselyyn vastanneista yksi jätti vastaamatta ikäkysymykseen, sillä kyselyyn vastanneita oli 53 kappaletta, joista 52 vastasi kysymykseen iästä. Kyselyyn vastanneista suurin osa 86,8 % (46 kpl) oli naisia, miehiä oli vastanneista 11,3 % (6 kpl) ja 1,9 % (1 kpl) ei halunnut kertoa sukupuoltaan. Sukupuoleen liittyvä vastausvaihtoehto ”muu” jäi täten tyhjäksi. Vastaajista suurin osa 43,4 % (23 kpl) oli työskennellyt yritys X:ssä 1–3 vuotta, alle vuoden työskennelleitä oli 35,8 % (19 kpl), 3–5 vuotta työskennelleitä 15,1 % (8 kpl) ja yli 5 vuoden työhistoriaa omaavia oli vastanneista 5,7 % (3 kpl).

5.1 Yritys X:n työnantajakuva ja sen toteutuminen

Taustakysymysten jälkeen työntekijöiltä kysyttiin, suosittelisivatko he yritys X:ää työnantajana. Vastaajista (n=53) melkein puolet 49,1 % (26 kpl) suosittelisi X:ää työnantajana, 18,9 % (10 kpl) suosittelisi varmasti ja 32,1 % (17 kpl) vastasi ehkä suosittelevansa. Kyselyn ”en suosittelisi” vastausvaihtoehto ei saanut yhtään vastausta, eli kaikki vastanneista siis suosittelisivat jossain määrin yritys X:ää työnantajana.



Kuva 7. Yritys X:n suositteluinen työnantajana (n=53)

Vastausten perusteella miehet (n=6) suosittelisivat työnantajaansa kaikista todennäköisimmin. Kaikki miehet suosittelisivat X:ää työnantajana, vastausten jakautuessa puoliksi 50 % (3 kpl) suosittelisin varmasti ja 50 % (3 kpl) suosittelisin välille. Naisista (n=46) puolestaan enemmistö 47,8 % (22 kpl) vastasi suosittelevansa työnantajaansa, 15,2 % (7 kpl) suosittelisi varmasti ja 37 % (17 kpl) vastaajista empisi suosittelun kanssa. Sukupuolikysymykseen ”en halua kertoa” vastannut (n=1) vastasi suosittelevansa X:ää työnantajana.



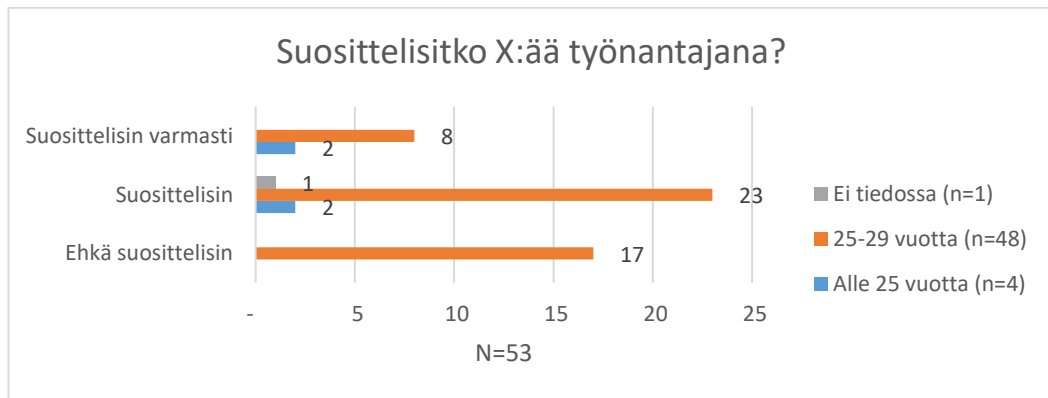
Kuva 8. Yritys X:n suosittelu työntekijänä sukupuolijakauma (n=53)

Vastausvaihtoehdot numeroitiin 1–4 asteikolla. 1= en suosittelisi, 2= ehkä suosittelisin, 3= suosittelisin ja 4= suosittelisin varmasti. Suosittelujen keskiarvoksi saatiin 2,87. Vastausten keskihajonta oli 0,71. Miesten antamien vastausten keskiarvo oli 3,5 vain 0,55 keskihajonnalla, kun taas naisten antama keskiarvo oli 2,78 keskihajonnalla 0,70. Miehet olivat siis myös yksimielisempiä vastaustensa kanssa kuin naiset, joiden vastauksissa oli enemmän eroavaisuuksia.

Taulukko 2. Suositteluhalukkuuden keskiarvo ja keskihajonta (n=53)

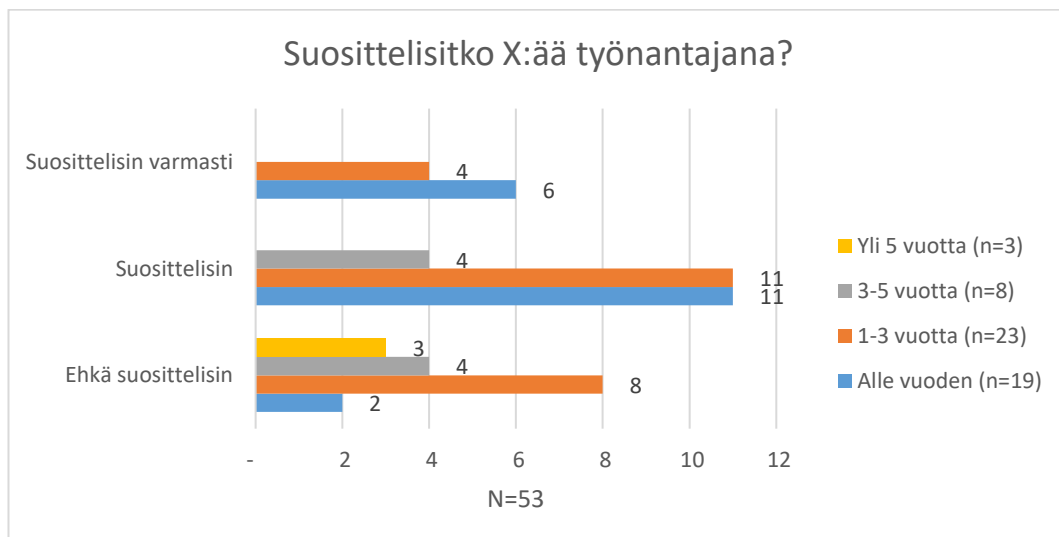
Suosittelisitko X:ää työnantajana?	Keskiarvo	Keskihajonta
Naiset (n=48)	2,78	0,70
Miehet (n=6)	3,50	0,55
En halua kertoa (n=1)	3,00	-
Yhteensä (n=53)	2,87	0,71

län puolesta alle 25-vuotiaat (n=4) suosittelisivat työnantajaansa todennäköisimmin vastausten jakautuessa 50 % (2 kpl) suosittelisin varmasti ja 50 % (2 kpl) suosittelisin välille. Kriittisemmin suositteluun suhtautuivat 25–29-vuotiaat (n=48), joista 35,4 % (17 kpl) vastasi ehkä suosittelevansa työnantajaansa. Samalla samankäisistä 47,9 % (23 kpl) vastasi suosittelevansa työnantajaansa ja 16,7 % (8 kpl) suosittelisi varmasti. (Kuva 9.)



Kuva 9. Yritys X:n suosittelu työntekijänä ikäjakauma (n=53)

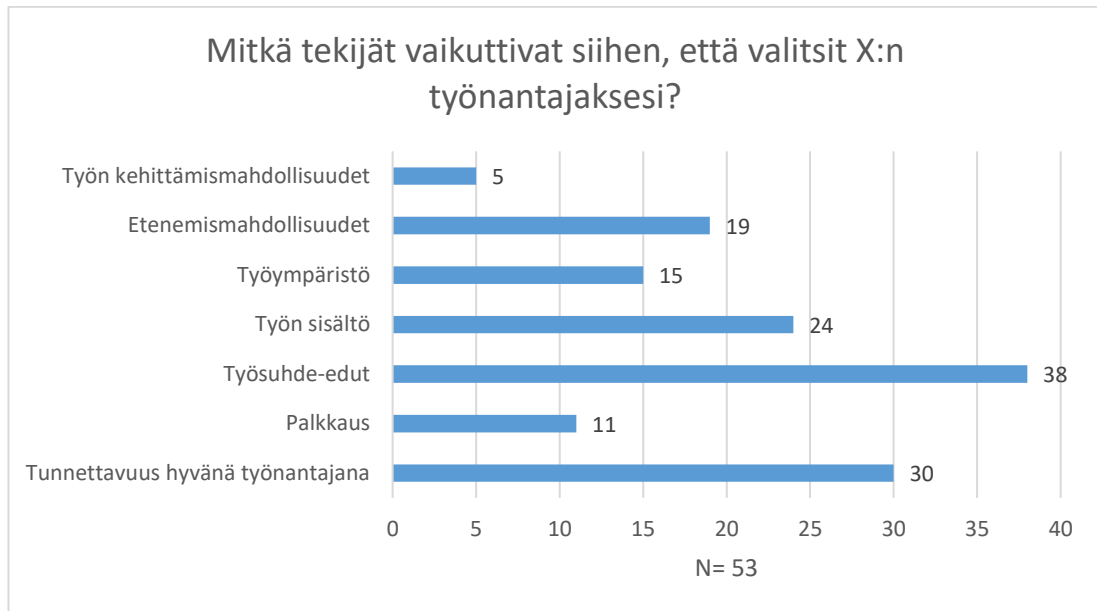
Työskentelyajan perusteella suosittelu jakautui seuraavasti. Pisimpään talossa työskennelleet (n=3) suosittelisivat X:ää työnantajana kaikista epätodennäköisimmin, vastausten osuessa 100 % (3 kpl) ehkä suosittelevan vaihtoehtoon. 3–5 vuotta työskennelleiden (n=8) vastaukset jakautuivat puoliksi 50 % (4 kpl) voisivat suositella ja 50 % (4 kpl) ehkä suosittelevan välille. 1–3 vuotta työskennelleistä (n=23) melkein puolet 47,8 % (11 kpl) suosittelisi X:ää työnantajana, 34,8 % (8 kpl) suosittelisi ehkä ja 17,4 % (4 kpl) vastasi suositteluvansa varmasti. Vähemmän aikaa talossa työskennelleet (n=19) voisivat pääosin 57,9 % (11 kpl) suositella työnantajansa. Puolestaan 31,6 % (6 kpl) suosittelisi varmasti työnantajansa ja 10,5 % (2 kpl) hieman epäsuosittelun kanssa.



Kuva 10. Yritys X:n suosittelu työntekijänä työskentelyajoittain (n=53)

Seuraavaksi kysyttiin työnantajan valintaan vaikuttavista tekijöistä. Vastanneista (n= 53) suurin osa 71,7 % (38 kpl) katsoi työsuhte-etujen vaikuttaneen työnantajan valintaan. Myös yrityksen tunnettavuus hyvänä työnantajana korostui vastauksissa, sillä 56,6 % (30

kpl) vastaajista koki tunnettavuuden hyvänä työnantajana vaikuttaneen työpaikan valintaan. Muut työnantajan valintaan vaikuttaneet tekijät jakautuivat seuraavasti: työn sisältö 45,3 % (24 kpl), etenemismahdollisuudet 35,8 % (19 kpl), työympäristö, 28,3 % (15 kpl), palkkaus 20,8 % (11 kpl) ja työn kehittämismahdollisuudet 9,4 % (5kpl).



Kuva 11. Työnantajan valintaan vaikuttaneet tekijät (n=53)

Vastaajista (n=53) 17 % (9 kpl) valitsi tekijäksi myös vastausvaihtoehdon ”jokin muu mikä” ja avoimeen kysymykseen työnantajan valinnasta vastattiin vaikuttaneeksi lisäksi tuttavien suosittelut, organisaation hyvä maine ja toiminta isona organisaationa, työaika ja lomat, sopiva etäisyys kotiin nähden sekä työkokemuksen tuoma etu tulevaisuutta ajatellen.

”Olin kuullut hyvää työnantajasta”.

”Työharjoittelu”.

”Kaveri suositteli, etsin uutta työpaikkaa”.

”Sain X:stä aluksi kesätöitä ja valmistuttuani jäinkin töihin pidemmäksi aikaa”.

”Iso organisaatio”.

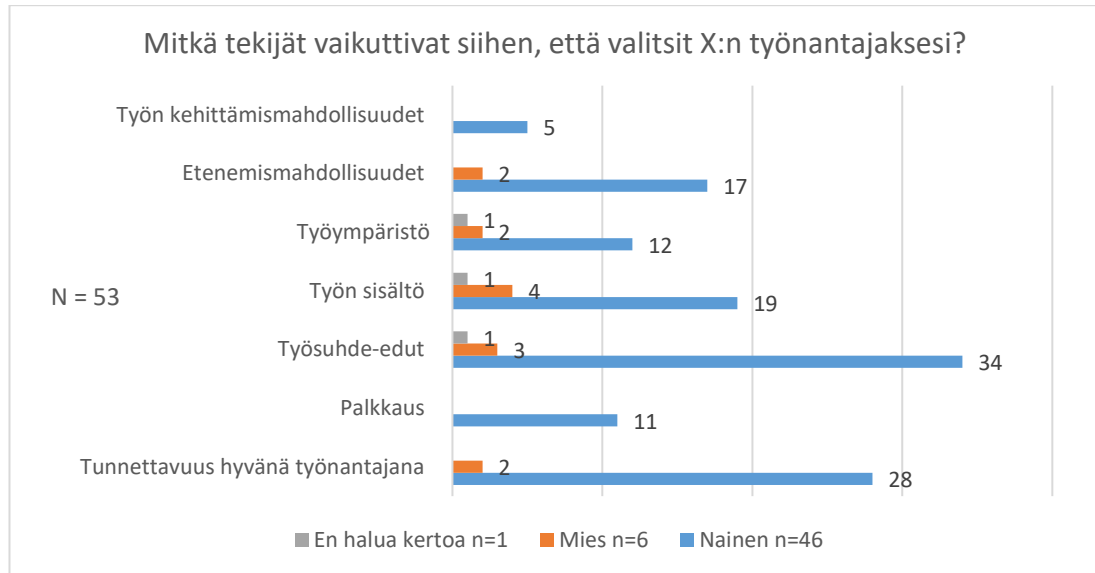
”Työaika, virka-aika, lomat”.

”Työmatka”.

”Hyvä työkokemus tulevaisuutta ajatellen”.

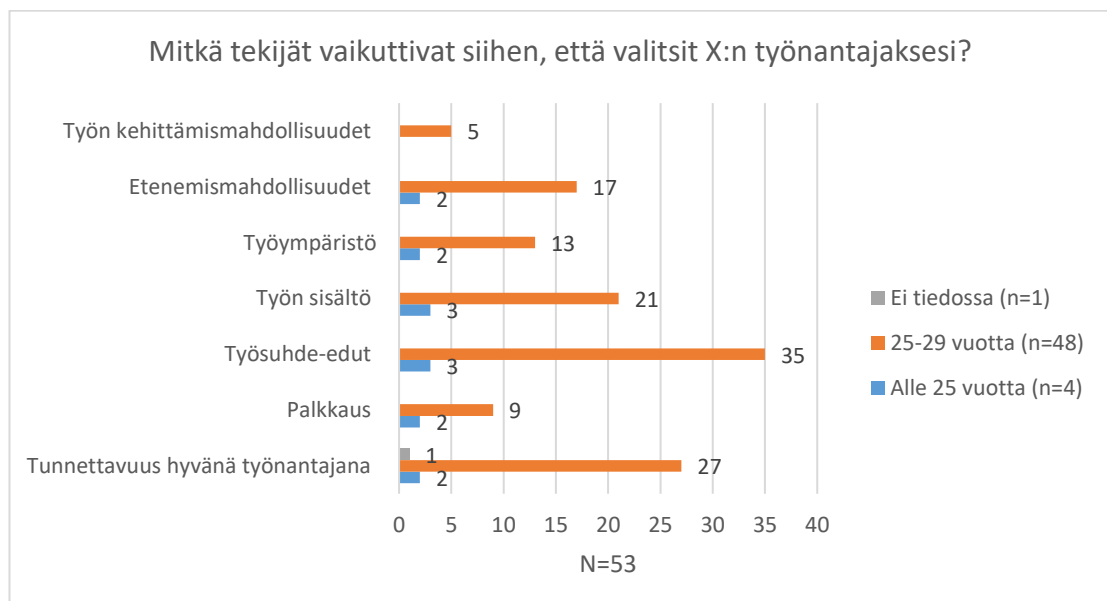
Miehille (n=6) työnantajan valintaan vaikutti eniten työn sisältö 66,7 % (4 kpl) sekä työsuhte-edut 50 % (3 kpl). Kukaan miehistä ei vastannut palkkauksen tai työn kehittämismahdollisuuksien vaikuttaneen työnantajan valintaan. Naisille (n=48) merkittävämmäksi asiaksi työnantajan valinnassa muodostui työsuhte-edut 73,9 % (34 kpl) ja tunnettavuus

hyvänä työnantajana 60,9 % (28 kpl). Naisten vastauksissa oli miehiä enemmän hajontaa, sillä kaikki tekijät olivat saaneet kannatusta. Vastausten perusteella vähiten vaikutusta työnantajan valintaan oli työn kehittämismahdollisuuksilla 10,9 % (5 kpl).



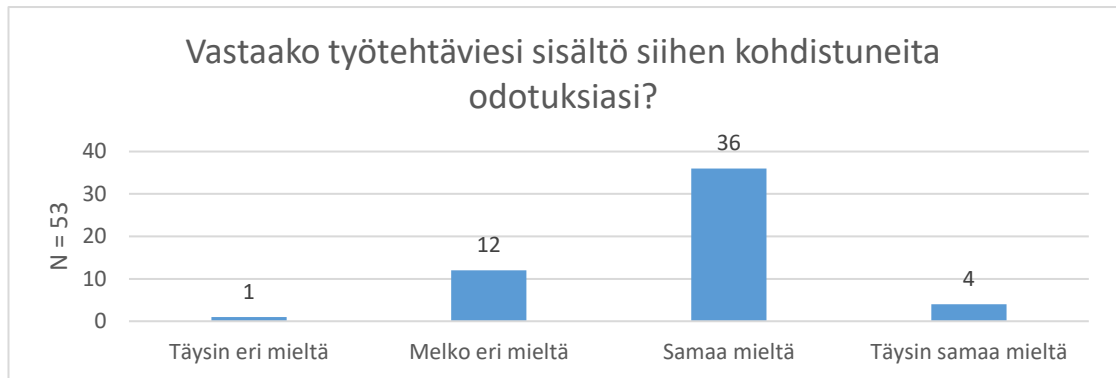
Kuva 12. Työnantajan valintaan vaikuttaneet tekijät sukupuolittain (n=53)

län puolesta nuorimmat (n=4) katsoivat työn sisällöllä ja työsuhte-etuilla olleen eniten 75 % (3 kpl) vaikutusta työnantajan valintaan. Myös 25–29-vuotiaista (n=48) enemmistö 72,9 % (35 kpl) vastasi työnantajan valintaan vaikuttaneen työsuhte-etujen, jonka lisäksi työnantajan tunnettavuudella oli 25–29-vuotiaiden mielestä merkitystä työnantajan valinnassa 56,3 % (27 kpl).



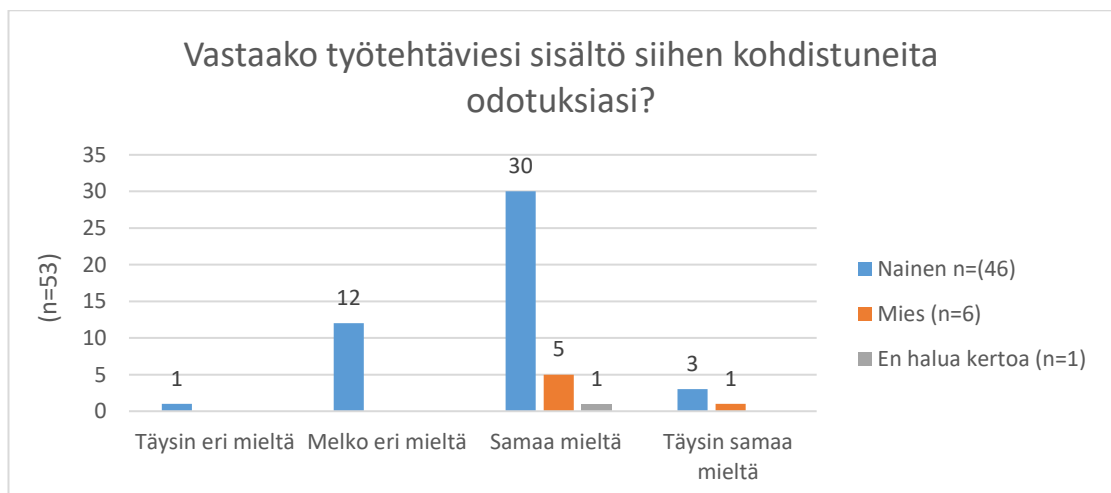
Kuva 13. Työnantajan valintaan vaikuttaneet tekijät ikäjakauma (n=53)

Seuraavilla kysymyksillä pyrittiin selvittämään työtehtäviä ja työnantajaa kohtaan olleiden odotusten toteutumista. Yritys X:n työntekijöiltä kysyttiin ensin ”Vastaako työtehtäviesi sisältö siihen kohdistuneista odotuksiasi?” Vastaajista (n=53) 67,9 % (36 kpl) vastasi olevansa samaa mieltä siitä, että työtehtävien sisältö vastaa siihen kohdistuneita odotuksia. Täysin samaa mieltä odotusten ja todellisuuden suhteesta oli 7,5 % (4 kpl), melko eri mieltä 22,6 % (12 kpl) ja täysin eri mieltä 1,9 % (1 kpl) vastaajista.



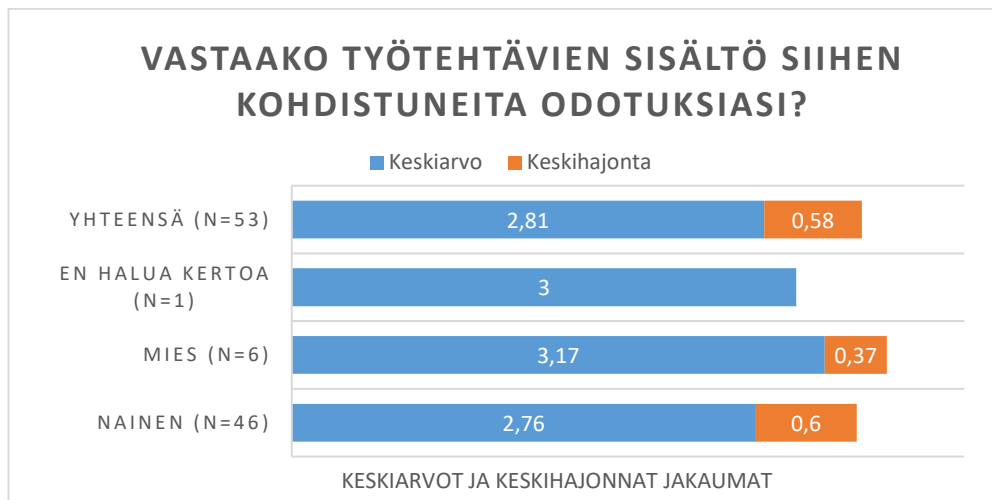
Kuva 14. Työtehtävien sisältö ja odotukset (n=53)

Tuloksista kävi ilmi, että miehet (n=6) kokivat työtehtävien vastaavan odotuksia paremmin kuin naiset. Miehistä 83,3 % (5 kpl) koki työtehtävien vastaavan odotuksia ja 16,7 % (1 kpl) koki odotusten ja työtehtävien vastanneiden täysin toisiaan. Valtaosa naisista (n=46) 65,2 % (30 kpl) koki työtehtävien vastanneen odotuksia, mutta 26,1 % (12 kpl) oli melko eri mieltä odotusten ja työtehtävien todellisuuden vastaavuudesta. Naisista 6,5 % (3 kpl) koki työtehtävien täysin vastaavan odotuksiaan, kun taas 2,2 % (1 kpl) koki etteivät työtehtävät vastanneet odotuksia lainkaan. Sukupuoli kysymykseen ”en halua kertoa” vastannut (n=1) koki työtehtävien sisällön vastaavan odotuksia.



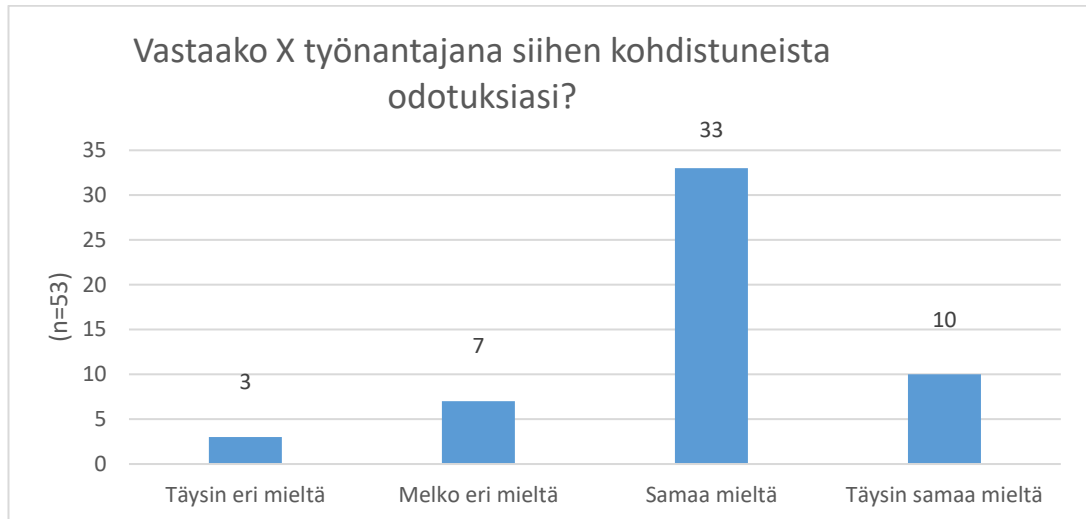
Kuva 15. Työtehtävien sisältö ja odotukset sukupuolittain (n=53)

Työtehtävien sisällöstä kysyttäessä vastausvaihtoehdot numeroitiin analysointia varten asteikolla 1–4. 1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= samaa mieltä ja 4= täysin samaa mieltä. Tämä tarkoittaa, että mitä korkeampi keskiarvo vastauksilla on, sitä parempi tulos on työnantajan näkökulmasta. Vastausten keskiarvo työtehtäviin kohdistuneiden odotusten suhteesta todellisuuteen oli 2,81 ja keskihajonta 0,58. Sen lisäksi, että miehet (n=6) kokivat työtehtävien sisällön vastaavan odotuksia naisia (n=46) paremmin, oli miesten vastauksissa vähemmän hajontaa naisiin verrattuna, miesten (6 kpl) keskiarvon ollessa 3,17 ja keskihajonnan 0,37. Naisten (46 kpl) vastausten keskiarvo oli 2,76 ja keskihajonta 0,6.



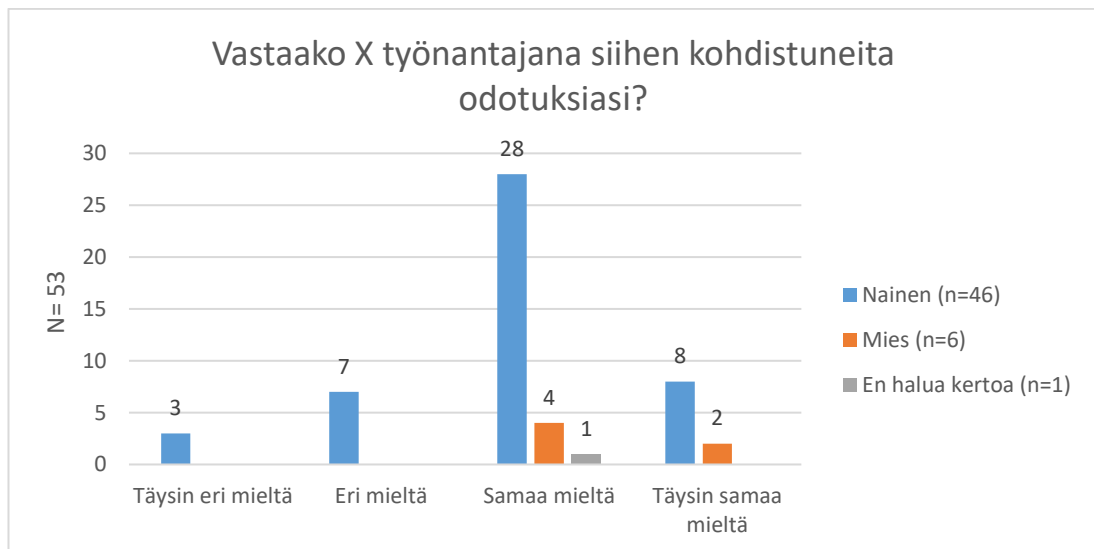
Kuva 16. Työtehtävien sisältö ja odotukset keskiarvot ja keskihajonnat (n=53)

Työtehtäviin kohdistuneiden odotusten lisäksi kysyttiin työnantajaan kohdistuneista odotuksista ja niiden lunastamisesta. Vastaajilta kysyttiin ”Vastaako X työnantajana siihen kohdistuneita odotuksiasi?”. Vastausvaihtoehdoina olivat samat kuin edeltävässä kysymyksessä. Kysymykseen vastanneista (n=53) 62,3 % (33 kpl) vastasi olevansa samaa mieltä, täysin samaa mieltä vastasi olevansa 18,9 % (10 kpl), melko eri mieltä oli 13,2 % (7 kpl) ja täysin eri mieltä 5,7 % (3 kpl) vastaajista. Vastausvaihtoehdot numeroitiin analysointia varten asteikolla 1–4. 1= täysin eri mieltä, 2= melko eri mieltä, 3= samaa mieltä ja 4= täysin samaa mieltä. Tämä tarkoittaa, että mitä korkeampi keskiarvo vastauksilla on, sitä parempi tulos on työnantajan näkökulmasta. (Kuva 7.)



Kuva 17. Työnantaja ja odotukset (n=53)

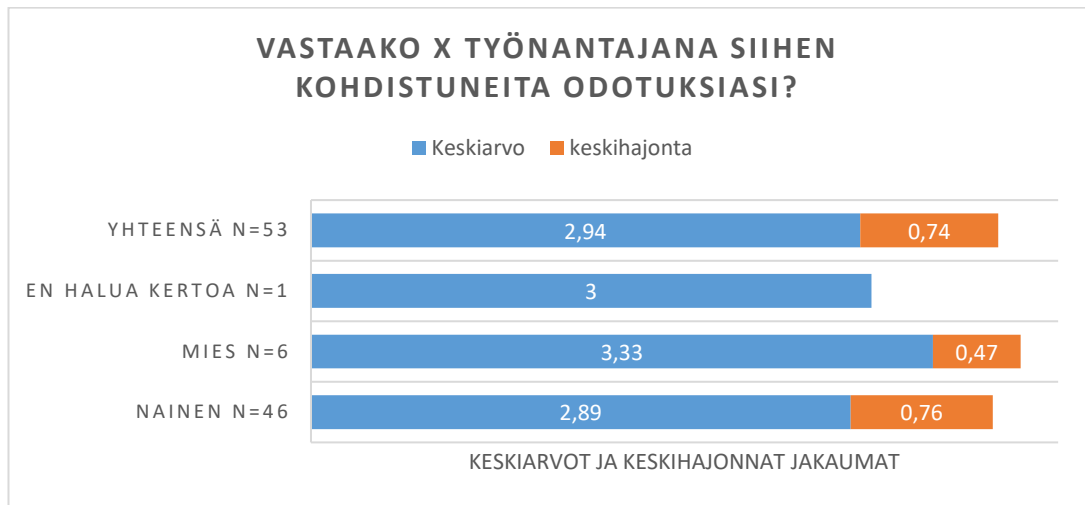
Naisista (n=46) 60,9 % (28 kpl) koki, että työnantaja vastaa siihen kohdistuneita odotuksia. 17,4 % (8 kpl) vastasi odotusten täyttyneen täysin, kun taas 15,2 % (7 kpl) vastasi olevansa melko eri mieltä odotusten ja todellisuuden suhteesta. Puolestaan 6,5 % (3 kpl) koki, ettei työnantaja vastaa ollenkaan siihen kohdistuneita odotuksia. Miesten (n=6) vastauksissa ei ollut yhtä paljon hajontaa, sillä miehistä valtaosa 66,7 % (4 kpl) vastasi työnantajan vastaavan odotuksia ja 33,3 % (2 kpl) koki odotusten täyttyneen täysin.



Kuva 18. Työnantaja ja odotukset sukupuolittain (n=53)

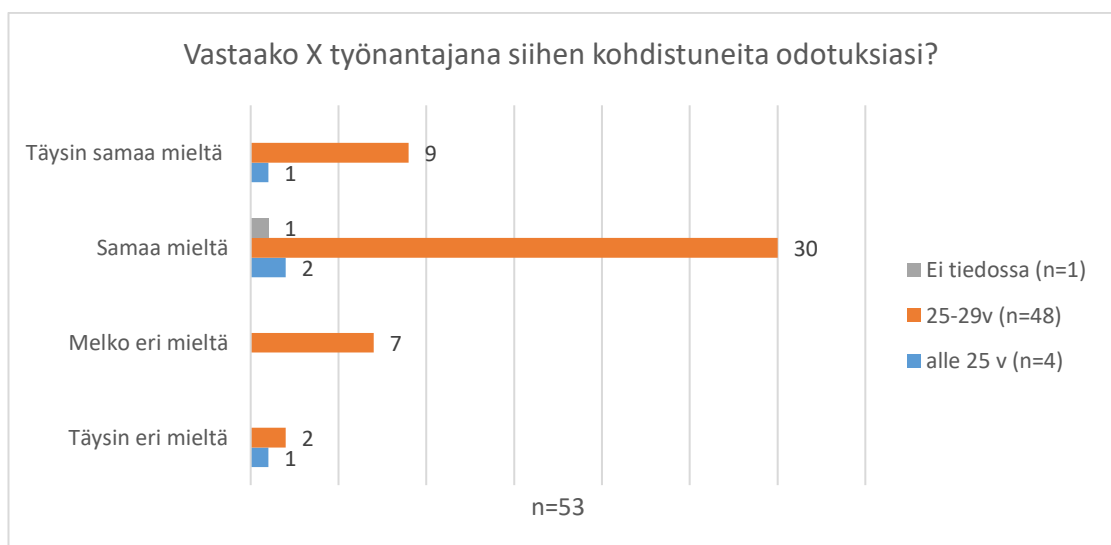
Vastausten keskiarvot ja keskihajonnat on jaettu alla olevaan kuvaan. Kaikkien vastausten keskiarvo työnantajaan kohdistuneiden odotusten suhteesta todellisuuteen oli 2,94 ja keskihajonta 0,74. Kuten aiemmin todettiin, miesten vastaukset olivat kaikista yhteneväisimpiä keskihajonnalla 0,47 ja vastausten keskiarvo oli myös korkein arvolla 3,33. Naisten

vastauksissa oli enemmän hajontaa keskihajonnan ollessa 0,76. Naisten antama keskiarvo oli 2,89.



Kuva 19. Työtehtävien sisältö ja odotukset keskiarvot ja keskihajonnat (n=53)

län puolesta (n=48) 25–29-vuotiaista 62,5 % (30 kpl) koki työnantajan vastaavan odotuksiinsa, 18,8 % (9 kpl) koki odotusten toteutuneen täysin, 14,6 % (7 kpl) oli melko eri mieltä odotusten ja todellisuuden välisestä suhteesta ja 4,2 % (2 kpl) ei kokenut työnantajan vastaavan odotuksiinsa. Alle 25-vuotiaista (n=4) puolet 50 % (2 kpl) kertoi työnantajan vastaavan odotuksiinsa, 25 % (1 kpl) koki työnantajan vastaavan täysin odotuksiinsa ja 25 % (1 kpl) koki työnantajan olevan täysin odotustensa vastainen. Vastaajan (n=1), jonka ikää ei ollut tiedossa vastaus oli samansuuntainen enemmistön kanssa, eli työnantajan koettiin vastaavan siihen kohdistuneisiin odotuksiin 100 % (1 kpl).



Kuva 20. Työtehtävien sisältö ja odotukset ikäjakauma (n=53)

Vastaajia pyydettiin halutessaan kertomaan sanallisesti avoimeen tekstikenttään odotusten ja todellisuuden välisestä suhteesta. Tällä pyrittiin saamaan lisätietoa asioista, jotka ovat tai eivät ole toteutuneet odotetusti. Avoimia vastauksia aihepiireittäin teemoittamalla saatiin avattua vastauksissa usein toistuneet asiat. Avoimeen kysymykseen saatiin 23 vastausta 53 vastaajasta. Osa vastaajista selvensi yritys X:ään töihin hakemisen syitä tai työnantajaa kohtaan olleita odotuksia. Yritys X:ää pidettiin hyvämaineisena työnantajana ja työssä etenemismahdollisuuksia pidettiin hyvinä. Työskentely yrityksessä koettiin hyvänä asiana myös tulevaisuutta ajatellen.

”X:llä oli maine hyvänä työnantajana ja palkkaus oli hyvä erityisesti vastavalmistuneelle. Koin, että Yritys X:ssä olisi helppo edetä talon sisällä ja työ X:ssä olisi hyvä meriitti”.

Osa vastaajista kertoi työn ja työnantajan vastaavan odotuksiaan. Yritys X:n odotettiin olevan hyvä ja vakaa työnantaja ja tämä koettiin toteutuneeksi odotetusti. Myös sisällön ja organisaation toimivuuden mainittiin toteutuneen ennakoidusti. Osa myös koki, että työnantajaan kohdistuneet odotukset olivat ylittyneet. Ajatus yritys X:stä organisaationa oli ”jäykempi” ja X:ää kohtaan saattoi olla ennakkoluuloja aikaisempien kokemusten perusteella, mutta todellisuus olikin päinvastainen luuloihin verrattuna. Monella oli kuitenkin myös odotuksia työnantajaa tai työtehtäviä kohtaan, mutta näiden koettiin ylittyneen. Työ ja työnantaja olikin odotettua parempi.

”Työ ja työnantaja oli juuri sitä mitä olin kuullut ja odotin”.

”X ylitti odotukseni työpaikkana. Omat mielikuvat perustuivat muiden puheisiin X:stä yleisesti, ja olin positiivisesti yllättynyt X:stä monella tasolla”.

Toisaalta osa kuitenkin koki, ettei odotukset olleet vastanneet todellisuutta. Kaikki eivät pitäneet yritys X:ää yhtä ketteränä muihin vastaavanlaisiin organisaatioihin verrattuna. Työssä eteneminen ja urakehitysmahdollisuudet eivät olleetkaan odotusten mukaiset ja eteneminen koettiin mahdottomaksi. Osa taas kertoi, ettei työn sisältö vastannut odotuksia tai tästä oli annettu vääränlainen kuva.

”Odotin, että urapolulla olisi enemmän mahdollisuuksia näin suuressa organisaatiossa, mutta tämä uskomus osoittautui virheelliseksi. ”Eteneminen” tai oman urapolun edistäminen tuntuu välillä mahdottomalta”.

5.2 Työntekijöiden sitoutuminen yritys X:ään

Työpaikan vaihtoalttiudella mitattiin sitoutumista. Vastaajista (n=53) 37,7 % (20 kpl) vastasi harkinneensa työpaikan vaihtoa ja 26,4 % (14 kpl) on jo ryhtynyt toimiin uuden työpaikan etsimiseksi. Puolestaan 7,5 % (4 kpl) ei ole harkinnut työpaikan vaihtoehtoa ja 28,3 % (15 kpl) vastaajista ei ole harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita, jos sopiva työpaikka tarjoutuisi. Valinnat numeroitiin asteikolla 1–4 1= olen jo etsinyt uutta työpaikkaa, 2= olen harkinnut työpaikan vaihtoa, 3= en ole harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisin harkita, jos sopiva työpaikka tarjoutuisi ja 4= en ole harkinnut työpaikan vaihtoa. Vastauksen keskiarvo oli 2,17 ja keskihajonta 0,91.



Kuva 21. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa (n=53)

Naisista (n=46) 8,7 % (4 kpl) vastasi, ettei ole miettinyt työpaikan vaihtoa, 23,9 % (11 kpl) kertoi ettei ole miettinyt, mutta voisi harkita asiaa, 39,1 % (18 kpl) oli harkinnut työpaikan vaihtoa ja 28,3 % (13 kpl) oli jo etsinyt uutta työpaikkaa. Miehistä (n=6) 66,7 % (4 kpl) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita sopivan työtarjouksen kohdalla ja 33,3 % (2 kpl) kertoi jo harkinneensa työpaikan vaihtoa. Miehistä kukaan ei ollut ryhtynyt toimiin uuden työpaikan etsimiseksi. Sukupuoli kysymykseen ”en halua kertoa” valinnan tehnyt (n=1) vastasi jo etsineensä uutta työpaikkaa 100 % (1 kpl). (Kuva 22.)



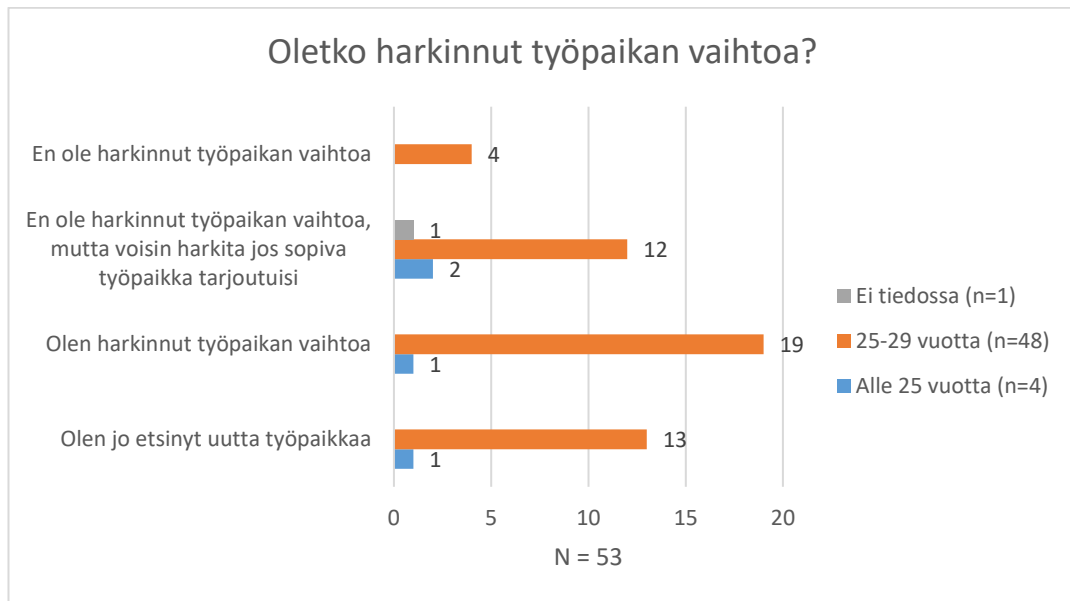
Kuva 22. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa sukupuolijakauma (n=53)

Miehet (n=6) olivat vastauksissaan yksimielisempiä naisiin verrattuna, sillä vastausten keskihajonta oli 0,52. Naisten (n=46) vastausten matalampi keskiarvo 2,13 osoittaa, että naiset vaihtaisivat työnantajaa miehiä todennäköisemmin, mutta ollen vastauksissaan keskenään erimielisempiä vastausten keskihajonnan ollessa 0,93.

Taulukko 3. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa keskiarvot ja keskihajonnat (n=53)

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?	Keskiarvo	Keskihajonta
Naiset (n=46)	2,13	0,93
Miehet (n=6)	2,67	0,52
En halua kertoa (n=1)	1	-
Yhteensä (n=53)	2,17	0,91

Vastausten ikäjakauma jakautui seuraavasti. Alle 25-vuotiaista puolet (n=4) 50 % (2 kpl) vastasi ettei ole harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita sopivan työtarjoituksen tarjoutuessa. 25 % (1 kpl) kertoi harkinneensa työpaikan vaihtoa ja 25 % (1 kpl) oli jo etsinyt uutta työpaikkaa. 25–29-vuotiaista (n=48) 39,6 % (19 kpl) kertoi harkinneensa työpaikan vaihtoa, 27,1 % (13 kpl) kertoi jo etsineensä uutta työpaikkaa, 25 % (12 kpl) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita ja 8,3 % (4 kpl) kertoi ettei ole harkinnut työpaikan vaihtoa. Ilman ilmoitettua ikää vastannut (n=1) kertoi, että ei ole harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita 100 % (1 kpl). (Kuva 23.)



Kuva 23. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa ikäjakauma (n=53)

Ikäjakauman perusteella 25–29-vuotiaat (n=48) vaihtaisivat työnantajaa todennäköisemmin keskiarvolla 2,15 myös vastausten ollessa samansuuntaisempia alle 25-vuotiaisiin verrattuna pienemmällä keskihajonnalla 0,92. Alle 25-vuotiaiden (n=4) vastausten keskiarvo oli korkeampi 2,25, mutta 0,96 keskihajonta osoittaa, että nuorempien vastauksissa oli enemmän eroavaisuuksia keskenään.

Taulukko 4. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa keskiarvot ja keskihajonnat ikäjakauma (n=53)

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?	Keskiarvo	Keskihajonta
alle 25 v (n=4)	2,25	0,96
25- 29 v (n=48)	2,15	0,92
Ei tiedossa (n=1)	3	-

Työskentelyajoittain tarkasteltuna pisimpään talossa työskennelleet (n=3) olivat harkinneet työpaikan vaihtoa 66,7 % (2 kpl) tai jo ryhtyneet uuden työpaikan etsintään 33,3 % (1 kpl). 3–5 vuotta talossa olleista (n=8) 50 % (4 kpl) oli jo etsinyt uutta työpaikkaa, 25 % (2 kpl) harkinnut työpaikan vaihtoa, 12,5 % (1 kpl) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita sopivan työtarjouksen sattuessa ja 12,5 % (1 kpl) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa ollenkaan. 1–3 vuotta työskennelleistä (n=23) 47,8 % (11 kpl) oli jo harkinnut työpaikan vaihtoa, 26,1 % (6 kpl) oli jo etsinyt uutta työpaikkaa ja 26,1 % (6 kpl) ei ollut harkinnut, mutta voisi harkita sopivan työpaikan tarjoutuessa. Lyhimmän ajan eli alle vuoden yritys X:ssä työskennelleistä (n=19) suurin osa 42,1 % (8 kpl) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisi harkita, mikäli sopiva työpaikka tarjoutuisi. 26,3 % (5 kpl) vastasi jo

harkinneensa työpaikan vaihtoa ja 15,8 % (3 kpl) jo etsineensä uutta työpaikkaa. Alle vuoden työskennelleistä 15,8 % (3 kpl) ei ollut harkinnut työpaikan vaihtoa.



Kuva 24. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa työskentelyajoittain (n=53)

Vastausten keskiarvojen osalta nähdään, että pisimpään talossa työskennelleet (n=3) vaihtaisivat työnantajaa muita todennäköisimmin keskiarvolla 1,67. Pisimpään talossa työskennelleet olivat myös vastauksissaan yksimielisimpiä keskihajonnalla 0,58. Toisaalta taas 3–5 vuotta talossa työskennelleiden vastauksissa (n=8) oli kaikista eniten hajontaa keskihajonnalla 1,13. Alle vuoden työskennelleet (n=19) olivat miettineet vähiten työnantajan vaihtoon liittyviä asioita keskiarvon ollessa 2,58.

Taulukko 5. Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa keskiarvot ja keskihajonnat työskentelyajan perusteella (n=53)

Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa? n=53	Keskiarvo	Keskihajonta
Alle vuoden (n=19)	2,58	0,96
1-3 vuotta (n=23)	2,00	0,74
3-5 vuotta (n=8)	1,88	1,13
Yli 5 vuotta (n=3)	1,67	0,58

5.3 Yritys X:n onnistuminen työnantajana ja työntekijöille tärkeimmät asiat

Seuraavana kyselyssä pyrittiin selvittämään työntekijöiden kokemusta yritys X:stä työnantajana eri osa-alueilla. Näiden osa-alueiden luoma kokonaisuus on tutkimusten tietoperustan mukaan merkittävä työnantajakuvan muodostumisen näkökulmasta. Kyselyssä pyrittiin selvittämään miten yritys X pärjää näillä osa-alueilla. Lisäksi jatkokysymyksenä pyydettiin vastaajia valitsemaan samoista tekijöistä itselleen työntekijöinä tärkeimmät. Näiden yhteenvetona saataisiin tietoa siitä, mitkä asiat koetaan tärkeiksi ja miten X työnantajana suoriutuu näistä osa-alueista.

Ensin vastaajia pyydettiin arvioimaan yritys X:n onnistumista työnantajana seuraavilla osa-alueilla: työhyvinvointi, palkkaus ja sen kehitys, työsuhte-edut, työn kehittämismahdollisuudet, urakehittymismahdollisuudet, mielekkäät työtehtävät, työilmapiiri, tiimihenki, sisäisen viestinnän sujuvuus, koulutus, perehdytys sekä työn ja vapaa-ajan yhdistäminen. Vastaajat arvioivat X:ää asteikolla; välttävä, tyydyttävä, melko hyvä, hyvä ja erinomainen. Arvosanat numeroitiin tarkoittamaan arvoja 1–5 huonosta parhaimpaan, jolloin pystyttiin laskemaan myös keskiarvo annettujen vastausten perusteella.

Korkeimmat arvosanat X työnantajana lunasti tiimihengen, työilmapiirin sekä työsuhte-etujen osalta, joissa kaikissa päästiin yli 4 keskiarvoon. Vastaajista enemmistö (n=53) 50,9 % (25 kpl) koki tiimihengen erinomaiseksi ja tämän keskiarvoksi muodostui kyselyn korkein 4,38. Myös työilmapiiri koettiin suurilta osin erinomaiseksi, keskiarvolla 4,25 vastaajista 43,4 % (23 kpl) ollessa tätä mieltä. Suurin osa vastaajista 49,1 % (26 kpl) koki työsuhte-edut hyväksi keskiarvon ollessa 4,23. Eniten kehitettävää kyselyn tuloksien puolesta näytti olevan palkkauksessa, urakehittymismahdollisuuksissa sekä työn kehittämismahdollisuuksissa. Palkkauksen arvioinnissa oli eniten hajontaa. Vain 7,5 % (4 kpl) piti palkkausta hyvänä ja 1,9 % (1 kpl) erinomaisena. Muuten palkkaukselle annetut arvosanat jakautuivat tasaisesti välttävän 30,2 % (16 kpl), tyydyttävän 30,2 % (16 kpl) ja hyvän 30,2 % (16 kpl) välille. Tästä syystä palkkaukselle muodostunut keskiarvo oli kyselyn huonoin 2,21. Urakehittymismahdollisuudet olivat 39,6 % (21 kpl) mielestä tyydyttävät keskiarvolla 2,62 ja työn kehittämismahdollisuudet 41,5 % (22 kpl) mielestä tyydyttävät 2,72 keskiarvolla. (Taulukko 6 & 7.)

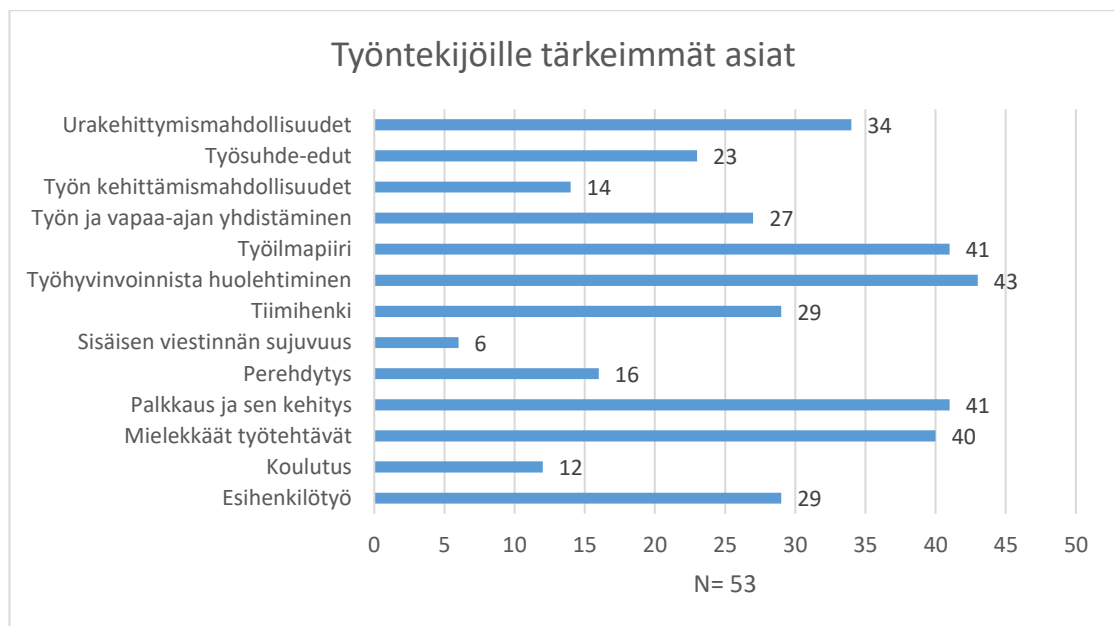
Taulukko 6. Onnistuminen työnantajana työnantajakuvan osa-alueittain (n=53)

Onnistuminen työnantajana (n=53)	Välttävä	Tyydyttävä	Melko hyvä	Hyvä	Erinomainen
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	7,5% n=4	11,3% n=6	26,4% n=14	34,0% n=18	20,8% n=11
Palkkaus ja sen kehitys	30,2% n=16	30,2% n=16	30,2% n=16	7,5% n=4	1,9% n=1
Työsuhde-edut	0,0% n=0	5,7% n=3	5,7% n=3	49,1% n=26	39,6% n=21
Työn kehittämismahdollisuudet	3,8% n=2	41,5% n=22	34,0% n=18	20,8% n=11	0,0% n=0
Urakehittymismahdollisuudet	11,3% n=6	39,6% n=21	26,4% n=14	20,8% n=11	1,9% n=1
Mielekkäät työtehtävät	0,0% n=0	17,0% n=9	47,2% n=25	32,1% n=17	3,8% n=2
Työilmapiiri	0,0% n=0	5,7% n=3	7,5% n=4	43,4% n=23	43,4% n=23
Tiimihenki	0,0% n=0	3,8% n=2	5,7% n=3	39,6% n=21	50,9% n=27
Esihenkilötyö	1,9% n=1	11,3% n=6	17,0% n=9	43,4% n=23	26,4% n=14
Sisäisen viestinnän sujuvuus	3,8% n=2	18,9% n=10	24,5% n=13	41,5% n=22	11,3% n=6
Koulutus	1,9% n=1	15,1% n=8	32,1% n=17	41,5% n=22	9,4% n=5
Perehdytys	1,9% n=1	9,4% n=5	20,8% n=11	37,7% n=20	30,2% n=16
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	3,8% n=2	11,3% n=6	17,0% n=9	32,1% n=17	35,8% n=19

Taulukko 7. Onnistuminen työnantajana keskiarvot ja keskihajonnat (n=53)

Onnistuminen työnantajana (n=53)	Keskiarvo	Keskihajonta
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	3,49	1,17
Palkkaus ja sen kehitys	2,21	1,03
Työsuhde-edut	4,23	0,80
Työn kehittämismahdollisuudet	2,72	0,84
Urakehittymismahdollisuudet	2,62	1,00
Mielekkäät työtehtävät	3,23	0,78
Työilmapiiri	4,25	0,83
Tiimihenki	4,38	0,77
Esihenkilötyö	3,81	1,02
Sisäisen viestinnän sujuvuus	3,38	1,04
Koulutus	3,42	0,93
Perehdytys	3,85	1,03
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	3,85	1,15

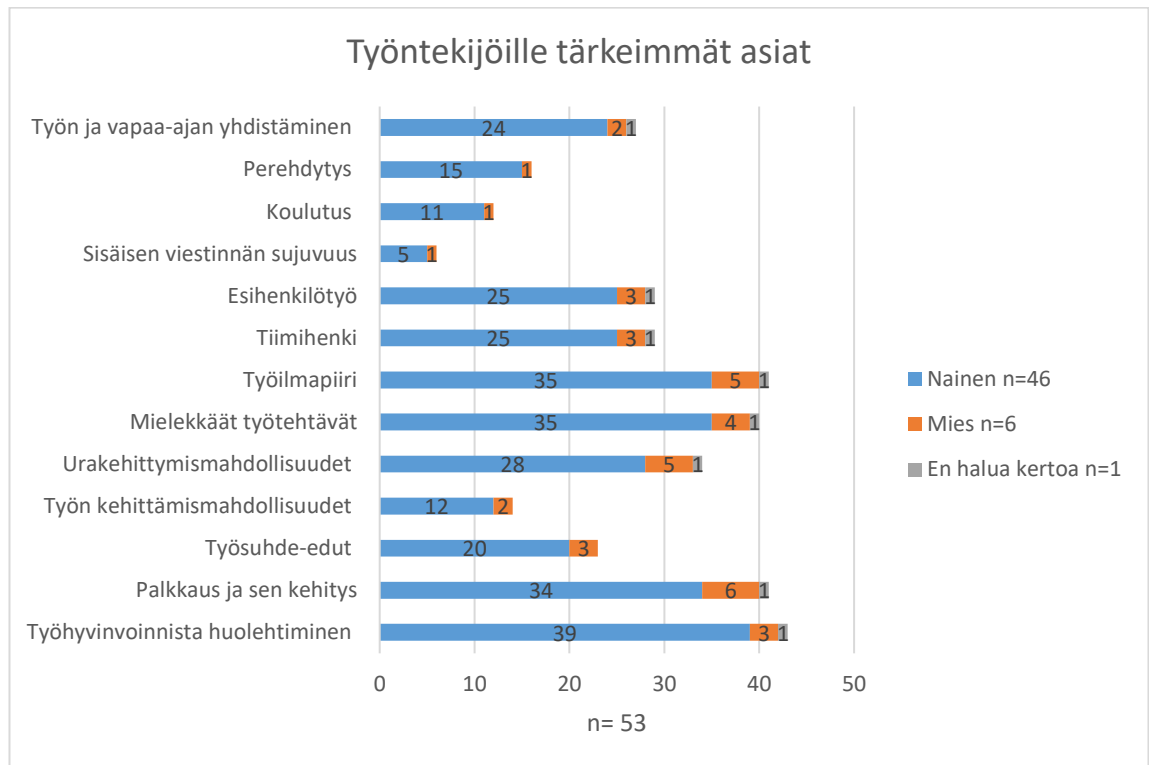
Kun kysyttiin samoista työnantajakuvaan vaikuttavista aihepiireistä työntekijöille (n=53) tärkeimpiä asioita merkityksellisimmiksi nousi työhyvinvoinnista huolehtiminen 81,1 % (43 kpl), palkkaus ja sen kehitys 77,4 % (41 kpl), työilmapiiri 77,4 % (41 kpl) ja mielekkäät työtehtävät 75,5 % (40 kpl). Lisäksi urakehittymismahdollisuudet 64,2 % (34 kpl), esihenkilötyö 54,7 % (29 kpl), tiimihenki 54,7 % (29 kpl) ja työn ja vapaa-ajan yhdistäminen 50,9 % (27 kpl) koettiin tärkeiksi. Vähiten tärkeimmäksi koettiin sisäisen viestinnän sujuvuus 11,3 % (6 kpl), koulutus 22,6 % (12 kpl), työn kehittämismahdollisuudet 26,4 % (14 kpl) ja perehdytys 30,2 % (16 kpl). Työsuhde-edut olivat tärkeitä 43,4 % (23 kpl) mielestä.



Kuva 25. Työntekijöille tärkeimmät tekijät (n=53)

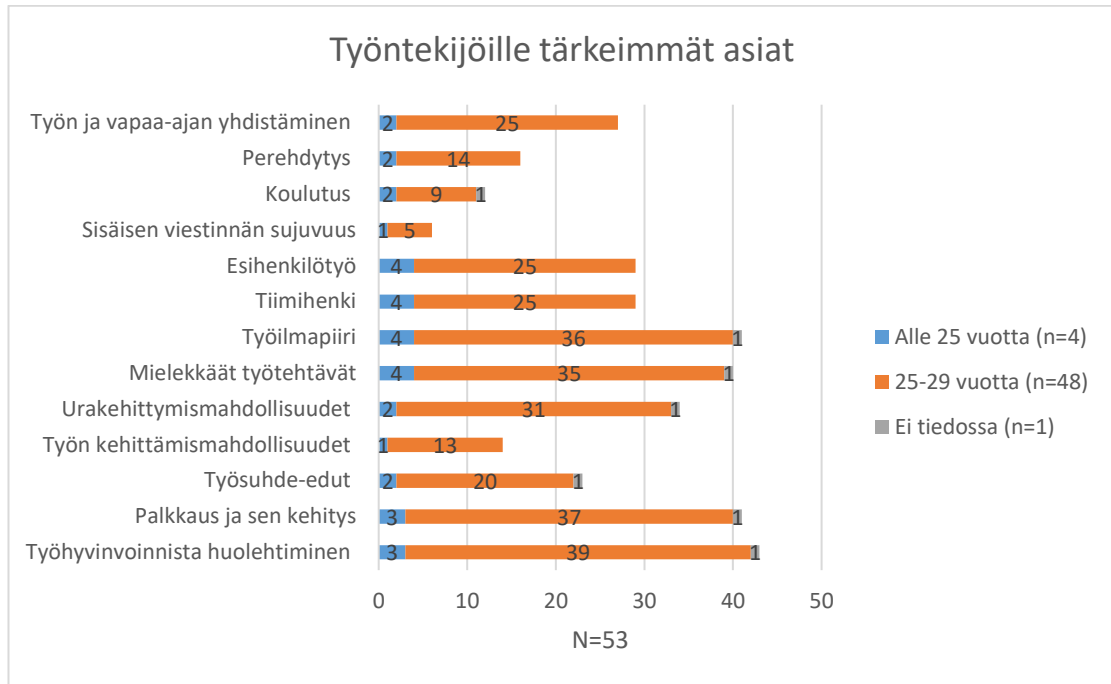
Tärkeimmiksi koettujen asioiden välillä oli myös sukupuolittain eroavaisuuksia. Miehistä (n=6) 100 % (6 kpl) koki palkan tärkeäksi. Urakehittymismahdollisuudet ja työilmapiiri saivat myöskin kannatusta 83,3 % (5 kpl) osalta, mielekkäät työtehtävät oli tärkeitä 66,7 % (4 kpl) ja 50 % (3 kpl) vastasi myös työhyvinvoinnista huolehtimisen, työsuhde-etujen, tiimihengen ja esihenkilötyön olevan tärkeää. Naisista (n=46) enemmistö 84,8 % (39 kpl) vastasi työhyvinvoinnista huolehtimisen olevan tärkeää. Ääniä merkittävästi saivat myös mielekkäät työtehtävät ja työilmapiiri 76,1 % (35 kpl) sekä palkkaus ja sen kehitys 73,9 % (34 kpl) ja urakehittymismahdollisuudet 60,9 % (28 kpl). Yli puolet naisista vastasi myös työn ja vapaa-ajan yhdistämisen 52,2 % (24 kpl), esihenkilötyön ja tiimihengen olevan tärkeitä 54,4 % (25 kpl). Vähiten tärkeimmäksi koettiin sisäisen viestinnän sujuvuus 10,9 % (5 kpl), työn kehittämismahdollisuudet 26,1 % (12 kpl), koulutus 23,9 % (11 kpl) ja perehdytys 32,6 % (15 kpl). Sukupuolikysymykseen ”en halua kertoa” vastannut henkilö (n=1) vastasi työn ja vapaa-ajan yhdistämisen, esihenkilötyön, tiimihengen, työilmapiirin, mielekkäiden

työtehtävien, urakehittymismahdollisuuksien ja palkkauksen ja sen kehityksen sekä työhyvinvoinnista huolehtimisen olevan tärkeitä 100 % (1 kpl).



Kuva 26. Työntekijöille tärkeimmät tekijät sukupuolittain (n=53)

län puolesta vastaajista nuorimmille, eli alle 25-vuotiaille (n=4) tärkeimpiä asioita olivat esihenkilötyö, tiimihenki, työilmapiiri ja mielekkäät työtehtävät 100 % (4 kpl). Myös palkkaus ja sen kehitys sekä työhyvinvoinnista huolehtiminen koettiin tärkeiksi 75 % (3 kpl). 25–29-vuotiaille (n=48) tärkeimmäksi muodostui työhyvinvoinnista huolehtiminen 81,3 % (39 kpl), palkkaus ja sen kehitys 77,1 % (37 kpl), työilmapiiri 75 % (36 kpl) ja mielekkäät työtehtävät 72,9 % (35 kpl). Alle 25-vuotiaille vähiten merkitsi sisäisen viestinnän sujuvuus 25 % (1 kpl) ja työn kehittämismahdollisuudet 25 % (1 kpl) ja 25–29-vuotiailta vähiten 10,4 % (5 kpl) ääniä sai sisäisen viestinnän sujuvuus. Ikäkysymykseen vastaamatta jättänyt henkilö (n=1) koki tärkeiksi työilmapiirin, mielekkäät työtehtävät, urakehittymismahdollisuudet, työsuhde-edut, palkkauksen ja työhyvinvoinnista huolehtimisen 100 % (1 kpl). (Kuva 27.)



Kuva 27. Työntekijöille tärkeimmät tekijät iän mukaan (n=53)

5.4 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät ja toiveet työnantajalle

Kyselyn viimeiset kysymykset olivat avoimia kysymyksiä, joihin vastaajat saivat halutesaansa lisätä tietoja sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä sekä kertoa kehitysehdotuksia työnantajalle, jotta tämä vastaisi paremmin työntekijöiden tarpeisiin. Avokysymykseen saatiin sitoutumiseen liittyen 34 vastausta ja työnantajan kehitysehdotuksiin liittyen 31 vastausta 53 vastaajasta.

Kysymykseen ”Mitkä tekijät vaikuttavat eniten sitoutumiseesi?” annetut vastaukset (n=34) jaettiin teemoihin väreittäin, jotta saatiin kokonaiskuva vastauksissa toistuvista teemoista ja aihealueista. Sitoutumiseen vaikuttavista tekijöistä esiin nousi työn mielekkyys, palkkaus ja sen kehitys, etenemismahdollisuudet ja työilmapiiri sekä hyvät työkaverit. Yritys X koettiin vakaaksi ja työnantajaksi ja sen tarjoaman kokonaisuuden kerrottiin korreloivan positiivisesti työhön sitoutumisen kanssa.

”Kokonaisuus, edut, vakaas, vakituinen palkka, säännölliset työajat, työilmapiiri, työtehtävät ihan ok”.

”Työsuhteen vakinaisuus, hyvä tiimi, työsuhte-edut/palkka, monipuolinen ja mielenkiintoinen työ”.

Työn mielekkyyttä ja sisältöä pidettiin tärkeänä ja työilmapiirin ja työkavereiden merkitys korostui työssä jaksamisen osalta. Työn etenemismahdollisuuksia kuvattiin sekä sitoutumista lisäävänä, että alentavana tekijänä. Yritys X:n tarjoamat urapolut koettiin houkuttavaksi sitoutumisen kannalta, mutta työssä eteneminen koettiin osittain mahdottomaksi, joka osaltaan alensi sitoutumista. Palkkauksella koettiin olevan merkitystä niin työn arvostuksen, sitoutumisen kuin motivaationkin kannalta.

”Mielekkäät työtehtävät ja se, että koen voivani vaikuttaa omaan työhöni ja edetä urallani”.

”Sitoutuisin, jos palkkakehitys olisi parempi ja jos urakehitys olisi mahdollista”.

”Työni arvostaminen ja sen näyttäminen esimerkiksi palkkauksessa tai kehityskeskusteluissa/tuumauksissa. Se, että tietty vapaus säilyisi ja joustavuutta löytyisi. Se, että pääsen kehittämään osaamistani riittävästi ja koen, että minulla on mahdollisuuksia kehittyä ja edetä”.



Kuva 28. Työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (n=34)

Kysymykseen ”Millä tavoin X voisi kehittyä työnantajana, jotta se palvelisi tarpeitasi parhaiten?” saadut vastaukset analysoitiin myös teemoittelemalla aihepiireittäin. Kehitettävää toivottiin eniten palkkauksen, etenemismahdollisuuksien ja työhyvinvoinnin osalta. Työnkuvaa toivottiin entistä monipuolisemmaksi ja työntekijäkokemukseen panostamisen tärkeys nousi esiin vastauksista.

”Palkkauksen parantaminen, kehitysmahdollisuuksia enemmän, sekä työhyvinvointi kuntoon”.

6 Pohdinta

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen päätuloksia ja havaintoja, ja pohditaan, saavutettiinko tutkimukselle asetetut tavoitteet. Tutkimustulosten avulla tehdään johtopäätöksiä ja esitetään kehitys- tai jatkotutkimusehdotuksia yritys X:lle. Lisäksi tutkijana pohdin tutkimuksen onnistumista ja luotettavuutta, ja tarkastelen kriittisesti tutkimusprosessia sekä sen aikana tekemiä valintojani.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli tutkia yritys X:n työnantajakuvaa sen henkilöstön alle 30-vuotiaiden asiakaspalvelijoiden näkökulmasta ja heidän sitoutumistaan yritys X:ään. Tutkimuksen alatavoitteena oli vastata seuraaviin tutkimuskysymyksiin: mikä on yrityksen sisäisen työnantajakuvan nykytila, mikä on yrityksen työntekijöiden sitoutumisen nykytila ja mitkä tekijät vaikuttavat henkilöstön sitoutumiseen ja sisäisen työnantajakuvan syntyyn. Lisäksi tavoitteena oli, että toimeksiantaja saisi kyselystä arvokasta tietoa työnantajakuvan nykytilasta ja työntekijöiden tarpeista. Toiveena oli, että organisaatiolla on halu ja kyky hyödyntää tutkimuksesta saatua tietoa kehittämistyössä.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimustulokset osoittivat, että yritys X:n työnantajakuva on pääosin myönteinen. Yritys X:n työnantajakuva koettiin vahvaksi jo ennen työsuhteen alkua, sillä puolet vastaajista kertoivat tunnettavuuden hyvänä työnantajana vaikuttaneen työnantajan valintaan. Ulkoisen työnantajakuvan perustuessa sisäiseen työnantajakuvaan voidaan näiden välillä nähdä kiistaton yhteys (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 66). Työnantajan tunnettavuudesta huolimatta merkittävin syy yritys X:n valintaan työnantajana olivat yrityksen tarjoamat hyvät työsuhte-edut.

Yritys X:n myönteistä työnantajakuvaa tukee myös se, että kaikki yritys X:n työntekijät suosittelisivat jossain määrin työnantajaansa. Lisäksi osa työntekijöistä oli tullut yritys X:n palvelukseen tuttavien suosituksen perusteella. Alhrothin (2017, 3) mukaan parhaiden työpaikkojen työntekijät toimivat työskentelyorganisaationsa työntekijälähettiläinä. Tulosten perusteella yritys X on kyennyt luomaan organisaatioonsa työntekijöistä omia työntekijälähettiläitään.

Vahvaa työnantajakuvaa tukien yritys X vaikutti lunastaneen niin työnantajaan kuin työtehtäviin kohdistuneet odotukset, sillä enemmistö vastaajista koki näiden olevan odotuksiin nähden samansuuntaisia. Piha & Poussa (2012, 146) kuvaa työnantajakuvan perustuvan annettuihin lupauksiin ja niiden lunastamiseen tekoina. Tulosten perusteella moni yritys X:n työntekijöistä valitsi X:n työnantajakseen hyvän työnantajakuvan perusteella ja koki,

että työnantaja vastaa toiminnallaan siihen kohdistuneisiin odotuksiin. Tämän lisäksi työtehtävistä oli onnistuttu luomaan todenmukainen kuva ennen työsuhteen alkua, sillä myös työtehtävät vastasivat enemmistön mielestä niihin kohdistuneita odotuksia. Tulosten valossa voimme havaita, että annetut lupaukset ovat pääosin toteutuneet.

Työnantajan katsottiin suoriutuneen vahvasti myös monilla muilla työnantajakuva muokkaavilla osa-alueilla, eli kyselyn kokonaisarvosanat olivat korkeat. Korpi, Laine ja Soljasalon (2012, 69–72) mukaan sisäisen työnantajakuvan onnistumiseksi riittää kun enemmistössä näistä on onnistuttu: palkkaus, työn kiinnostavuus, työilmapiiri, oman työn kehittämismahdollisuudet ja urakehitysmahdollisuudet. Näiden tekijöiden osalta yritys X:lle annetut arvosanat jakautuivat keskiarvoihin seuraavasti (asteikolla 1–5): työilmapiiri 4,24, mielekkäät työtehtävät 3,23, työn kehittämismahdollisuudet 2,72, urakehittymismahdollisuudet 2,62 ja palkkaus ja sen kehitys 2,21. Huomionarvoista on, että työnkehittämismahdollisuudet, urakehittymismahdollisuudet ja palkkaus saivat koko kyselyn alhaisimmat keskiarvot. Yritys X:n hyvää sisäistä työnantajakuva tukivat kuitenkin yrityksen hyvän ilmapiirin lisäksi sen tiimihenki sekä työsuhte-edut, joissa molemmissa päästiin yli neljän keskiarvoon.

Yritys X:n työntekijöille tärkeimmät asiat olivat tutkimuksen mukaan työhyvinvoinnista huolehtiminen, palkkaus ja sen kehitys, työilmapiiri, mielekkäät työtehtävät ja urakehittymismahdollisuudet. Kuten jo esitettiin, työilmapiiristä yritys X sai erinomaiset arvosanat ja työhyvinvoinnissa ja mielekkäissä työtehtävissä yritys X pärjasi hyvin, mutta palkkauksessa ja urakehittymismahdollisuuksissa oli kehitettävää. Sekä palkkausta että urakehitysmahdollisuuksia kehittämällä voidaan kehittää yritys X:n sisäistä työnantajakuva (Korpi, Laine ja Soljasalo 2012, 69–72) ja parantaa työntekijöiden tyytyväisyyttä, näiden tekijöiden ollessa myös työntekijöille tärkeimmiksi valittujen joukossa.

Tutkimustuloksia ristiintaulukoimalla selvitettiin myös iän ja sukupuolen vaikutuksia tärkeimpiin asioihin. Miehille tärkeimmäksi asiaksi muodostui palkkaus, kun taas naiset pitivät tärkeimpänä työhyvinvoinnista huolehtimista. Iän puolesta 25–29-vuotiaille tärkein asia oli työhyvinvoinnista huolehtiminen ja alle 25-vuotiaille tärkeimpiä asioita olivat tasaäänin: mielekkäät työtehtävät, esihenkilötyö, tiimihenki ja työilmapiiri. Kaikki alle 25-vuotiaat kokivat neljä edellä mainittua tekijää tärkeiksi. Mellasten (2020, 15) tekemän tutkimuksen mukaan nuoret arvostavat aiempaan sukupolveen verrattuna hyvää työyhteisöä, kannustusta ja arvostusta ja työn ja vapaa-ajan tasapainoa palkan sijaan. Lisäksi hyvä esihenkilötyön oli Mellasten (2020, 15) tutkimuksen mukaan nuorille tärkeää. Myös yritys X:n alle 25-vuotiaiden kohdalla tämä korostui tiimihengen ja esihenkilötyön tärkeyden osalta, sillä nämä

olivat alle 25-vuotialle huomattavasti tärkeämpiä kuin 25–29-vuotiaille. Toisaalta kokonais- tuloksissa palkkaus kuitenkin koettiin tärkeäksi yhtenä eniten ääniä saaneena tekijänä, jonka vuoksi palkan tärkeyttä ei tämän tutkimuksen valossa voida sivuuttaa.

Sitoutumisesta tehtiin seuraavia huomioita. Yritys X:lle annetuista korkeista kokonaisarvo- sanoista ja ison työnantajan tarjoamasta kokonaisuudesta huolimatta yli puolet työnteki- jöistä oli vähintään harkinnut työpaikan vaihtoa. Tulosten perusteella työpaikkaa todennä- köisimmin vaihtaisivat myös talossa pidempään työskennelleet henkilöt, eli työsuhteen ajan nähtiin vaikuttavan sitoutumiseen negatiivisesti lähtöalttiuden kasvaessa työskentely- ajan keston mukaan. Toisaalta työskentelyajan voidaan myös tietoperustan mukaan nähdä korreloivan työhön sitoutumisessa, ja työpaikkaa voisi olla hyvä vaihtaa viiden vuo- den välein rutinoitumisen välttämiseksi ja urakehityksen edistämiseksi (Pyöriä 2017, 73).

Pyöriän (2017, 72–74) mukaan työntekijöiden sitouttamiseen vaikuttaa eniten etenemis- mahdollisuudet, työn järjestämisen käytänteet, tasa-arvo sekä ilmapiiri. Myös yritys X:n työntekijöiden sitoutumiseen eniten vaikuttavina tekijöinä laadullisen aineiston mukaan näyttäytyivät työilmapiiri, työn mielekkyys, etenemismahdollisuudet ja palkkaus. Yritys X:n tarjoamalla kokonaisuudella, jota rakentaa mm: vakaa työsuhde, säännöllinen tulo ja työ- aika sekä työsuhde-edut kerrottiin olevan vaikutusta sitoutumiseen.

Tutkimustulosten valossa voidaan päätellä, että palkkausta ja etenemismahdollisuuksia kehittämällä voitaisiin vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen sekä työnantajakuvaan posi- tiivisesti. Etenemismahdollisuudet ja palkkaus havaittiin tutkimustuloksissa samaan aikaan yritys X:n suurimpina kehityskohteina, henkilöstölle tärkeimpien asioiden joukossa sekä työntekijöiden sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Tämä osoittaa, että palkkauksen ja etenemismahdollisuuksien kehittäminen voidaan katsoa tärkeäksi. Huomioitavaa on, että kattavilla työsuhde-eduilla voidaan jossain määrin katsoa kompensoitavan palkkauksessa koettua vajetta (Viitala 2021, 46), sillä yritys X:n työsuhde-edut koettiin erinomaisiksi.

Lisäksi työntekijät kokivat työhyvinvoinnissa ja mielekkäissä työtehtävissä olevan paran- nettavaa. Työhyvinvoinnista huolehtiminen oli kyselyn perusteella työntekijöille kaikista tärkein asia, myös mielekkäiden työtehtävien ollessa tärkeimpien asioiden joukossa. Nämä tekijät näyttäytyivät laadullisen aineiston osalta työnantajan kehityskohteina ja työn- tekijöiden sitoutumiseen vaikuttavina tekijöinä. Vaikka yritys X lunasti kyselyn perusteella työhyvinvoinnin ja mielekkäiden työtehtävien osalta hyvät arvosanat voidaan näiden kehit- täminen katsoa tärkeäksi. Työhyvinvointiin ja mielekkäisiin työtehtäviin panostamalla yritys X voi parantaa työnantajakuvaansa ja sitouttaa henkilöstöä paremmin palvelukseensa.

6.2 Kehittämis- ja jatkotutkimusehdotukset

Saatuihin tutkimustuloksiin pohjaten yritys X:n tulisi panostaa asiakaspalvelijoiden työnku-
van monipuolistamiseen ja parempien etenemismahdollisuuksien tarjoamiseen, sillä nämä
näyttäytyivät sekä työnantajakuvaan että sitoutumista puoltavina tekijöinä sekä tutkimustu-
loksissa, että tietoperustassa. Olisi mielenkiintoista selvittää voidaanko hyvillä työsuhde-
eduilla kompensoida työntekijöiden mielestä palkkausta, mihin toivottiin eniten kehitystä,
sillä yritys X:n työsuhde-edut olivat vaikuttaneet suuresti myös työnantajan valinnassa.
Tutkimustulosten perusteella myös työhyvinvoinnista huolehtimiseen tulisi kiinnittää jat-
kossa yhä enemmän huomiota, sillä työhyvinvoinnista huolehtiminen koettiin työntekijöille
kaikista tärkeimmäksi asiaksi, sen ollessa myös työnantajalle annettu kehityskohta laadul-
lisen tutkimusaineiston puolesta. Työhyvinvoinnista huolehtimisen tärkeyttä tukee myös
nuoren työsukupolven alttius kärsiä työuupumuksesta ja työstressistä (Mellanen 2020,
11–12).

Ehdottaisin, että toimeksiantaja hyödyntäisi tutkimuksesta saatuja tietoja ja toteuttaisi ai-
heesta tutkimuksia myös laajemmalla perusjoukolla eri yksiköille ja eri ikäisille vastaajille.
Näin voisi vertailla onko vastauksissa eroavaisuuksia eri yksiköiden ja eri ikäisten vastaa-
jien välillä. Tutkimuksesta saatavien tietojen perusteella yritys X pystyisi vastaamaan työn-
tekijöidensä tarpeisiin entistä paremmin ja yksilöllisemmin. Tutkimusaihetta voidaan pitää
tärkeänä, sillä tyytyväistä henkilöstöä voidaan pitää avainasemassa työnantajaku-
van muodostumisessa (Kaijala ja Tolvanen 2020, 63–62).

Jatkotutkimuksena olisi myös mielenkiintoista selvittää tarkemmin asioita, joita nuoret
työntekijät haluavat X:llä työskentelyn kautta saavuttaa. Tullaanko yritys X:stä hakemaan
hyvää näyttöä ansioluetteloon, onko toiveena urapolku X:n sisällä, houkuttelevatko erin-
omaiset työsuhde-edut vai kiinnostaako työn sisältö työntekijöitä ensi sijassa. Selvittä-
mällä tarkemmin nuorille työntekijöille tärkeitä asioita, saataisiin tarkempaa kuvaa työntek-
ijöiden toiveista X:ssä työskentelyn suhteen. Näitä tukemalla ja yksilöllisiä etenemismah-
dollisuuksia tarjoamalla osaavaa henkilöstöä saadaan pidettyä organisaation palveluk-
sessa entistä tyytyväisempänä ja sitoutuneempana. Mikäli nuoria osaajia halutaan pitää
talossa, tulee heille tarjota heidän tarpeitansa vastaavia työtehtäviä tai muokata näitä tar-
peiden mukaisesti (Mellanen 2020, 337–347).

Myös työntekijöiden sitoutumista voisi tutkia perusteellisemmin. Tässä tutkimuksessa sel-
visi, että työntekijöistä enemmistö on vähintäänkin harkinnut työpaikan vaihtoa. Tutkimuk-
sessa selvitettiin myös keinoja millä työntekijöiden sitoutumista voitaisiin parantaa. Sitou-
tumista voisi kuitenkin tutkia laajempaan käsitteeseen pelkän organisaatiossa pysymisen si-

jaan kuten työntekijöiden venymisalttiutena, työhön kohdistuvana tyytyväisyytenä ja työsuoristusten paranemisena, sillä sitoutumisen voidaan katsoa kattavan myös nämä asiat (Viitala 2021, 45).

6.3 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Kyselytutkimuksen luotettavuutta voidaan tukea onnistuneella otannalla, tutkimukselle sopivilla menetelmävalinnoilla ja luotettavalla mittaamisella. Luotettavaa mittausta heikentää heikko reliabiliteetti ja validiteetti. (Taanila, 31.3.2019.) Validiteetilla tarkoitetaan mittauksen pätevyyttä eli sitä mitataanko sitä mitä on tarkoituskin. Reliabiliteetilla puolestaan tarkoitetaan tarkkuutta, eli sitä miten tarkasti mittaaminen on toteutettu. (Vehkalahti 2014, 41.) Tutkimuksen luotettavuutta mitataan ensisijaisesti validiteetilla, sillä mikäli mitataan väärää asiaa ei sen tarkkuuden määrittelyllä ole merkitystä (Vehkalahti 2014, 41).

Tutkimuksen validiteettia ja reliabiliteettia tuettiin huolellisella kyselylomakkeen suunnittelulla, sen testauksella, tutkimuksen aihealueeseen perehtymällä sekä peittomatriisin hyödyntämisellä kyselylomakkeen suunnittelussa. Kyselylomakkeen kysymykset pyrittiin muotoilemaan mahdollisimman selkeästi ja helposti ymmärrettävästi, tutkimuksen validiteetti huomioiden. Lomakkeessa pyrittiin välttämään turhaa termistöä, jotta kysyttävä asia olisi vastaajalle mahdollisimman selkeää ja täten tukisi tutkimuksen reliabiliteettia.

Otantamenetelmä vaikuttaa myös tutkimuksen luotettavuuteen (Taanila 31.3.2019). Kokonaistutkimus tutkii koko tavoiteltavaa perusjoukkoa (Vehkalahti 2014, 46). Vilkan (2014, 52) mukaan kokonaistutkimus on hyvä vaihtoehto, mikäli tutkimuksen perusjoukko on pieni noin 100 henkilön suuruinen. Otantamenetelmän lisäksi tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaa tutkimusaineiston luotettava analysointi ja oikeat menetelmävalinnat (Taanila (31.3.2019). Myös vastausprosentilla voidaan mitata kyselyn luotettavuutta. Yleisimmin kyselytutkimusten vastausprosentit ovat noin 50 % luokkaa (Vehkalahti 2014, 44).

Tutkimuksen menetelmävalinnat olivat onnistuneita ja palvelivat tutkimuksen tavoitetta. Kyselylomakkeen kaikki kysymykset olivat vapaavalintaisia, eli vastaaja pystyi halutesaan ohittamaan kysymyksen, johon ei halunnut vastata. Tällä ratkaisulla pyrittiin lisäämään kyselyn vastausprosenttia ja vähentämään vastausväsymystä. Tutkimustulosten analysoinnissa ei huomattu suurissa määrin puuttuvia havaintoja. Yhteen ikäkysymykseen oli jätetty vastaamatta, ja tämän osalta puuttuva havainto on luokiteltu omalla arvolla. Lisäksi kaikki vastaajat eivät olleet vastanneet avoimiin kysymyksiin. Puuttuvilla havainnoilla tarkoitetaan kysymyksiä, joihin ei ole saatu vastauksia, tai annettu vastaus on ollut epäselvä (Vilka 2014, 108). Tutkimuksen luotettavuuden vuoksi tutkimus suoritettiin kokonaistutkimuksena, jolloin kyselytutkimuksella tavoitettiin koko perusjoukkoa, eli kaikkia

alle 30-vuotiaita yritys X:ssä työskenteleviä asiakaspalvelijoita. Kyselyn vastausprosentti oli 53 %, jonka voidaan todeta olevan hyvä yleisten kyselyjen vastausprosenttien valossa.

Reliabiliteetin ollessa heikko, ei myöskään validiteettia voi katsoa hyväksi. Heikko reliabiliteetti ilmenee mm. vastaajien epärehellisellä vastaamisella, kysymysten eri tavoin ymmärtämisellä tai siten, että satunnaiset tekijät, kuten vastaajan mielentila vaikuttavat vastauksiin. (Taanila 31.3.2019.) Reliabiliteettiin pyrittiin vaikuttaa kysymysten asettelulla, vaikkakaan kaikkiin reliabiliteettiin vaikuttaviin tekijöihin, kuten vastaajan mielentilaan tutkijalla ei ole ollut vaikutusvaltaa. Tutkimuksen luotettavuuteen on kiinnitetty huomiota myös tutkimusaineiston luotettavalla analysoinnilla sekä sopivilla menetelmävalinnoilla.

Kyselyn luotettavuutta madaltavana tekijänä voidaan kuitenkin pitää sitä, että kyselyyn on voinut vastata perusjoukkoon kuulumaton henkilö, sillä kysely jaettiin henkilöstön intraan linkkinä. Kyselyssä ohjattiin tarkasti vastaamaan kyselyyn vain perusjoukkoon kuulueensa, mutta on mahdollista, että kyselyyn olisi ottanut kantaa myös perusjoukon ulkopuolinen henkilö. Myöskään avokysymyksen ”Mitkä tekijät vaikuttavat sitoutumiseesi?” vastauksia ei voida pitää täysin luotettavina, sillä kysymyksen asettelu oli harhaanjohtava. Tämä huomattiin kyselyyn annetuista vastauksista, jotka tuntuivat vastaavan keskenään eri kysymykseen. Kyselyn vastauksista oli osittain haastava päätellä tarkoittaako vastaus sitä, että yritys X:llä mainittu osa-alue on hallussa, oliko vastaus työntekijän suora vastaus kysymykseen puhtaasti sitoutumiseen vaikuttavana tekijänä, vai oliko kyseessä parannusehdotus työnantajalle.

Tutkimusta tehtäessä tulee ottaa huomioon tutkimuksen eettisyys hyvää tutkimuskäytäntöä noudattaen. Tutkimusetiikka voidaan jakaa kahteen osaan; tiedonhankintaan ja tutkittavien tietosuojaan sekä tutkijan vastuuseen tutkimustulosten hyödyntämisessä ja käsittelemisessä. Tutkimusprosessissa eettisten näkökulmien jaottelu voidaan tehdä seuraavasti: tutkimusaiheen etiikka eli onko tutkittava aihe perusteltua, tutkimusmenetelmät eli saavutetaanko tutkimustieto valituilla aineistonkeruumenetelmillä sekä tutkimustulosten käsittely ja raportointi eli tutkimustulosten hyödyntäminen rehellisesti ja tarkkuudella, mutta tutkittavien henkilötietosuojan huomioiden. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Tutkimuksen eettisyys on huomioitu koko tutkimusprosessin ajan. Eettisestä näkökulmasta tarkasteltuna tutkimusaihetta voidaan pitää tärkeänä sen ajankohtaisuuden vuoksi. Myös aineistonkeruumenetelmät tukivat tutkimuksen eettisyyttä, sillä nämä olivat onnistuneet. Tutkimustulosten analysointi ja raportointi on tehty hyvää tieteellistä käytäntöä nou-

dattaen niin, että tutkimustuloksia on käsitelty ja säilytetty luotettavasti vastaajien henkilö-tietosuojaa noudattaen, ja saatujen tulosten raportointi ja esittäminen on tehty mahdollisimman rehellisesti ja tarkasti.

6.4 Oma pohdinta

Kokonaisuudessaan tämä opinnäytetyöprojekti oli hyvin opettavainen. Opinnäytetyön suunnitteleminen alkoi jo syksyllä 2021, mutta tämän varsinainen edistäminen vasta vuodenvaihteessa 2021–2022. Opinnäytetyön kirjoittaminen vaati ennen kaikkea kokonaisuuksien hallintaa, suunnitelmallisuutta, periksiantamattomuutta ja uteliasta asennoitumista. Oman haasteensa opinnäytetyön kirjoittamiselle toi työn ja opiskelun välillä tasapainoilu, sillä työskentelin kokoaikaisesti opinnäytetyön kirjoittamisen aikana.

Matka on sisältänyt hyvin monenlaisia tunteita ja haasteistakin huolimatta päällimmäinen tunne on hyvä. Olen oppinut huomattavan paljon tutkimuksen suunnittelusta, toteuttamisesta, tulosten analysoinnista ja raportoinnista. Opinnäytetyön aikana sain sukeltaa tutkimusten maailmaan, joka kuitenkin oli itselle ennalta aika tuntematon. Tämän prosessin jälkeen kuva tutkimuksen tekemisestä vaatimuksineen on kirkkaampi, ja tutkimuksen suorittaminen uudelleen tuntuu huomattavasti helpommalta kerran tämän jo kokeneena.

Koen onnistuneeni tutkimusaiheen valinnassa erinomaisesti, sillä se on ajankohtainen ja jaksoi innostaa minua läpi opinnäytetyön vaiheiden. Asiaan perehtyminen lisäsi kiinnostustani tutkittua aihealuetta kohtaan, vaikka jokseenkin aihealue osoittautui hyvin laajaksi ja välillä tämä johti tutkijaa harhaan. Työn tekeminen vaati tarkkaa rajausta, joka osoittautui prosessin aikana haasteelliseksi. Oman innostukseni lisäksi myös toimeksiantajan suhtautuminen tutkimusaiheeseen oli positiivinen, ja tuntui, että yritys X:n henkilöstö koki tutkimusaiheen tärkeäksi kattavien vastausten osalta. Tuntuu, että aihe koettiin tärkeäksi monelta eri kannalta ja toivonkin, että tekemäni työ kantaa hedelmää jatkotutkimusten muodossa.

Kyselylomakkeen huolellisesta suunnittelusta huolimatta koen, että lomakkeen kysymysten asettelussa olisi ollut parantamisen varaa. Nyt jälkikäteen muuttaisin muutaman kysymyksen asettelua ja valintakysymyksiin valittua asteikkoa, jotta kyselyn luotettavuutta ja tarkkuutta voitaisiin pitää nykyistä parempana. Koen, että opinnäytetyössäni kyselylomake pääosin kuitenkin palveli tarkoitustaan ja mittasi tarkoituksenmukaisia asioita. Epäselvät kysymyksenasettelut eivät onnekseni näkyneet tutkimustuloksissa tyhjinä vastauksina tai vastausten vähyytenä. Jälkikäteen muuttaisin myös suositteluhaluuden mittausmenetelmän eNPS:ään (Employee Net Promoter Score), jotta suositteluarvo olisi ollut helpommin määriteltävissä ja analysoitavissa.

Tutkimuksen aikataulu oli tiukka itselleni asettamien vaatimusten puitteissa. Suunnitellusta aikataulusta hieman jäätiin, ja aikataulussa pysyminen muodostui itselle suurimmaksi haasteeksi opinnäytetyön edistämisen osalta. Koin, että toisinaan työn imu oli hyvinkin vahvaa, jolloin tutkimuksen työstäminen oli helppoa. Toisinaan työstä ei meinannut millään saada otetta, joka aiheutti myös aikataulusta jäämistä. En myöskään osannut varautua tutkimuslupien hakemiseen ja prosessointiin kuluvaan aikaan. Jatkossa osaan ottaa paremmin huomioon myös aikataulut, joihin en voi itse vaikuttaa, sekä suunnitella tarkemmin oman työn aikataulutusta. Haasteelliseksi osoittautui myös se, että tutkimuksen loppuvaiheessa toimeksiantaja ilmaisi toiveen, ettei toimeksiantajan nimeä sittenkään mainitaisi työssä. Tämä aiheutti minulle yllättävän paljon lisätyötä jo valmiiksi tiukan aikataulun päälle. Suurin aikasyöppö työssäni oli pivot- ja ristiintaulukointien tekeminen, jonka hoidin Excelin ominaisuuksilla. Koen, että tutkimusprosessin kerran läpikäyneenä osaan jatkossa realistisemmin suunnitella eri työvaiheisiin kuluvat ajat sekä hyödyntää kattavammin eri työkaluja määrällisen aineiston analysointiin.

Opinnäytetyön onnistumista tukee toimeksiantajalta saatu palaute tutkimustulosten tarpeellisuudesta ja hyödynnettävyydestä. Lisäksi opinnäytetyöni esitys oli onnistunut ja sain hyvää palautetta johdonmukaisesta ja asiantuntevasta esiintymisestääni. Huolimatta siitä, etteivät kaikki työni vaiheet menneet niin sujuvasti kuin mahdollista, ja vaikka kehityskohteita aikaansaannoksestani löytyikin koen, että olen tyytyväinen työni lopputulokseen.

Oma näkemykseni on, että opinnäytetyön tekeminen on lisännyt osaamistani monella eri osa-alueella. Tärkeimpänä oppina pidän kuitenkin laajan kokonaisuuden ja prosessin hallintaa, jota tutkimuksen työstäminen vaati. Sain tämän matkan aikana tärkeää kokemusta eri yhteistyötahojen kanssa toimimisesta ja oman työni johtamisesta. Erityisesti haluan kiittää yritys X:ää yhteistyöstä, kuten myös opinnäytetyön ohjaajaani tuesta ja kannustuksesta koko opinnäytetyöprosessin ajan.

Lähteet

Ahloth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 1.4.22

Alastalo, M. & Borg, S. Numerolukutaito. Teoksessa kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: Numerolukutaito - Tietoaarkisto (tuni.fi). Luettu: 24.4.22.

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand: Bringing the best of brand management to the people at work. Chichester Wiley. E-kirja. Luettu: 22.3.22.

Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. 2005. Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. International Journal of advertising. Luettavissa: <https://web-p-ebscohost-com.ezproxy.haaga-helia.fi/ehost/detail/detail?vid=0&sid=13fb3c6f-3675-4c4b-bd255711252bee96%40dis&bdata=JnpdGU9ZWWhvc3QtbGl2ZSZzY29wZT1zaXRI#AN=17227784&db=buh>. Luettu: 6.2.22.

Bridger, E. 2018. Employee engagement. A practical Introduction. Kogan Page.

Clowes, K. & Paggi, R. 2021. Managing generation Z: how to recruit, on board, develop, and retain the newest generation in the workplace. Quill Driver Books. Kalifornia.

Denise, V. & Dorsey J. 2020. Zconomy. How gen Z will change the future of business and what to do about it. Harper Collins Publishers. New York.

Günther, K. & Hasanen K. Tutkimuksen kulku. Teoksessa laadullisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: Johdanto: Tutkimuksen kulku - Tietoaarkisto (tuni.fi). Luettu: 24.4.22.

Huhta, M. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Rakenna vetovoimainen työpaikka, jota tavoittelemasi työntekijät rakastavat ja kilpailijasi kadehtivat. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 10.3.22.

Kaijala, M. 2016. Rekrytointi. Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent Oy. Helsinki. E-kirja. Luettu 8.2.22.

Kaijala, M & Tolvanen R. 2020. Henkilöstö. Strateginen investointi? Helsingin seudun kauppakamari. Viro.

Kjelin, E. & Kuusisto, P-C. 2003. Tulokkaasta tuloksetekijäksi. Talentum Media Oy. Helsinki.

Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Rekrytinnin suhteellisuusteoria. Management Institute of Finland. Helsinki.

Kular, S., Gatenby, M., Rees, C., Soane, M., Truss, K. 2008. Employee Engagement: A Literature Review. Kingston University Working Paper, Series No 19. Luettavissa: <https://eprints.kingston.ac.uk/4192/1/19wempen.pdf>. Luettu: 10.11.21.

Leiviskä, E. 2011. Työ täynnä elämää. Työn merkityksellisyyden seitsemän lähdettä. Tietosanoma OY. Tallinna.

Lievens, F. & Slaughter, J. E. 2016. Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. Luettavissa: https://www.researchgate.net/profile/Filip-Lievens/publication/289556181_Employer_Image_and_Employer_Branding_What_We_Know_and_What_We_Need_to_Know/links/56e7e50208aea51e7f3aec48/Employer-Image-and-Employer-Branding-What-We-Know-and-What-We-Need-to-Know.pdf?origin=publication_detail. Luettu: 3.3.22.

Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi, miten? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 15.4.22.

Mattila, M. Ristiintaulukointi. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Luettavissa: Ristiintaulukointi - Tietoarkisto (tuni.fi). Luettu 10.5.22.

Mellanen, A. & K. 2020. Hyvät, pahat ja milleniaalit. Miten heitä tulisi johtaa. Atena kustannus Oy.

Michelsson, N., Kinnunen, N. & Laaksonen, H. 2017. Tavoitteena työhön sitoutuminen. Luettavissa: <http://tamkjournal.tamk.fi/tavoitteena-tyohon-sitoutuminen/>. Luettu: 14.11.2021.

Mosley, R. Employer Brand Management. Practical Lessons from the World's Leading Employers. John Wiley & Sons, Incorporated 2014. E-kirja. Luettu 12.3.22.

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer Branding for Dummies. John Wiley & Sons, Inc. New Jersey. E-kirja. Luettu 12.3.22.

Paaso, E. Mittaaminen. Teoksessa Kvantitatiivisen tutkimuksen verkkokäsikirja. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: Mittaaminen - Tietoaarkisto (tuni.fi). Luettu: 24.4.22.

Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi – Paremman työelämän puolesta. Talentum. Helsinki. Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Edita. Helsinki.

Puusniekka, A. & Saaranen-Kauppinen, A. 2006. KvaliMOTV. Menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere. Yhteiskuntatieteellinen tietoaarkisto. Luettavissa: KvaliMOTV - 3.1 Eettiset kysymykset (tuni.fi). Luettu: 9.5.22.

Pyöriä, P., Saari, T. & Koivunen, T. 2017. Työhön sitoutuminen. Työelämän myytit ja todellisuus. Gaudeamus. Tallinna.

Rosethorn, H. 2009. The Employer Brand: Keeping Faith with the Deal. Gower Publishing Limited. Farnham. E-kirja. Luettu 3.4.22.

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana, hoida kosiomatka tyyllillä. Helsingin seudun kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu: 11.11.21

Solomon, M. & Sridevi, S. M. 2010. Employee Engagement: The Key to Improving Performance. International Journal of Business and Management. Luettavissa: Employee Engagement: The Key to Improving Performance | Kompasoo | International Journal of Business and Management | CCSE (ccsenet.org). Luettu: 14.11.2021.

Stateniec, I. & Kalinska-Kula, M. 2021. Internal employer branding as a way to improve employee engagement. Luettavissa: <https://www.businessperspectives.org/index.php/journals/problems-and-perspectives-in-management/issue-386/internal-employer-branding-as-a-way-to-improve-employee-engagement>. Luettu: 6.2.22.

Suonsivu, K. 2014. Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista. UNI press. Kuopio.

Taanila, A. 2019. Määrällisen aineiston kerääminen. Luettavissa: <http://myy.haaga-helia.fi/~taaak/t/suunnittelu.pdf>. Luettu 14.3.22.

Thornton, Gail S., Mansi, V., Carramenha, B., Capellano, T. 2019. Strategic employer communication: Building a culture of engagement. Springer International Publishing.

Vehkalahti, K. 2014. Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät. Finn Lectura. Luettavissa: Kyselytutkimuksen mittarit ja menetelmät (helsinki.fi). Luettu: 2.5.22.

Viitala, R. 2021. Henkilöstöjohtaminen: keskeiset käsitteet, teorit ja trendit. Edita Publishing Oy. Helsinki.

Vilkka, H. 2021. Tutki ja kehitä. Ps Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 2.4.22.

Vilkka H. 2015. Tutki ja kehitä. Ps. Kustannus. Jyväskylä. E-kirja. Luettu 14.3.22.

Vilkka, H. 2014. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Helsinki. Luettavissa: <http://hanna.vilka.fi/wp-content/uploads/2014/02/Tutki-ja-mittaa.pdf>. Luettu 3.5.22.

Vilkka, H. 2007. Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet. Tammi. Luettavissa: https://trepo.tuni.fi/bitstream/handle/10024/98723/Tutki-ja-mittaa_2007.pdf?sequence=1&isAllowed=y. Luettu 1.5.22.

Vuorinen, T. 2013. Strategiakirja. 20 työkalua. Alma Media Oy. E-kirja. Luettu 3.4.22.

Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Täyttääkö työnantajasi toiveesi?

1) Ikä?

- Alle 25 vuotta
- 25–29 vuotta

2) Sukupuoli?

- Nainen
- Mies
- Muu
- En halua kertoa

3) Kauanko olet työskennellyt yritys X:ssä

- Alle vuoden
- 1–3 vuotta
- 3–5 vuotta
- Yli 5 vuotta

4) Suositteletko X:ää työnantajana?

- En suosittelisi
- Ehkä suosittelisin
- Suosittelisin
- Suosittelisin varmasti

5) Mitkä tekijät vaikuttivat siihen, että valitsit X:n työnantajaksesi? (Voit valita useamman)

- Tunnettavuus hyvänä työnantajana
- Palkkaus
- Työsuhde-edut
- Työn sisältö
- Työympäristö
- Etenemismahdollisuudet
- Työn kehittämismahdollisuudet
- Jokin muu mikä?

6) Vastaako työtehtäviesi sisältö siihen kohdistuneita odotuksiasi?

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä

- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

7) Vastaako työnantajana siihen kohdistuneita odotuksiasi?

- Täysin eri mieltä
- Melko eri mieltä
- Samaa mieltä
- Täysin samaa mieltä

8) Kerro odotusten ja todellisuuden suhteesta

9) Oletko harkinnut työpaikan vaihtoa?

- En ole harkinnut työpaikan vaihtoa
- En ole harkinnut työpaikan vaihtoa, mutta voisin harkita jos sopiva työpaikka tarjoutuisi
- Olen harkinnut työpaikan vaihtoa
- Olen jo etsinyt uutta työpaikkaa

10) Miten arvioisit onnistumista työnantajana seuraavilla osa-alueilla?

	Melko				
	Välttävä	Tyydyttävä	hyvä	Hyvä	Erinomainen
Työhyvinvoinnista huolehtiminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Palkkaus ja sen kehitys	<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"/>
Työn kehittämismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Urakehittymismahdollisuudet	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Mielekkäät työtehtävät	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työilmapiiri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Tiimihenki	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Esihenkilötyö	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sisäisen viestinnän sujuvuus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

	Melko				
	Välttävä	Tyydyttävä	hyvä	Hyvä	Erinomainen
Koulutus	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Perehdytys	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11) Mitkä näistä ovat itsellesi tärkeimpiä asioita työntekijänä? (Voit valita useamman)

- Työhyvinvoinnista huolehtiminen
- Palkkaus ja sen kehitys
- Työsuhde-edut
- Työn kehittämismahdollisuudet
- Urakehittymismahdollisuudet
- Mielekkäät työtehtävät
- Työilmapiiri
- Tiimihenki
- Esihenkilötyö
- Sisäisen viestinnän sujuvuus
- Koulutus
- Perehdytys
- Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen
- Jokin muu, mikä?

12) Mitkä tekijät vaikuttavat eniten sitoutumiseesi?

13) Millä tavoin voisi kehittyä työnantajana, jotta se palvelisi tarpeitasi parhaiten?