



Liikunta- ja hyvinvointikeskusyhtiön valmennuspalveluiden ulkoinen työnantajamielikuva

Sami Kunnari

Haaga-Helia ammattikorkeakoulu

Liikunnanohjaaja YAMK

Liikuntajohtaminen

Opinnäytetyö

2024

Tiivistelmä

Tekijä(t) Sami Kunnari
Tutkinto Liikunnanohjaaja (YAMK)
Raportin/Opinnäytetyön nimi Liikunta- ja hyvinvointikeskusyhtiön valmennuspalveluiden ulkoinen työnantajamielikuva
Sivu- ja liitesivumäärä 40 + 7
<p>Positiivinen työnantajamielikuva eli työnantajakuva on etu, jolla on nykypäivänä iso merkitys liiketoiminnan menestymisen kannalta. Se ei kuitenkaan synny hetkessä eikä tässäkään tapauksessa ole oikotietä onneen.</p> <p>Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan mielikuvaa organisaatiosta työnantajana ja se voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Sisäisellä mielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten organisaation työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Vastaavasti ulkoisella mielikuvalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden luomaa kuvaa organisaatiosta työnantajana.</p> <p>Työnantajakuvalla on rekrytoinnin onnistumisen kannalta tärkeä rooli. Positiiviset mielikuvat vahventavat potentiaalisen työntekijän suhtautumista organisaatioon ja sitouttavat paremmin kuin negatiiviset mielikuvat. Rekrytoinnin hyödyntäessä näitä positiivisia mielikuvia, saa organisaatio valmiiksi motivoituneita työnhakijoita rekrytointiprosessiin ja työpaikasta tulee haluttu.</p> <p>Työnantajakuvan ohella työnantajalupaus, <i>employee value proposition (EVP)</i>, on tärkeässä roolissa, kun kamppaillaan tulevaisuuden osajista. Parhaat työnantajalupaukset syntyvät yhteistyössä työntekijöiden kanssa ja se sisältääkin ja kuvastaa organisaation arvoja ja periaatteita. Työnantajalupaus tiivistää sisäänsä organisaation työntekijöilleen tarjoamat mahdollisuudet, etuudet sekä työyhteisön.</p> <p>Työn tavoitteena oli löytää ja luoda kotimaiselle liikunta- ja hyvinvointikeskusyritykselle Fysioline Fressi Oy:lle konkreettisia tulevaisuuden toimenpiteitä ulkoisen työnantajamielikuvan vahventamiseksi. Työn perustana toimi kyselytutkimus, joka kohdennettiin yhteistyön kautta sovituille fysioterapia- ja personal trainer koulutustahoille.</p> <p>Kyselytutkimus toteutettiin Google Forms alustalla ja linkki kyselyyn lähetettiin yhteistyötahoille, jotka välittivät kyselylomakkeen postituslistalleen. Tavoitettavuus oli 1747 vastaajaa ($n= 1747$) ja lopullisia vastauksia saatiin 47 ($n=47$).</p> <p>Kyselytutkimuksen vastausten analysoinnin perusteella luotiin kolme konkreettista ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämisen toimenpidettä. Yksi näistä oli heti toteuttavissa ja kaksi muuta pidemmän aikavälin toimenpidettä, mitkä vaativat aikaa ja suunnitelmallisuutta jalkauttamisen onnistumiseksi.</p>
Asiasanat Työnantajamielikuva, ulkoinen työnantajamielikuva, hakijakokemus, valmennuspalvelut

Sisällys

1	Johdanto	1
2	Työnantajamielikuva.....	2
2.1	Employer branding eli työnantajamielikuvan kehittäminen.....	3
2.2	Sisäinen työnantajamielikuva	5
2.3	Ulkoinen työnantajamielikuva	6
2.4	Työnantajalupaus eli Employer Value Proposition (EVP).....	8
3	Hakijakokemus.....	10
3.1	Positiivinen hakijakokemus.....	11
3.2	Negatiivinen hakijakokemus	12
3.3	Rekrytointiprosessi.....	14
3.4	Työntekijöiden suositteluohjelma.....	16
4	Kyselytutkimuksen tausta ja tarkoitus	18
4.1	Kyselytutkimuksen vaiheet	19
4.2	Tutkimusmenetelmät.....	20
4.3	Kyselytutkimuksen tulokset ja analyysi.....	23
5	Pohdinta ja johtopäätökset	29
5.1	Pohdinta.....	29
5.2	Jatkotoimenpiteet	33
6	Lähteet	36
7	Liitteet	40
	Liite 1. Kyselylomake.....	40
	Liite 2. Saateviesti vastaajille.....	47
	Liite 3. Muistutusviesti vastaajille	47

1 Johdanto

Yritysten ja organisaatioiden paras käyntikortti on tyytyväinen henkilöstö (Kaijala & Tolvanen 2020, 63). Osaavien työntekijöiden houkuttelevuus yhä kilpailukykyisempään toimintaympäristöön on alkanut tuottamaan monille organisaatioille vaikeuksia. Työntekijöiden houkuttelevuus, rekrytointi, mutta samalla myös hyvien työntekijöiden motivointi sekä pitäminen kiinni organisaatiossa vaatii yhä suurempia ponnisteluja koko yrityksen toimintakulttuurilta (Dorothee, Stinglhamber & Delobbe 2013, 57- 58).

Vuorinen ja Huikkola (2023, 228) toteavat työnantajamielikuvan kehittämisen olevan verrattain tuore strategisen johtamisen työkalu. Organisaatiot ovat huomanneet ja tunnistaneet tilanteen, missä yrityksen arvon nähdään riippuvan yhä enemmän sen työntekijöistä. Työnantajakuvasta onkin noussut yksi merkittävimmistä kilpailukykytekijöistä, kun tavoitteena on houkuttaa toimialan osaajia oman organisaation piiriin. Edelleen raha saattaa ratkaista satunnaisesti, mutta työpaikkaa valitessaan työnhakijat ovat alkaneet painottaa entistä enemmän työnantajakuvaa (Kaijala & Tolvanen 2020, 62).

Saman toimialan kilpailijaorganisaatioista pyritään erottautumaan lisäämällä vetovoimaa positiivisen työnantajamielikuvan kautta (Dorothee, Stinglhamber & Delobbe 2013, 57). Sisäisen työnantajamielikuvan muodostuessa organisaation työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä, ulkoinen työnantajamielikuva vastaavasti on organisaation ulkopuolisten henkilöiden muodostama kuva yrityksestä. Ulkoisessa mielikuvassa ei huomioida ainoastaan potentiaalisia työnhakijoita, vaan ryhmään kuuluu myös organisaation perheenjäsenet, muut läheiset sekä yrityksen yhteistyökumppanit. (Korpi ym. 2012, 67)

Ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumiseen vaikuttavat muun muassa työnantajan näkyvyys erilaisissa medioissa ja erilaisissa tapahtumissa, tuttavien tai lähipiirien kokemukset ja puheet, yleiset kirjoitukset ja arvostelut sosiaalisissa medioissa sekä omat henkilökohtaiset asiakaskokemukset (Kaijala & Tolvanen 2020, 64).

Vuorisen ja Huikkolan (2023, 228) mukaan vahva työnantajamielikuva on suuri resurssi onnistuneessa rekrytoinnissa sekä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa organisaatioon. Laine ja Soljasalo (2012, 76) toteavat vahvan, positiivisen mielikuvan vaikuttavan myönteisesti rekrytointiprosessiin tulevien hakemusten määrään sekä hakijoiden laatuun.

Tämän opinnäytetyön tavoitteena on selvittää liikunta- ja hyvinvointialalla toimivan yrityksen ulkoinen työnantajamielikuva kyselytutkimuksen yhteistyötahojen vastaajien kautta. Tutkimus antaa tietoa organisaation vahvuus- ja vetovoimatekijöistä sekä vastaavasti kehityskohteista. Tutkimustulosten perusteella organisaatiolle laaditaan kehittämissuunnitelma ulkoisen työnantajamielikuvan vahventamiseksi.

2 Työnantajamielikuva

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan näkemystä yrityksestä tai työpaikasta työnhakijoiden ja työntekijöiden keskuudessa. Syntynyt mielikuva muodostuu yrityksen totuudenmukaisesta mielikuvasta kuin myös yrityksen tavoittelemasta mielikuvasta (Korpi, Laine & Soljasalo 2012, 66). Lisäksi Korpi ja muut (2012, 66) toteavat edellä mainittujen lisäksi yrityksen viestinnän sekä yritykselle tällä hetkellä sopivan mielikuvan muodostavan työnantajamielikuvan, mutta myös näiden eri näkökulmien yhteensopivuudesta ja/ tai sopimattomuudesta toisiinsa. Heinonen (2023, 230) toteaa mielikuvaan vaikuttavan lähes kaikki yrityksen tekemiset kuten esimerkiksi markkinointi, asiakaspalvelu, rekrytointiviestintä, uutiset organisaatiosta, yrityksen johto sekä työntekijät, toimiala sekä organisaation tuotteet ja palvelut. Vahvimmin kuitenkin mielikuvan syntyyn vaikuttaa Heinosen (2023,230) mukaan omien tai tuttavien kokemukset työntekijänä, asiakkaana tai yhteistyökumppanina.

Työnantajamielikuva on pitkäaikainen prosessi, joka hyvin hoidettuna Sallin ja Takatalon (2014, 41) mukaan palkitsee organisaation siirtyessä rekrytointivaiheeseen kilpaillessaan alan huippuosaaajista. On tärkeä kuitenkin muistaa, ettei pelkkä myönteinen mielikuva riitä; organisaatio tulee tehdä myös tunnetuksi ja muun muassa sosiaalinen media tarjoaa tähän nykypäivänä erinomaiset mahdollisuudet. Salli ja Takatalo (2014, 41) toteavatkin tämän tavoittavan vahvasti myös passiiviset työnhakijat.

On hyvää tietää, että työnantajamielikuvasta käytetään myös termejä kuten työnantajabrändi, työnantajamaine ja työnantajaimago (Vuorinen 2014, 189). Yrityksen brändi ja maine ovat nykyisin erittäin merkittävässä roolissa työpaikkamarkkinoilla, kun puhutaan parhaiden työntekijöiden etsinnästä ja tämä näkyy työvoimamarkkinoilla sekä rekrytointiprosesseissa. Aiemmin yritysmaailmassa maine ja brändi ovat vaikuttaneet enemmän tuotekehittelyn ja sen markkinoinnin parissa. (Sivertzen, Nilsen & Olafsen, 2013)

Aula ja Heinonen (2002, 50) selventävät kyseisten termien eroavaisuuksia: Työnantajaimagon tarkoitus on pääsääntöisesti vedota positiivisesti mielikuvitukseen ja tehtävänä on saada konteksti näyttämään hyvältä. Imago on täten visuaalinen, vahvasti kuvallisuuteen perustuva. Työnantajamaine perustuu vastaavasti hyvin painokkaasti arvottavien kertomusten kokonaisuuteen. Mainella on vahva vaikutus: se on vahva lupaus eikä lupausta tule pettää (Heinonen & Aula 2002, 51). Vastaavasti työnantajabrändi heijastaa mielikuvaa tuotteesta tai organisaatiosta. Brändin syntyyn vaikuttavat organisaation ja tuotteen nimi, visuaalisista merkeistä ja symboleista koostuva tuotteen olemus.

Työnantajamielikuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Sisäisellä mielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten organisaation työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Mielikuva muodostuu siis sisäisesti organisaation sisällä. Vastaavasti ulkoisella mielikuvalla tarkoitetaan organisaation ulkopuolisten henkilöiden luomaa kuvaa organisaatiosta työnantajana. Ulkoisessa mielikuvassa ei huomioida ainoastaan potentiaalisia työnhakijoita, vaan ryhmään voi myös kuulua henkilöstön perheenjäseniä, muita läheisiä tai yhteistyökumppaneita (Korpi ym. 2012, 67).

Työnantajamielikuvan kehittäminen on sitä vastoin tullut osaksi strategista ajattelua organisaatioiden ymmärtäessään henkilöstön merkityksen ja arvon yrityksen menestyksen kannalta.

Työnantajamielikuvaan panostamalla voidaankin houkutella parhaimpia työntekijöitä työnantajan palvelukseen. Oleellisena osana strategista painopistettä työnantajamielikuvan kehittämisessä onkin rekrytointi (Vuorinen 2014, 189).

Vuorisen (2023, 228) mukaan vahva työnantajamielikuva on suuri resurssi onnistuneessa rekrytoinnissa sekä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa organisaatioon. Lisäksi Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 76) toteavat vahvan, positiivisen mielikuvan vaikuttavan myönteisesti rekrytointiprosessiin tulevien hakemusten määrään sekä hakijoiden laatuun. Lisäksi panostamalla työnantajamielikuvaan luodaan edellytyksiä saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä. (Vuorinen 2014, 189)

2.1 Employer branding eli työnantajamielikuvan kehittäminen

Employer branding eli työnantajamielikuvan kehittäminen on verrattain tuore organisaatioiden strategisen johtamisen ja toteuttamisen työkalu (Vuorinen 2014,189). Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan ajatuksia ja tunteita, joita ihmiset yhdistävät organisaatioon. Näin ollen voidaankin todeta jokaisella yrityksellä olevan työnantajamielikuva. Mielikuvat perustuvat joko suoraan tai epäsuoraan kontaktiin yrityksen kanssa tai kuulopuheeseen. Mielikuvat voivat olla sekä positiivisia että negatiivisia (Mosley 2014, 4).

Aihe nousi puheenaiheeksi ensimmäisiä kertoja 1990-luvun alussa. Kuitenkin vasta vuonna 2005 aiheesta kirjoitettiin ensimmäinen kansainvälinen kirja. Simon Barrow ja Richard Mosley julkaisivat aiheesta teoksen nimeltä *The Employer Brand – Bringing the best of brand management* (Vuorinen 2014, 189).

Työnantajamielikuvan kehittäminen on tullut osaksi strategista ajattelua organisaatioiden ymmärtäessään henkilöstön merkityksen ja arvon yrityksen menestyksen kannalta.

Työnantajamielikuvaan panostamalla voidaankin houkutella parhaimpia työntekijöitä työnantajan palvelukseen. Oleellisena osana strategista painopistettä työnantajamielikuvan kehittämisessä onkin rekrytointi. Vahva työnantajamielikuva on suuri resurssi onnistuneessa rekrytoinnissa sekä työntekijöiden sitouttamisessa ja motivoinnissa organisaatioon. Panostamalla työnantajamielikuvaan luodaan edellytyksiä saavuttamaan pitkän aikavälin menestystä. (Vuorinen 2014, 189)

Vuorinen ja Huikkola (2023, 230) kuvaavat työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheisena prosessina (kuva 1). Prosessissa etsitään viiteen avainkysymykseen vastauksia. Vastausten kautta organisaatiolle syntyy suunnitelma, joka siirretään käytäntöön sovituin kehityshankkein.

Ensimmäisenä avainkysymyksenä nostetaan esille *Mitä meistä ajatellaan työnantajana?*

Tässä avainasemassa on nykytilan arvio. Nykytilannetta voidaan arvioida omien työntekijöiden kautta: työtyytyväisyyskysely, selvittämällä organisaation tyypillisen työntekijäprofiilin sekä selvittämällä houkuttelevuustekijät työpaikkaa kohtaan työnhaun ja työsuhteen alussa.

Lisäksi apuna nykytilan arvioissa voi olla esimerkiksi erilaiset työnantajamielikuvatutkimukset ja -selvitykset. Vuorinen ja Huikkola (2023, 231) nostavat kuitenkin esille oman organisaation selvitystilan antavan mahdollisesti suuremman edun lähtötilannetta arvioidessa verrattuna ulkoisiin tutkimuksiin.

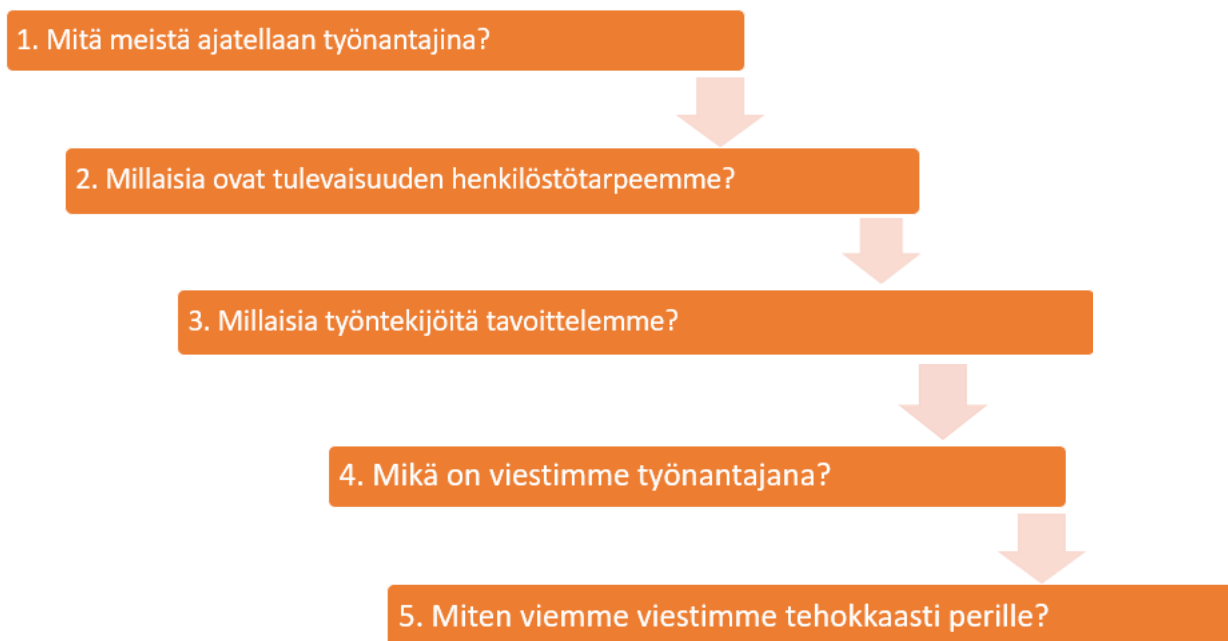
Toinen avainkysymys: *Millaisia ovat tulevaisuuden henkilöstötarpeemme?* Henkilöstötarpeita tulee peilata nykytilanteeseen ja pohtia löytyykö työnantajamielikuvan ja henkilöstötarpeiden väliltä ristiriitoja. Analysoinnin perustana toimii strategia; organisaatiolle täytyy olla hahmotelma siitä mihin se haluaa edetä, kuinka tavoitteeseen edetään ja millainen henkilöstö on tavoitteeseen pääsyn kannalta tärkeää. (Vuorinen & Huikkola 2023,231)

Vuorinen ja Huikkola (2023,231) nostavat kolmantena avainkysymyksenä *Millaisia työntekijöitä tavoittelemme?* Tässä tärkeässä roolissa on organisaation määritelmä siitä, keitä se haluaa palkata. Tämän profiilin avulla luodaan rekrytoinnin kohderyhmä sekä selvitetään mitä tämä kyseinen kohderyhmä työnantajassa erityisesti arvostaa. Jos kohderyhmän odotukset poikkeavan vallitsevasta organisaatiokulttuurista, tulee organisaation ensisijaisesti tarkastella ja mukauttaa omaa kulttuuriaan vastaamaan kohderyhmän odotuksiin.

Neljäs avainkysymys: *Mikä on viestimme työnantajana?* Vuorisen ja Huikkolan (2023,232) mukaan työnantajaviestin tulee olla totuudenmukainen organisaatiossa vallitsevan kulttuurin suhteen. Oikein rakennetussa viestinnässä viesti tulee organisaatiossa sisältä ulos, kohdentuu oikealla kohderyhmälle sekä tuo esiin organisaatiokulttuurin vahvuudet. Työnantajaviestillä on suuri merkitys; sillä kiteytetään tarjous kohderyhmälle työnantajana sekä tavoitellaan asemaa työnantajamarkkinoilla.

Viides ja viimeinen avainkysymys nostaa esiin organisaation viestinnän: *Miten viemme viestimme tehokkaasti perille?* Viestin läpimenossa kohderyhmälle pätee samat lainalaisuudet kuin yleisestikin markkinointiviestinnässä. Taustalla organisaation mietintä, kuinka käytännön toimilla saadaan välitettyä haluttu viesti kohderyhmälle. Organisaation vahvuuksien korostamisen lisäksi on tärkeää pohtia, kuinka saavutetaan arvostus halutun osaajaryhmän keskuudessa. Perinteisten faktojen ja teknisten työntekijäominaisuuksien listauksen sijaan panostamalla vahvoihin mielikuviin, tarinoihin,

näkyviin hahmoihin, persoonallisiin etuuksiin, uramahdollisuuksiin ja esimerkiksi maininta mahdollisuudesta yrityksen osakkuuteen ovat erinomainen tapa kiinnittää huomiota ja arvostusta valitussa kohderyhmässä. (Vuorinen & Huikkola 2023, 233-234)



Kuva 1. Työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheinen prosessi (Mukaillen Vuorinen & Huikkola 2023, 230-234)

2.2 Sisäinen työnantajamielikuva

Sisäisellä mielikuvalla tarkoitetaan sitä, miten organisaation työntekijät kokevat ja näkevät työnantajan. Mielikuva muodostuu siis sisäisesti organisaation sisällä (Korpi ym. 2012, 67). Kaijala ja Tolvanen (2020, 63) luettelevat vaikuttavina tekijöinä sisäisen työnantajamielikuvan syntymiseen muun muassa seuraavia tekijöitä: yrityksen arvot ja kulttuuri, vastuullisuus, työn sisältö, itsensä kehittäminen työtehtävässä, työntekijät kokemukset työsuhteen aikana sekä itse työn sisältö. Positiivisella sisäisellä työnantajamielikuvalla työntekijät sitoutuvat organisaatioon vahvemmin ja tutkimuksen mukaan tällä saattaa olla jopa 28 prosentin alenevuus työntekijän irtisanoutumiseen (Salli & Takatalo 2014, 43). Sitoutunutta työntekijää on vaikea saada vaihtamaan työpaikkaa tai ylipäätään organisaatioiden kiinnostumaan vaihtoehtoisesta yrityspalvelusta (Backhaus ja Tikoo 2004, 503).

Sisäisellä työnantajamielikuvalla on suuri merkitys organisaation maineeseen työnantajana. Mosley ja Schmidt (2017) suosittelevatkin organisaatioita panostamaan työntekijäkokemuksen kartoittamiseen yrityksen sisällä. Tähän panostamalla organisaatio pystyy heijastamaan omaa toimintakulttuuriaan työntekijöiden todelliseen työntekijäkokemukseen. Sisäisen työnantajamielikuvan ytimessä on työntekijäkokemus.

Työviihtyvyydellä ja työympäristöllä on merkittävä rooli työntekijöiden sisäisen työnantajakuvan muodostumisessa. Henkilöstön viihtyessä työympäristössä, se edesauttaa saavuttamaan työn tavoitteet ja täten vaikuttamaan myös hyvin usein positiivisesti organisaation liiketoimintaan. (Isohookana 2007, 28).

Kajalan mukaan sisäinen työnantajakuva on tärkeässä roolissa myös ulkoisen työnantajakuvan muodostumisen suhteen. Sisäinen työnantajakuva muodostuu useista tekijöistä (kuva 2), mutta ennen kaikkea hyvä johtaminen toimii avainasemassa positiivisen sisäisen työnantajakuvan muodostumisessa. (Kajala & Tolvanen 2020, 63)



Kuva 2. Esimerkkejä sisäisen työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä (mukaillen Kajala & Tolvanen 2020, 63)

Isohookanan (2007, 22) mukaan yrityksen työntekijöillä on ratkaiseva rooli sisäisen työnantajakuvan muodostumisessa. Henkilöstö luo omalta osaltaan työnantajakuvaa niin työ- kuin vapaa- ajallakin ja tästä syystä koko henkilöstön on syytä olla tietoinen ja sitoutunut organisaation toimintaan, arvoihin, visioihin ja muihin strategisiin valintoihin mitä yritys on tuottanut toimintaan.

2.3 Ulkoinen työnantajamielikuva

Kun sisäinen työnantajamielikuva muodostuu organisaation työntekijöiden kokemuksista ja näkemyksistä, ulkoinen työnantajamielikuva vastaavasti on organisaation ulkopuolisten henkilöiden muodostama kuva yrityksestä (Korpi ym. 2012, 67). Ulkoisessa mielikuvassa ei huomioida ainoastaan potentiaalisia työnhakijoita, vaan ryhmään kuuluu myös organisaation perheenjäsenet, muut läheiset sekä yrityksen yhteistyökumppanit. Rossi (2020) toteaaakin ulkoisen työnantajamielikuvan syntyvän pitkälti huhuista, käsityksistä sekä mielikuvista.

Organisaation ulkoisen työnantajamielikuvan tärkeässä yhteydessä on sisäisen työnantajakuvan nykytilanne, sillä sen avulla yritykset rakentavat ulkoista työnantajakuvaa. Jos organisaation sisällä asiat ovat hyvin, on helpohkoa tuoda nämä työpaikkaa puoltavat etuudet esille. Jos ulkoisessa työnantajakuvaviestinnässä yritetään peitellä ongelmakohtia, tulevat nämä väistämättä selville jossain vaiheessa.

Sosiaalisen median avulla valheiden tai totuuden muuttelusta jää nykypäivänä helposti kiinni eikä täten ongelmia tai kehittämiskohteita saa aktiivisesti peitellä tai kertoa muunneltua totuutta (Korpi ym. 67- 68).

Rana, Agarwal ja Sharma (2021) korostavat houkuttelevuuden lisäämiseksi erityistä panostamista työnantajakuvan ulkoiseen mielikuvaan; kuinka tuoda esiin positiivisella tavalla sisäinen työkuultuuri, tulevaisuuden mahdollisuudet, etuudet sekä taloudelliset ja ei- taloudelliset kannustimet. Yrityksen tuleekin luoda houkuttelevuustekijöinään houkuttelevat urasivut. Potentiaalisille hakijoille vahvistetaan muodostettuja arvolupauksia, tuodaan tarkempia yksityiskohtia työnkuvista sekä tuodaan henkilöstä esille. Samaistettavuus on yksi suuri houkuttelevuustekijä (Rana ym. 2021).

Isohookana (2005, 22) toteaa ulkoisen työnantajamielikuvan vaikuttavan siihen, minkä yrityksen tuotteita ja palveluita käytetään ja hakeudutaanko kyseisten organisaatioiden rekrytointiprosesseihin mukaan. Mielikuvat syntyvät subjektiivisesti yksilön omassa mielessä ja ovat lähtökohtaisesti yksilölle aina totta ja ne kulkeutuvat eri kanavia pitkin (kuva 3) vastaanottajalleen muokaten mielipidettä joko positiiviseen tai negatiiviseen suuntaan, harvoin neutraaliin.



Kuva 3. Ulkoisen työnantajakuvan muodostuminen (mukaillen Isohookana 2005, 22)

2.4 Työnantajalupaus eli Employer Value Proposition (EVP)

Kyseisen termin on luonut työnantajamielikuvan pioneeri Brett Minchington vuonna 2005 (Rana ym. 2021). Työnantajalupauksen tavoitteena on viestiä työnhakijalle heidän

työntekijäkokemuksensa olevan muita organisaatioita parempi (Rantanen 2019).

Työnantajalupaus tiivistää sisäänsä organisaation työntekijöilleen tarjoamat mahdollisuudet, etuudet sekä työyhteisön. Näillä tekijöillä pyritään vaikuttamaan työntekijän valintaan valita kyseinen työnantaja.

Duunitorin kansallisen rekrytointitutkimus (2024, 13) toteaaakin työnantajaviestinnän tärkeimmän punaisen langan nojautuvan vahvasti työnantajalupaukseen, joka toimii potentiaalisten hakijoiden suuntaan ikään kuin pito- ja vetovoiman kasvattajana.

Huhta ja Myllyntaus (2021, luku 5.2.4) toteavat, jotta täydellinen työnantajalupaus kertoo hakijalle millainen työpaikka ja toimenkuva on oikeasti alun ”kuherruskuukauden” jälkeen.

Dabirian, Paschen ja Kietzmann (2019) esittelevät kahdeksan arvolupausta (kuva 4), mihin organisaatioiden tulisi keskittyä työnantajalupauksen suunnittelussa.

EIGHT VALUE PROPOSITIONS FOR EMPLOYER BRANDING							
SOCIAL VALUE	INTEREST VALUE	APPLICATION VALUE	DEVELOPMENT VALUE	ECONOMIC VALUE	MANAGEMENT VALUE	WORK/LIFE BALANCE	BRAND IMAGE
Is this a fun place to work with talented people and a great organizational culture?	Is the work interesting, challenging and achievable?	Is the work meaningful and does it invite the application of knowledge and skills?	Are there opportunities for employees to grow and advance professionally?	Is work rewarded appropriately through salaries, benefits and perks?	Are managers good, honest leaders who inspire, trust, protect, enable and respect employees?	Are work arrangements flexible enough to achieve success on and off the job?	Through the eyes of employees, how is the firm's brand perceived? Is it seen as cool and innovative?

Kuva 4. Työnantajamielikuvan kehittämisen kahdeksan arvolupausta. (Dabirian ym. 2019)

Ensimmäisenä *sosiaalinen arvo*; onko organisaatio mukava paikka työskennellä lahjakkaiden työntekijöiden kanssa ja vallitseeko siellä hyvä organisaatiokulttuuri. Toisena *kiinnostusarvo*; onko työ kiinnostavaa, haastavaa ja saavutettavissa. Kolmantena nostetaan *työntekijöiden tietojen ja taitojen tarkoituksenmukaista hyödyntämistä organisaatiossa*; arvostetaanko yrityksessä työntekijöiden asiantuntemusta ja vaikuttavuutta. Neljäntenä *kehittämisen arvo*; tarjoaako organisaatio työntekijöille mahdollisuuksia kehittymiseen ja etenemiseen ammatillisesti. Viides *taloudellinen arvo*; palkitaanko työstä asianmukaisesti palkan, kannustimien ja etuuksien kautta? Kuudentena nostetaan esille *johtamisarvo*; onko esihenkilöt hyviä, luotettavia, jotka inspiroivat, suojelevat ja luottavat työntekijöihin? Seitsemäs arvo *työn ja vapaa-ajan tasapaino*; mahdollistetaanko organisaatiossa ammatillisten velvollisuuksien ja vapaa-ajan vieton tasapainoon. Kahdeksantena ja viimeisenä *brändi-imagon arvo*; kuinka työntekijät näkevät yrityksen. (Dabirian ym. 201)

Ravan, Agarwalin ja Sharman (2021) mukaan työntajalupauksen tavoitteena on saada lisäksi työntekijät tekemään töitä täydellä potentiaalillaan ja tuntea lisääntyntä yhteenkuuluvuutta, joka vastaavasti tuottaa positiivista henkistä pääomaa koko työyhteisölle.

Mosley ja Schmidt (2017) toteavat EVP:n määrittelevän organisaation keskeisimmät ominaisuudet, joilla voidaan tulla tunnetuksi työntajaksi sekä erottautua kilpailijoista. Työntajalupaus ohjaakin työntajamielikuvaa sekä rekrytointia.

Vakuuttavan työntajalupauksen luominen vaatii onnistuakseen Mosleyn ja Schmidin (2017) mukaan aktiivista palautteen pyytämistä organisaatiojohdolta sekä henkilöstöhallinnolta, entisiltä työntekijöiltä sekä lisäksi sidosryhmiltä. Sallin ja Takatalon (2014, 45) mukaan työntajalupauksen määrittelyssä kannattaa lisäksi hyödyntää työtehtävässään menestyvien haastattelua. Nämä auttavat muodostamaan kokonaiskuvaa organisaation nykytilasta niin vahvuus- kuin kehittämistoimenpiteiden osalta. Luukka (2019,134) toteaaakin työntajalupauksen kertovan erityisesti organisaation yrityskulttuurista. Luodessaan työntajalupausta organisaatioon on laatijoiden yksi tärkeimmistä elementeistä erottaa nykytila organisaation tavoitetilasta (Huhta & Myllyntaus, luku 5.2.4).

Kansallinen rekrytointitutkimus (Duunitori & Taloustutkimus 2024, 13) toteaa kuitenkin, ettei työntajalupaukseen käytettävistä investoinnista oteta tällä hetkellä kaikkea potentiaalia irti: tutkimuksen mukaan vajaa kolmannes vastaajista kertoo, ettei esihenkilö osaa kertoa lupauksesta eikä myöskään tukea sen toteutumista arjen työelämässä.

Duunitorin ja Taloustutkimuksen (2024,13) mukaan onkin tärkeää organisaatioiden esihenkilöiden sekä ylimmän johdon tarkastella laadittujen lupauksen toteutumista arjessa säännöllisin väliajoin. Jokaisen vastuuhenkilön tulee ymmärtää, miksi työntajalupaus on tehty; se on viesti nykyisille ja tuleville työntekijöille mitä heillä on lupa odottaa työntajalta.

3 Hakijakokemus

Hakijakokemus on suhteellisen uusi termi. Termiä on alettu käyttämään vasta viime vuosina (Talentegy, 2019). Hakijakokemus alkaa muodostumaan työnhakijan etsiessään ensimmäistä kertaa tietoa yrityksestä (Miles & McCamey, 2018). Yritykset ovat alkaneet ymmärtää hakijakokemuksen tärkeyttä kasvavissa määrin, ja siitä onkin tullut yksi avaintekijöistä onnistuneen rekrytointiprosessin taustalla (Talentegy, 2019; Moran, 2021) Hakijakokemuksella viitataan siihen, miten hakija kokee rekrytointiprosessin, johon kuuluvat haastattelu, rekrytointi- ja perehdytysprosessit. Hakijakokemuksella on myös vaikutusta siihen, aikooko hakija tulevaisuudessa ostaa yrityksen tuotteita tai palveluita. Sillä on myös siis suoranaisia vaikutuksia yrityksen liiketoimintaan. (Talentegy, 2019)

Kilpailu osaavista työntekijöistä kovenee. Yritykset, jotka strategisesti valitsevat kehittää hakijakokemusta osana työntajabrändiään, voivat saada etua kilpailijoihinsa nähden osaaaja houkutellessaan (Childs, 2019). Hakijakokemuksen ollessa positiivinen, hakija kokee herkästi mielekkään yhteyden organisaatioon mikä edesauttaa asenteen ja käytöksen olevan positiivisempaa rekrytointiprosessin sekä työsuhteen aikana. (McCarthy ym. 2018)

McCarty ja muut (2018) toteavat hakijakokemuksen perustuvan signaaliteoriaan. Signaaliteoriassa hakijat peilaavat rekrytointiprosessin aikana eteen tulleita vuorovaikutustilanteita organisaation edustajien kanssa käymiin kohtaamisiin, ja muodostavat tätä kautta kuvan kyseisestä organisaatiokulttuurista ja sen vallitsevista piirteistä. Teorian mukaan työnhakijan kokiessa rekrytointiprosessin aikana arvostettavaa ja kunnioitettavaa kohtelua, kertoo tämä työnhakijalle organisaation kunnioituksen ilmapiiristä. Signaalit voivat myös osoittaa työnhakijalle organisaation työilmapiiristä tavalla kuinka rekrytointiprosessin avainhenkilöt käyttäytyvät hakuprosessin aikana. Signaaleiden kautta saatujen havaintojen kautta työnhakija muodostaa käsityksen organisaation läpinäkyvyydestä sekä reiluudesta, mutta myös oikeudenmukaisuudesta sekä motivoituneisuudesta.

Gretczko ja Cleary (2016) toteavat organisaation rekrytoijan tärkeän roolin työnhakijakokemuksessa: rekrytoijan on nähtävä hakijan organisaation avainresurssina organisaation ulkopuolella, sillä työnhakijat voidaan mieltää rekrytointiprosessissa yrityksen asiakkiksi. Työnhakijalle syntyy mielikuvia organisaatiosta hakuprosessin aikana, mitkä voivat itsessään vaikuttaa hakijoiden ostoskäyttäytymiseen organisaation tuotteita tai palveluita kohtaan. Lisäksi työnhakijoilla on roolinsa siinä, kuinka organisaatiosta puhutaan joko hyvää tai huonoa hakijakokemukseen perustuen.

3.1 Positiivinen hakijakokemus

Myönteisen kuvan jättäminen organisaatiosta saadaan olemalla hakijaehdokasta vastaan arvostettava sekä viemällä rekrytointiprosessi ammattimaisesti loppuun. Tällä on positiivinen vaikutus myös valitsematta jääneisiin hakijaehdokkaisiin, jotka saattavat olla tärkeässä asemassa organisaatioon sidosryhmien kautta. Heidän positiivinen kokemuksensa rekrytointiprosessista saattaa johtaa myöhemmässä vaiheessa organisaation asiakkaaksi tai luomalla verkostoa oman yrityksensä kautta organisaatioon ja täten tällä on suora positiivinen liiketoiminnallinen vaikutus (Vaahtio 2005, 194).

Finn (2017) nostaa viiden merkittävän seikan millä vahvistetaan positiivista hakijakokemusta (kuva 5). Positiivinen ensivaikutelma voi johtaa hakijoiden suosivaan käsitykseen organisaatiosta. Tähän kuuluu varsinainen ensivaikutelma, mutta myös seuraavat vuorovaikutustilanteet organisaation muiden johtohenkilöiden kanssa. Selkeä ja johdonmukainen viestintä on avainroolissa koko rekrytointiprosessin aikana. Finn (2017) toteaa hakijoiden arvostavan ajantasaisista tilannetta hakemuksensa tilanteesta sekä läpinäkyvyyttä työtehtävien odotuksista sekä yrityskulttuurista.

Kolmantena kohtana mainitaan kunnioitus hakijan aikaa kohtaan. Tähän sisällytetään ajantasaiset vastaukset, tehokkaat haastattelujen aikataulut ja yleisesti sujuva rekrytointiprosessi. Tämä signaloi hakijalle organisaation kunnioitusta hakijaa kohtaan sekä ammattiaitoa. Myös Wojtaszczyk (2016) toteaa hakijaystävällisen rekrytointiprosessin parantavan hakijakokemusta, missä keskiössä on organisaation ymmärrys heidän ”käyttäjäystävällisestä” hakuprosessista sen eri vaiheiden osalta.

Merkityksellisten osallistamismahdollisuudet vahvistavat myös positiivista hakijakokemusta. Vuorovaikutteiset haastattelut sekä mahdollinen haastattelukutsu paikan päälle koetaan vahvistaviksi tekijöiksi. Resurssien salliessa haastatteluiden räätälöinti hakijan tarpeisiin ja mieltymyksiin voi lisätä hakijan arvostuksen tunnetta (Wojtaszczyk, 2016). Lisäksi rakentava palaute hakijoille, olivat sitten valittu työtehtävään tai ei- valituille, edistää positiivista käsitystä organisaatiosta.

Viimeisenä Finn (2017) nostaa pitkäaikaisten suhteiden rakentamisen tärkeyttä positiivisen hakijakokemuksen aikaansaamiseksi. Rekrytoijan sekä organisaation muiden prosessissa olleiden kannattaa tarkastella hakijoita pitkäaikaisina kumppaneina, vaikka heitä ei valittaisi työtehtävään. Tällä voi olla merkittävästi edistää parhaiden osaajien houkuttelemista ja luo positiivisia suhteita toimialalla, mutta myös yli toimialarajojen.



Kuva 5. Viisi tekijää positiivisen hakijakokemuksen saattamiseksi (mukaiillen Finn 2017).

Myös yrityksen työnantajamielikuvalla ja maineella on vaikutuksensa hakijakokemukseen. Hyvin tunnettu ja maineeltaan positiivinen organisaatio vaikuttaa hakijan kokemukseen merkittävästi myönteisemmin kuin vähemmän suosituksen tai tunnetun organisaation kohdalla. (Hozuri & Esmaeili, 2023)

Duunitori ja Taloustutkimus (2023, 5) listaavat teettämässään työnhaku Suomessa 2023-tutkimuksessaan tekijät (kuva 6), mitkä koetaan positiivisena työnhakijakokemuksen kannalta.



Kuva 6. Tekijät mitkä koetaan positiivisena rekrytointiprosessissa (mukaiillen Duunitori & Taloustutkimus 2023, 5)

3.2 Negatiivinen hakijakokemus

Wojtaszczykin (2016) mukaan negatiivisen hakijakokemuksen taustalla on useimmiten riittämätön yhteydenpito hakijaan rekrytointiprosessin aikana sekä hakemuksen epäselvät ohjeet; hakemuksen tekeminen ja lähettäminen koetaan epäselväksi ja ohjeistus on riittämätön.

Talentegyn (2019) toteuttama hakijakokemustutkimukseen osallistuneista vastaajista 54% kertoi

negatiivisen hakijakokemuksen vaikuttavan tuleviin ostopäätöksiin kyseisen yhtiön tuotteisiin, ja lisäksi 69% vastaajista ilmoitti etteivät aloittaisi hakuprosessia uudelleen organisaatioon joka tuottanut negatiivisen hakijakokemuksen.

Miles & McCamey (2018) toteavat huonon hakijakokemuksen edesauttavan kilpailijoita saamaan haluttu työosaaminen oman organisaation käyttöön. Lisäksi huonon hakijakokemustunteen jakaminen organisaation- ja yleisessä verkossa lisää mahdollisuutta negatiiviseen käsitykseen yrityksestä. Childin (2019) mukaan saattaa myös aiheuttaa tilanteen missä hakija varoittaa muita olla hakematta kyseiseen organisaatioon töihin.

Myös Miles & McCamey (2018) tuovat esille, jotta joka kolmannes negatiivisen hakijakokemuksen kokeneista tuovat tämän ilmi sosiaalisen median alustoilla.

McCarty ja muut (2018) tutkimuksessaan osoittivat, jotta organisaation valitessaan hakijan huonolla hakijakokemuksella, on valitulla hakijalla matala kynnys hylätä tarjottu työsopimus. Työtarjoituksen kuitenkin hyväksyessään, on todennäköistä ja suuri vaara, jotta työsuhteen aikana tilanne johtaa lisäongelmiin yrityksen sisällä mahdollistaen altistamisen heikkoon työnantajamielikuvaan.



Kuva 7. Eniten tyytymättömyyttä aiheuttavia tekijöitä negatiivisessa hakijakokemuksessa (mukaillen Duunitori & Taloustutkimus 2023, 5)

Duunitorin ja Taloustutkimuksen (2023, 5) mukaan tutkimuksessa nousi viisi (kuva 7) työnhakijoiden eniten tyytymättömyyttä aiheuttavaa tekijää. Huomioitavaa on, jotta eniten tyytymättömyyttä koetaan heti rekrytointiprosessin alussa.

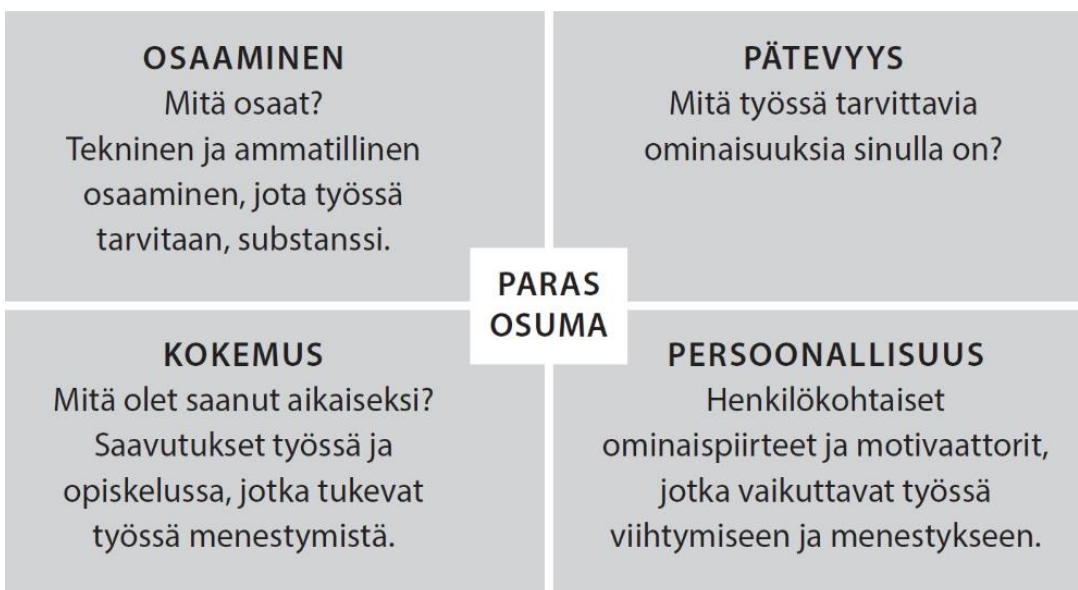
Näiden lisäksi tutkimuksessa nousi esille tyytymättömyys siihen, että itse hakeminen koettiin hankalaksi (37% vastaajista) sekä 33% vastaajista oli jättänyt kokonaan hakematta kuultuaan huonoja arvosteluja työpaikasta tai työnantajasta.

3.3 Rekrytointiprosessi

Liikkeenjohdollisesta näkökulmasta rekrytointiprosessit lähtevät liikkeelle yritysten tilanteista ja niillä on yleensä kolme päävaihetta: työtehtävien analyysi, avoimesta työpaikasta tiedottaminen sekä työntekijän valinta. Työtehtävien analyysissä yritys määrittelee työtehtävän mihin hakijaa haetaan sekä osaamis- ja luonnekriteerit millä työntekijää haetaan. Tämän jälkeen päätetään tavat, kuinka tulevasta rekrytoinnista ilmoitetaan ja kuinka laajasti. Tämän tavoitteena on muodostaa potentiaalisten ehdokkainen joukko. Viimeinen vaihe eli työntekijän valinta kruunaa rekrytointiprosessin, missä yritys valitsee työhakijakandidaattien joukosta parhaaksi ja soveltuvaisimmaksi katsoneen henkilön (Vaahtio 2005, 31).

Kajjala (2016, luku 2.1) korostaa tarve- ja osaamismäärittelyn tärkeimmäksi ja vaikeimmaksi vaiheeksi koko rekrytointiprosessissa. Keskeisintä tavoitteen asettamisessa on mitä hakija on oikeasti tehnyt, mitä saanut aikaiseksi ja mitä osaamista nämä aikaansaannokset ovat vaatineet. Kajjala kuvaa karkealla tasolla nelikentän muodossa mitkä tekijät ovat yleisesti menestyjäprofiilin takana (kuva 8).

Vaahtio (2005, 71) kannustaa irrottautumaan mielessään tehtävän mahdollisesta edellisestä tekijästä, hänen tavastaan suorittaa työtehtäviä sekä hänen persoonastaan. Tavoitteena on panostaa tulevaisuuteen, ei menneisyyteen eikä nykyhetkeen.

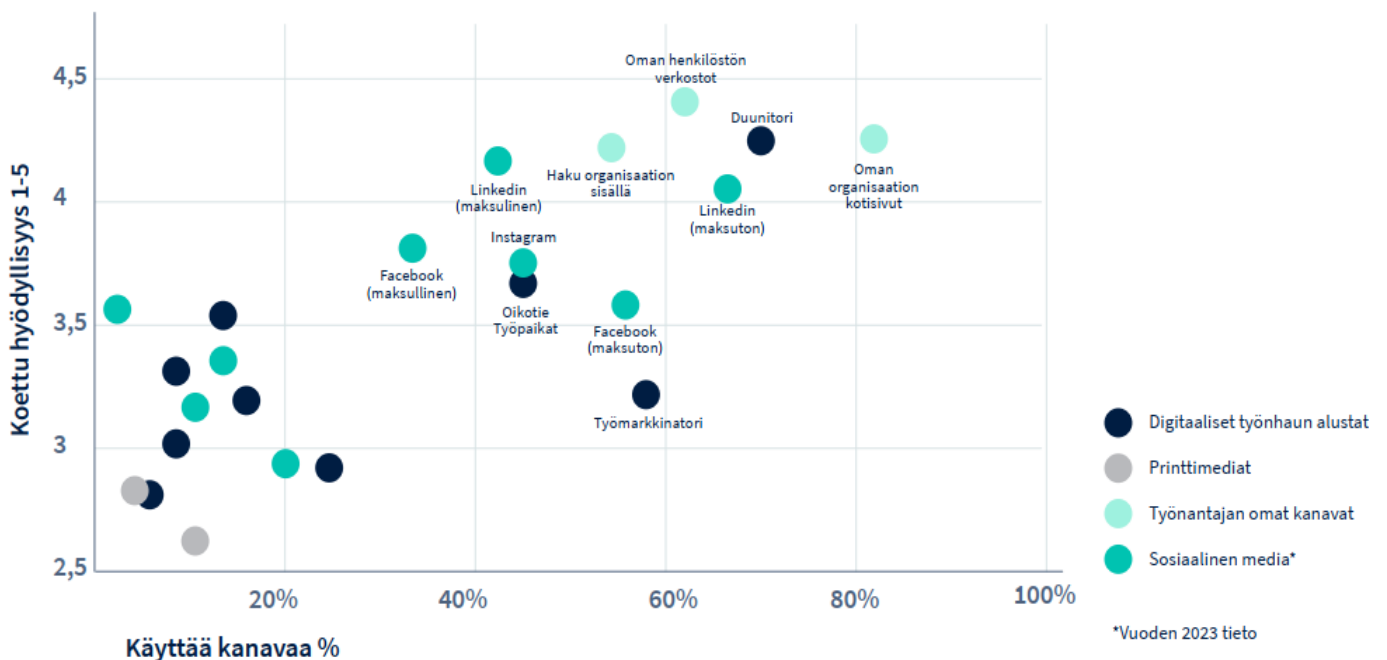


Kuva 8. Menestyjäprofiilin elementit (Kajjala 2016, luku 2.1)

Kuinka yritysten tulee huomioida rekrytinnissa Z- sukupolvi eli vuosien 1997- 2012 välillä syntyneet, jotka ottavat ensi askelia työelämän pariin? Benazic ja Ruzic (2023) tunnistivat tutkimuksessaan kuusi Z-sukupolven kannalta relevanttia organisaation houkuttelevuuden ulottuvuutta. Houkuttelevuusulottuvuuksiin kuuluvat yrityksen markkinasuuntautuneisuus, hyväksyntä työpaikalla, hyvät suhteet työkavereihin, työpaikan epäformaalit muodot tai ominaisuudet, työpaikalla koetut kokemukset, uralla eteneminen, palkka ja muut aineelliset edut sekä tunne työyhteisöön kuulumisesta.

Benazicin ja Ruzicin (2023) mukaan yritysten pystyvän houkuttelemaan nuorempia sukupolvia työntekijöiksi, tulee yritysten ymmärtää tämän sukupolven tarpeet ja toiveet sekä miten yritys pystyy niihin vastaamaan. Ymmärtämällä nuorten toiveet ja tarpeet voidaan työnantajamielikuvaviestinnässä ja työntajabrändin rakentamisessa ottaa nämä seikat huomioon ja siten lähteä houkuttelemaan ja sitouttamaan tätä osaajakohderyhmää osana rekrytointiprosessia.

Duunitorin (2024,22) teettämässä valtakunnallisessa rekrytointitutkimuksessa kuvataan (kuva 9) eri hakukanavien käyttöastetta sekä koettua hyödyllisyyttä rekrytointiprosessin aikana. Omien kotisivujen lisäksi esiin nousee osaajien omat verkostot sekä erilaiset digitaaliset kanavat. Organisaation onkin tärkeä löytää osaajakohderyhmää varten oikeat kanavat sekä määritellä selkeät ja puhuttelevat hakijaviestit valittuihin kanaviin sopiviksi.



Kuva 9. Eri kanavien käyttö sekä koettu hyödyllisyys rekrytinnissa (Duunitori 2024,63)

3.4 Työntekijöiden suositteluohjelma

Suositteluohjelmassa hyödynnetään organisaation työntekijöiden omia verkostoja potentiaalisen uuden työntekijän rekryoinnissa (Huang 2017). Työntekijät usein tietävät osaajia omasta verkostostaan, joita yrityksesi tarvitsee ja he ovatkin suositteluohjelman kautta valmiita antamaan suosituksen rekryoinnin käyttöön on kyseessä sitten aktiivinen tai passiivinen työnhakija (Kappel, 2018).

Suositteluohjelman palkkana on palkkio minkä suosittelija saa itselleen suosituksen kautta työsuhteeseen päätyneestä uudesta työntekijästä. Työntekijän sitouttaminen ja osallistaminen rekryointiprosessiin luo positiivista työnantajamielikuvaa ja on täten erittäin varteenotettava rekryointikanava organisaatiolle (Huang 2017).

Työntekijöiden suositteluohjelma mahdollistaa parhaassa tapauksessa kustannustehokkaan rekryointiprosessin organisaatiolle (Huang 2017). Suositteluohjelma onkin laajalti tunnustettu rekryointitapa, missä kaikenkokoiset yritykset toimialasta riippumatta pystyvät lisäämään rekryoinnin tehokkuutta ja kustannussäästöjä huomattavasti (Mani 2012, 12).

Kustannustehokkuuden lisäksi suositteluohjelman kautta tulleet työntekijät suoriutuvat keskimäärin paremmin työtehtävistään, sopeutuvat nopeammin yrityskulttuuriin ja lisäksi he ovat keskimäärin pidempään sitoutuneita työnantajaan kuin ilman suositteluja tulleet (kuva 10). (Choudhary & Pandita 2024)

Suositteluohjelman hyöty ei rajoitu ainoastaan nykyhetken rekryointitarpeeseen. Ohjelma sitouttaa työntekijöitä osaksi yrityksen rekryointistrategiaa ja hyvin usein työntekijät suosittelevat omasta sidosryhmästään potentiaalisia työntekijöitä, vaikka organisaatiolla ei juuri sillä hetkellä olisi tarvetta työvoiman hankkimiseksi. On kuitenkin mahdollista kyseisen suosittelun aiheuttavan organisaatiossa kiinnostuksen hakijakandidaattia ja hänen erityisammattitaitoaan kohtaan ja aukaisevan työmahdollisuuden kyseiselle työntekijälle. (Mani 2012, 13)



Kuva 10. Työntekijöiden suositteluohjelman tuomia hyötyjä organisaatioille. (mukaillen Mani 2012, Huang 2017 & Choudhary & Pandita 2024)

4 Kyselytutkimuksen tausta ja tarkoitus

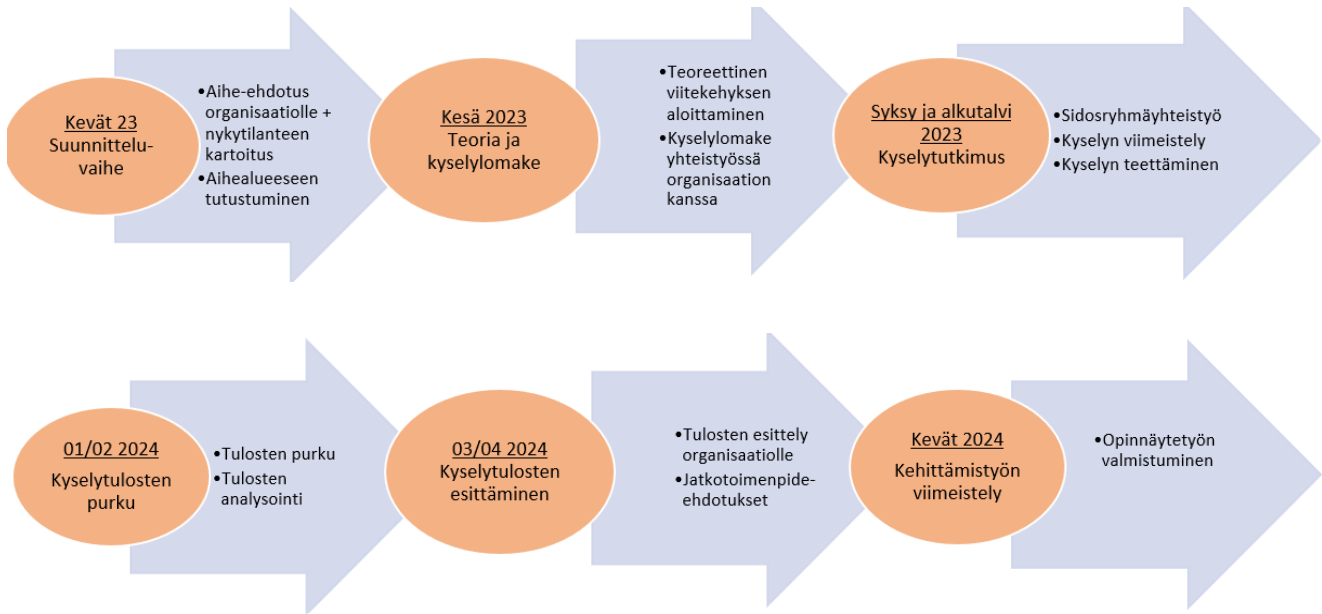
Tässä opinnäytetyössä perehdytään liikunta- ja hyvinvointikeskusorganisaation ulkoiseen työnantajamielikuvaan valmennuspalvelutoiminnan osalta.

Vuodesta 1979 asti toiminut Fysioline Fressi Oy:n omistaa tamperelainen perheyrittäjä Fysioline Oy ja yhtiön toimiala on kuntokeskukset sekä hyvinvointipalvelut. Kotimaisen tuotteen ja yrityksen myötä yhtiölle on myönnetty virallinen Avainlippu-tunnus. Fressi käsittää jo yli 50 toimipistettä aina pääkaupunkiseudulta aina Kittilän Leville. Yhtiö tarjoaa liiketoimintapalveluna valmennus- ja testaustoimintaa, jota toteuttavat koulutetut Fressi Trainerit sekä Fressi Fysioterapeutit, tutummin arkikielessä personal trainerit sekä fysioterapeutit. Osa yhtiön toimipaikoista toimii täyden palvelun liikunta- ja hyvinvointikeskuksina, osa läpi vuorokauden auki olevina kuntosaleina.

COVID-19 pandemia vaikutti monen toimialan ohella myös liikunta-alaan sekä Fressin toimintaan. Erityisesti valmennuspuolen liiketoimintastrategiassa jouduttiin tekemään painopistemutoksia ja tämä näkyi valmennushenkilökunnan määrän vähenemisessä. Nyt pandemian jälkeisenä aikana valmentajarekrytointi on ollut aktiivista niin Fressi liikunta- ja hyvinvointikeskus kuin Fressi24 toimipaikkojen suhteen. On kuitenkin havaittu, ettei hakijoiden määrä vastaa ennen pandemia-aikaista tilannetta. Yhtiö onkin reagoinut muuttamalla rekrytointistrategiaa yhteistyössä henkilöstövuokraukseen sekä rekrytointiin erikoistuneeseen yhtiön Adecco Oy:n kanssa. Tämän tueksi ja lisäinformaation sekä taustatekijöiden selvittämiseksi organisaatio sekä työn tekijä päättivät tehdä ulkoisen työnantajamielikuvakyselyn alaa opiskeleville tai jo opintonsa päättäneille sidosryhmien liikunta- ja hyvinvointialan ammattilaisille.

Nykytilanteen kartoittaminen ja tilanteeseen perehtyminen tapahtuivat ennen kyselytutkimuksen teettämistä. Fressin valmennuspalveluiden linjajohtaja Tiia Neuvosen kanssa käydyt yhteistyöpalaverit auttoivat rakentamaan tutkimuksen kysymyspatteriston yhtiön toiveiden ja tavoitteiden mukaisesti. Kehittämistyön runko ja kysymyspatteristo muovautuivat lopullisesti kevään 2023 aikana, kun tavoitteet työlle, tutkimusongelmalle sekä työn tavoitteelle päätettiin. Yhteistyön tuloksena sovimme yhtiön kanssa, jotta kyselytutkimuksen analysointivaiheen jälkeen katsomme tulokset yhdessä läpi ja he saavat jatkotoimenpide- ehdotukset ulkoisen työnantajamielikuvan vahvistamiseksi.

Teoreettisen viitekehyksen hahmotus sekä aihealueet päätettiin kehittämistyölle seuraavaksi. Viitekehys rajattiin vastaamaan työnantajamielikuvan yleisiä aihealueita sekä erityisesti ulkoisen työnantajamielikuvan osatekijöitä. Kyselytutkimuksen aihealueet pyrittiin pitämään vastaajakohderyhmän mukaisesti perustoimintaosa- alueiden sekä yleisten työehtojen ja sopimusten ympärillä. Kyselytutkimuksen aiheet ja lopullinen muoto saatiin valmiiksi kesän 2023 alussa. Kyselytutkimus toteutettiin syksyn ja alkutalven 2023 aikana. Tulokset analysoitiin alkuvuonna 2024. Tutkimustyö valmistui kevään 2024 aikana. Kyselytutkimuksen ja opinnäytetyön prosessi on nähtävissä kuvassa 11.



Kuva 11. Kyselytutkimuksen aikataulu sekä vaiheet

4.1 Kyselytutkimuksen vaiheet

Kyselytutkimuksen aihe valikoitui kahden merkittävän tekijän kautta. Ensimmäinen tekijä oli työn tekijän pohdinnat ja huomiot sen hetkisestä rekrytointitilanteesta sekä avointen valmentajapaikkojen tarpeesta.

Toinen tekijä oli organisaation tahtotila saada mahdollista selvitystä siitä, miksi rekrytointiprosessien pituus avoimiin positioihin oli suhteellisen pitkä sekä hakijoiden määrä verrattain vähäinen.

Tätä pohdintaa vasten taustoittui kyselytutkimuksen tarve.

Kehittämistyössä oli alun tarkoituksen mukaisesti selvittää myös sisäinen työnantajamielikuva, mutta tämä teetettiin *Valmentajan Pulssilla* sisäisen kyselytutkimuksen avulla. Kyseinen tutkimus toteutettiin ennen tämän opinnäytetyön varsinaista työvaihetta. Kyseisen tutkimuskyselyn tuloksia verrataan ja heijastetaan tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tulosten aihealueiden yhteydessä.

Kehittämistyön tavoitteeksi asetettiin tunnistamaan kyselytutkimuksen kautta organisaation vahvuus- ja vetovoimatekijät sekä vastaavasti löytämään mahdollisia kehityskohteita ulkoisen työnantajamielikuvan tutkimuskyselyn aihepiiristä. Sidosryhmien vastaajaksi valittiin koulutustaustaa vasten personal trainer sekä fysioterapia tutkinnon jo suorittaneita tai alaa opiskelevia tulevaisuuden tekijöitä.

Tutkimusongelmat laadittiin seuraavasti:

K1 Kuinka Fysioline Fressi Oy koetaan työnantajana ulkoisen mielikuvakyselyn kautta?

K2 Mitkä tekijät erityisesti vaikuttavat positiivisesti tai negatiivisesti ulkoisessa työnantajamielikuvassa potentiaalisten työnhakijoiden mielestä?

K3 Minkälaisilla toimenpiteillä ulkoista työnantajamielikuvaa saadaan parannettua?

Vastaavasti työn hypoteesit ovat seuraavat:

H1 Organisaation maine sekä infrastruktuuri saavat suhteellisen hyvät arvosanat

H2 Organisaation tunnettuus vaihteleva

H3 Työehdot sekä palkkaus eivät yllä hyviin arvosanoihin

H4 Avointen kysymysten kohdalla saadaan 1-3 validia vastaajatietoa organisaatiolle

4.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyön tiedonkeruumenetelmänä käytettiin kvantitatiivisista kyselytutkimusta valituille sidosryhmille. Näiden lisäksi kyselylomake sisälsi avoimia kysymyksiä. Kyselylomakkeen (liite 1.) kysymyspatteristo hyväksyttiin tilaajaorganisaation kanssa käydyissä yhteistyöpalaverissa. Lisäksi lopullinen kyselytutkimus testattiin kahdella asiantuntijalla, joista toinen edusti liikunta- alalla työskentelevää valmentajaa ja toinen vastaajista ulkoisen työnantajamielikuvan kehittämistyön asiantuntijaa.

Yhteistyötahojen valitsemiskriteerinä olivat PT- koulutuksen sekä fysioterapiaopintoihin valmistavat koulutustahot. Kyselytutkimus toteutettiin vuoden 2023 syksyn ja alkutalven aikana.

Kyselytutkimukseen osallistuneita koulutustahoja kartoitettiin tänä aikana ja lopulta seuraavat koulutustahot osallistuivat kyselytutkimuksen levittämiseen postituslistalleen:

- Fysioline Academy of Finland FAF (nykyinen Fressi Akatemia)
- IntensivePT
- Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulu XAMK (Fysioterapiaopiskelijat)

Näiden lisäksi yhteensä kolme koulutustahoa kieltäytyi yhteistyöstä ja kaksi tahoa ei vastannut yhteistyöpyyntöihin.

Kysely toteutettiin Google Forms alustan kautta ja vastausaikaa oli kaksi viikkoa. Lisäksi laadittiin muistutusviesti (liite 3), joka lähetettiin kertaalleen jokaiselle koulutustaholle ennen vastausajan päättymistä. Tutkimuskysely lähetettiin koulutustahojen toimesta sähköpostitse saateviestin kera (liite 2) yhteensä 1747 potentiaaliselle vastaajalle.

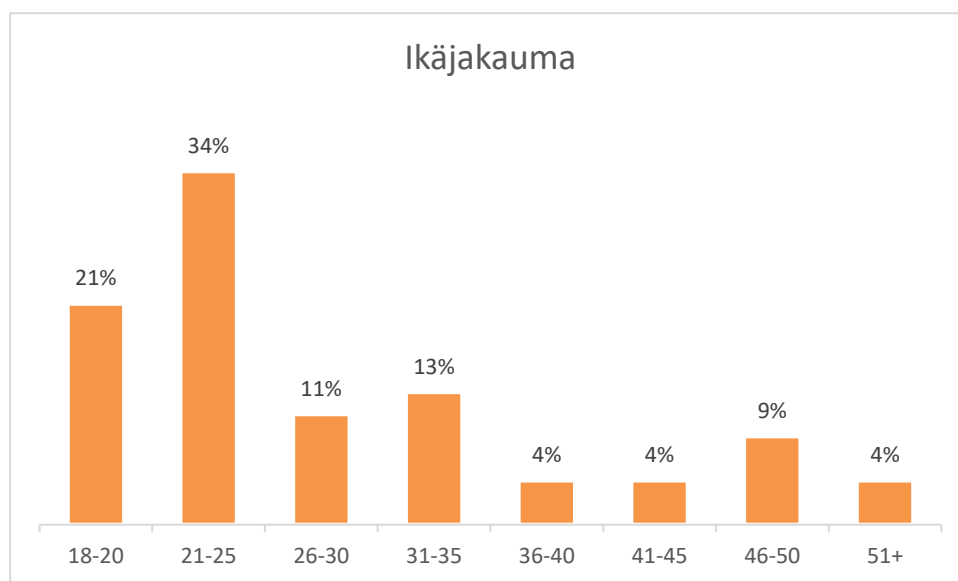
Fysioline Academy of Finland FAF tavoitettavuus 983 vastaajaa, joista vastauksia saatiin 6 ($n = 6$). Vastausprosentti 0,61%. IntensivePT tavoitettavuus 570 vastaajaa, joista vastauksia saatiin 27 ($n = 27$). Vastausprosentti 4,74%. Kaakkois- Suomen ammattikorkeakoulu XAMK tavoitettavuus 194 vastaajaa, joista vastauksia saatiin 14 ($n = 14$). Vastausprosentti 7,22%.

Lopullinen vastaajaluku koulutustahot yhteenlaskettuna 47 ($n = 47$). Koko kyselyn vastausprosentti 2,69%. Edellä mainitut vastaajaluvut esitetty seuraavassa kuvassa (kuva 12).

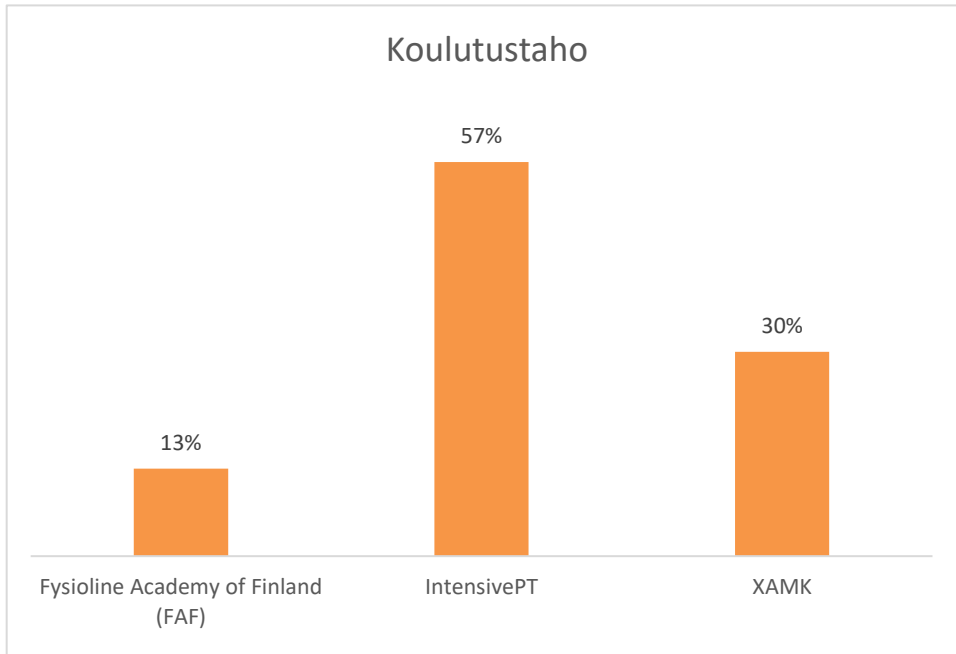
<p>IntensivePT</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tavoitettavuus 570 •Vastaajia 27 •Vastaus% 4,74 	<p>Fysioline Academy of Finland (FAF) nyk. Fressi Akatemia</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tavoitettavuus 983 •Vastaajia 6 •Vastaus% 0,61 	<p>XAMK Fysioterapeutti (AMK)</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tavoitettavuus 194 •Vastaajia 14 •Vastaus% 7,22
<p>Kyselytutkimus otantajoukko kokonaisuudessaan</p> <ul style="list-style-type: none"> •Tavoitettavuus 1747 •Vastaajia 47 •Vastaus% 2,69 		

Kuva 12. Vastaatahot sekä kyselyn tunnusluvut

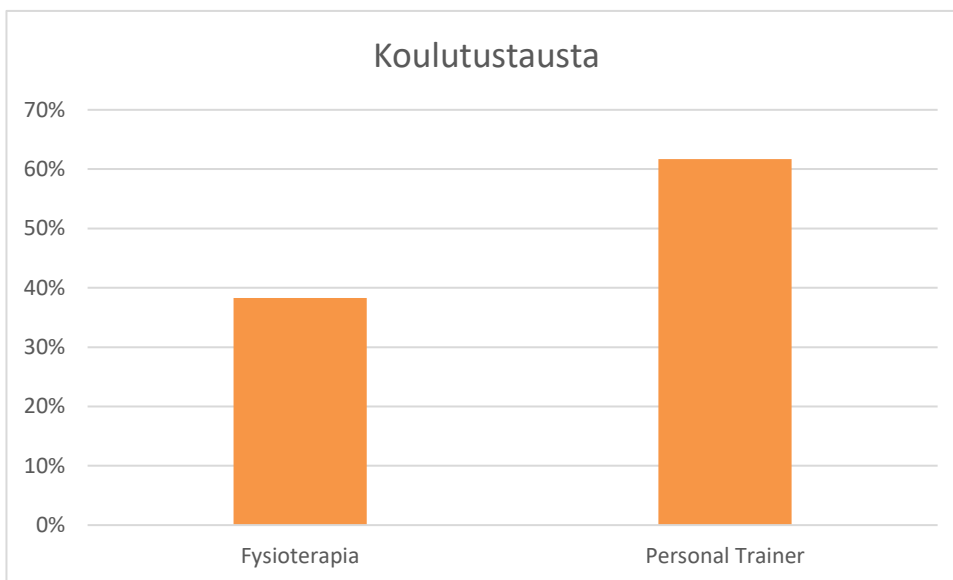
Lisäksi alla koostettuna vastaajien demografia.



Kuvio 1. Vastaajien ikäjakauma



Kuvio 2. Vastaajien koulutustaho



Kuvio 3. Vastaajien tuleva/nykyinen koulutustausta

4.3 Kyselytutkimuksen tulokset ja analyysi

Kyselytutkimus sisälsi sekä suljettuja eli strukturoituja kysymyksiä, mutta myös avoimia kysymyksiä. Suljetuilla kysymyksillä tavoitteena oli kerätä numeraalista dataa valikoitujen aihepiirien osalta. Vastaavasti avoimet kysymykset joko täydensivät vastaajan suljetun kysymyksen vastausta tai lisäsivät aiheymmärrystä teeman ympärillä.

Kyselylomake jaettiin kahteen osaan: 1. vastaajan esitiedot 2. ulkoisen mielikuvan aihealueet. Kyselylomakkeen esitiedoissa selvitettiin vastaajan ikähaarukka, ammattisuuntautuminen, koulutustausta, mahdolliset sidokset yhtiöön sekä sosiaalisen median seuranta yhtiötä kohtaan. Esitietokysymykset antoivat ymmärrystä ja pohjustusta vastaajan ulkoisen mielikuvan vastauksiin. Ulkoisen mielikuvan aihealueet käsittelivät muun muassa seuraavia aihealueita 1. yhtiön maine 2. yhtiön toimipisteet ja välineet 3. esihenkilö- ja työjohdon toiminta 4. kouluttautumismahdollisuudet sekä 5. työsopimus sekä työkorvaukset.

Analysointivaiheeseen on tuotu näkökulmaa ja vertauskuvaa yhtiön kevään 2023 teettämän sisäisen *Valmentajien pulssilla* kyselytutkimuksen vastauksiin. Sisäisessä kyselytutkimuksessa selvitettiin kolme osa- aluetta yhtiön valmentajien näkökulmasta. Teemat olivat 1. Työtehtävät ja työmäärä 2. Palkkaus 3. Yrityksen tuki. Kyseiset teemat esiintyvät myös tässä ulkoisen työnantajamielikuvan kyselylomakkeessa, joten näitä kahta, sisäistä ja ulkoista mielikuvaa ja kokemusta, vertaamalla nähdään odotuksien kohtaamista todellisuuteen valmennusammattilaisten osalta.

Kyselytutkimuksen suljettujen kysymysten tulokset esitetään aihealueittain järjestyksessä 1. yhtiön maine, toimipisteet sekä harjoitusvälineet 2. Esihenkilötoiminta sekä työilmapiiri 3. kouluttautumismahdollisuudet sekä 4. Työsopimus sekä työkorvaus

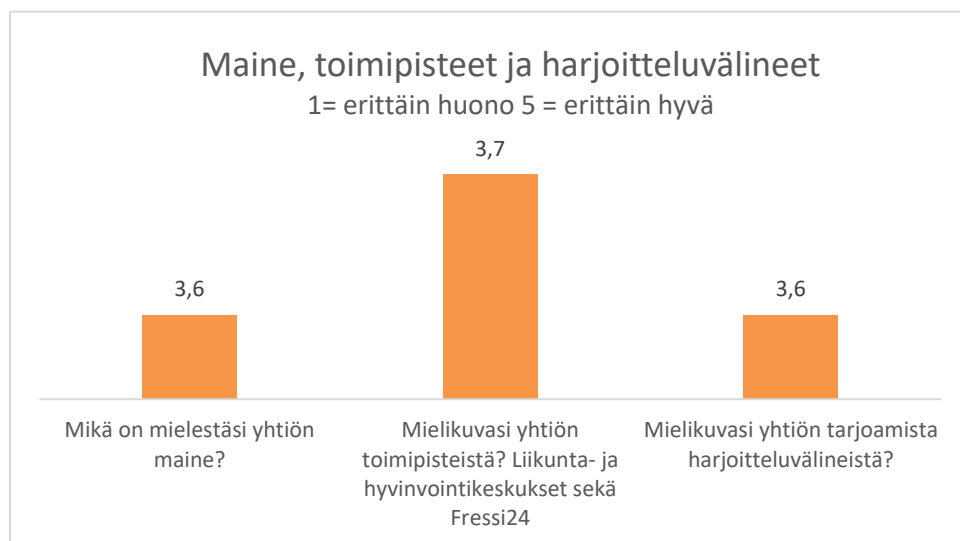
Alla (kuvio 4) vastaajien mielikuva yhtiön maineesta, toimipisteistä sekä harjoitteluvälineistä. Yhtiön maine saavutti keskiarvon 3,6 (KH=0,8). Ammattisuuntautuminen ei tuonut merkittävää muutosta, PT keskiarvo 3,6 ja fysioterapia 3,4. Huomioitavaa datassa kuitenkin oli, jotta työsuhteessa olevat tai aikaisemmin olleet arvottivat maineen 3,7 arvoiseksi.

Kyselytutkimuksen korkeimman vastauskeskiarvon sai mielikuva yhtiön toimipisteistä. Toimipisteet sisälsivät sekä liikunta- ja hyvinvointikeskukset sekä Fressi24 kuntosalit. Toimipisteet saivat keskiarvon 3,7(KH=0,8). PT keskiarvo 3,7 ja fysioterapia 3,8.

Mielikuva yhtiön tarjoamista harjoitteluvälineistä sai keskiarvon 3,6 (KH= 0,8)

Ammattisuuntautumisia vertaillaessa PT ja fysioterapia saivat saman keskiarvon 3,6. Huomioitavaa, jotta työsuhteessa olleet antoivat harjoitteluvälineille 4,3 keskiarvon.

Yhteenvedon voidaan todeta, jotta yhtiön maine, toimipisteet sekä harjoitteluvälineet ovat ulkoisen kyselytutkimuksen mukaan hyvällä tasolla.



Kuvio 4. Yhtiön maine, toimipisteet sekä harjoitteluvälineet

Seuraavana tarkastelussa vastaajien mielikuvat yhtiön esihenkilötoiminnasta sekä työilmapiiristä.

Mielikuva yhtiön työilmapiiristä sai keskiarvoksi 3,5 (KH= 0,8). Ammatillisen suuntautumisen perusteella PT sai keskiarvoksi 3,5 ja fysioterapia 3,2.

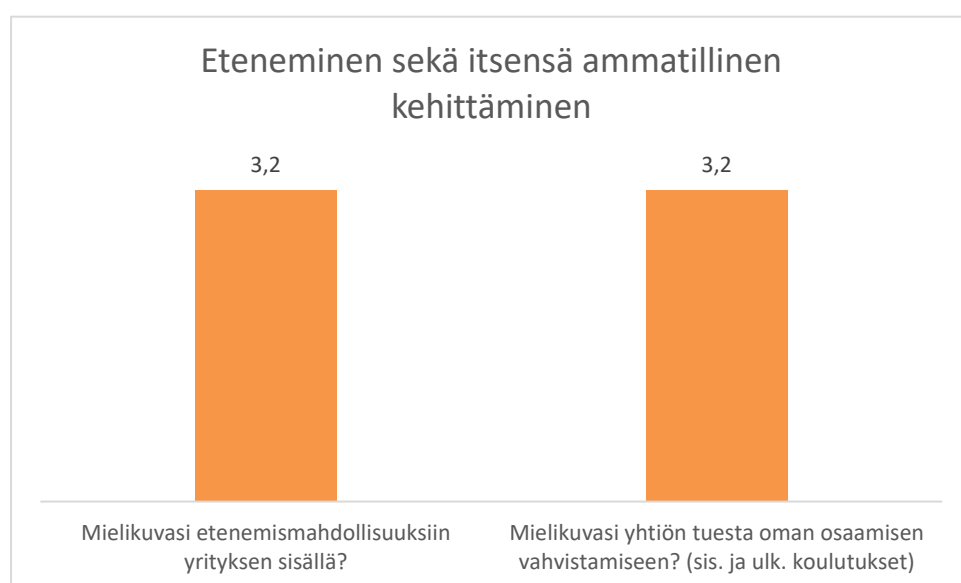
Mielikuva yhtiön esihenkilötoiminnasta sekä yhtiön johdon vaikutuksesta työkentän toimintaan saivat keskiarvoksi 3,2. Molemmissa keskihajonta 0,8. Huomioitavaa, jotta molemmissa kohdin työsuhteessa olevat tai olleet arvottivat vastauksensa keskiarvon alle. Yhtiön esihenkilötoiminta sai kohderyhmältä keskiarvon 3,0 ja yhtiön johdon vaikutuksesta työkentän toimintaan keskiarvon 2,8. Kyseinen poikkeama vahvistuu vertaillaessa yhtiön sisäistä *Valmentajien pulssilla* kyselytutkimuksen otantaa. Kyselyssä todetaan keskiarvolla 2,6 *yrittäjien tuen olevan riittämätöntä työhön*. Lisäksi esille nostetaan *arvostuksen puute* sekä johdon tuntuminen etäiseltä. Sitä vastoin esihenkilötoimintaan sisäisessä tutkimuksessa ollaan tyytyväisiä vastauskeskiarvon ollessa 3,6.



Kuvio 5. Esihenkilötoiminta ja työilmapiiri

Mielikuva yhtiön tarjoamista kouluttautumismahdollisuuksista sekä etenemismahdollisuuksista. Etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä sai arvosanaksi 3,2 (KH=0,6). Poikkeama vastaajajoukossa kohderyhmässä yrityksessä työskentelevät tai työskennelleet, joiden vastauksen keskiarvo on 2,8.

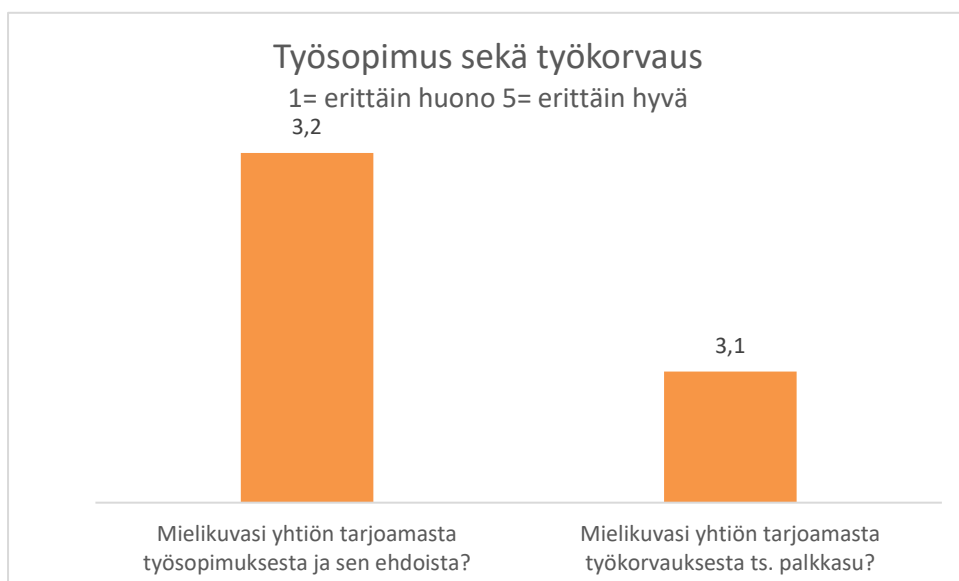
Yhtiön tuki oman osaamisen vahvistamiseen koetaan keskiarvolla 3,2 (KH=0,8). Poikkeama löydetään myös yrityksessä työskentelevien tai työskennelleiden keskuudessa, joiden vastausten keskiarvoksi saadaan 2,8. Poikkeama vahvistaa sisäisen kyselytutkimuksen tuloksia. Kyselytutkimuksessa koetaan yrityksen tukevan ammatillista kehittymistä alle keskiarvon.



Kuvio 6. Eteneminen ja itsensä ammatillinen kehittäminen

Viimeisenä tarkastelussa mielikuva yhtiön tarjoamasta työsopimuksesta, sen ehdoista sekä työkorvauksesta. Työsopimus ja sen ehdot sai vastauskeskiarvoksi 3,2 (KH=0,9). PT keskiarvo muodostui 3,2, vastaavasti fysioterapian keskiarvo 3,4.

Työkorvaus ts. palkkaus saa keskiarvoksi 3,1 (KH=0,9). Ammatillisen suuntautumisen vastauskeskiarvoissa ei ole poikkeamia. Sitä vastoin talossa työskentelevät tai työskennelleet antavat keskiarvoksi 2,8. Palkkaus koetaan myös sisäisessä kyselytutkimuksessa alle keskiarvon.



Kuvio 7. Työsopimus ja työkorvaus

Kyselyssä selvitettiin lisäksi kokevatko vastaajat Fysioline Fressi Oy:n houkuttelevana työnantajana. Vastaajia 25, joista yhdeksän (n=9) koki yhtiön houkuttelevana työnantajana, kaksi (n=2) ei kokenut houkuttelevana ja lisäksi yli puolet (n=15) ei osannut sanoa kokevatko houkuttelevana.

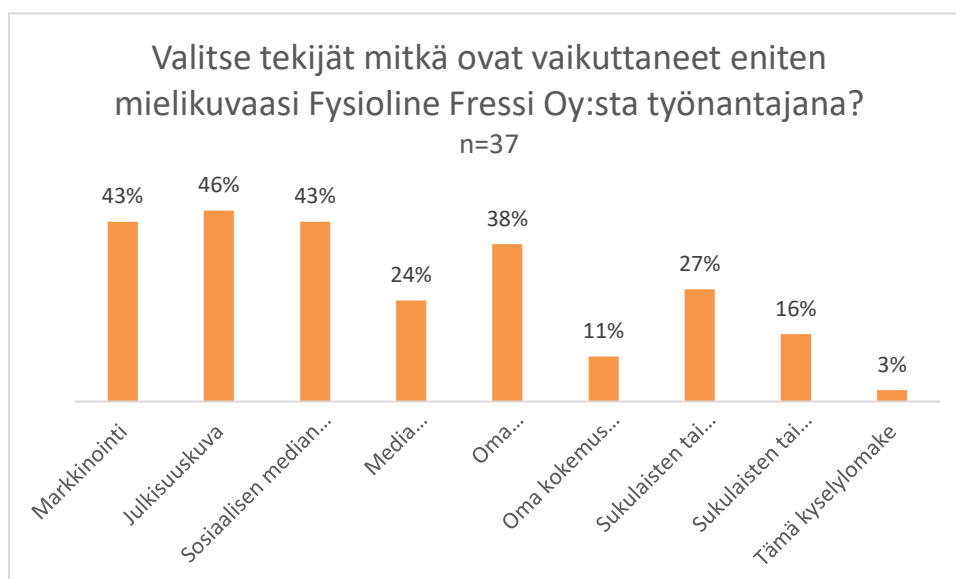
Tässä huomioitavaa, jotta 60% vastaajista ei osannut sanoa kokevatko he yhtiön houkuttelevana työllistämismuutoksena. Tätä tukee kysymyksen tueksi asetettu avoin kysymys, missä vastaajat pääsivät perustelemaan vastauksensa. Näissä esille nousi yhtiön tunnettavuus; yli puolet vastaajista kokivat, etteivät tiedä yhtiöstä tarpeeksi tai eivät tunne koko yritystä. Näistä enemmistö oli fysioterapiakoulutuksen (n=10) vastaajia ja loput (n=5) PT koulutuksen vastaajia.



Kuvio 8. Yhtiön houkuttelevuus työnantajavaihtoehtona.

Tunnettuuskanavat selvitettiin monivalintavaihtoehtoilla. Tällä pyrittiin selvittämään mihin vastaajien mielikuvat perustuvat. Vastaajien (n=37) mielikuvissa nousi neljä kanavaa selkeästi esille; yleinen julkisuuskuva, yhtiön markkinointi, yhtiön sosiaalisen median kanavat sekä vastaajien omat henkilökohtaiset asiakaskokemukset.

Lisäksi median (tv, lehdet, radiokanavat yms.) sekä sukulaisten tai lähipiirin kokemukset yhtiöstä työnantajana nousivat esille yli >20% vastausvaihtoehtoilla.



Kuvio 9. Eniten vaikuttaneet tekijät mielikuvan muodostumisessa.

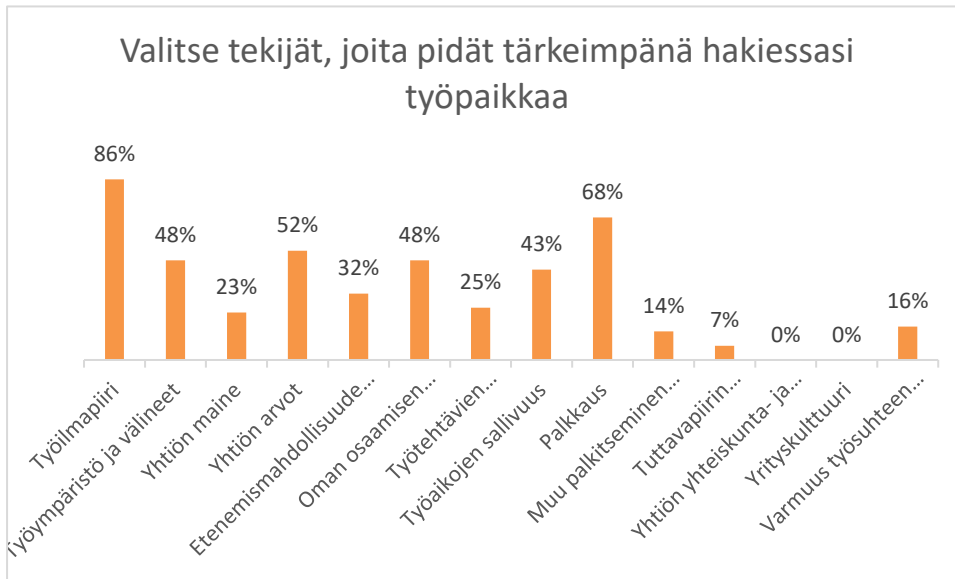
Viimeisenä kyselylomakkeessa selvitettiin vastaajien mielipidettä tekijöistä, mitä he pitävät tärkeimpänä hakiessaan työpaikkaa. Vastaajat saivat valita enintään kolme (3) – viisi (5) kohtaa vastausvaihtoehtoista. Vastaajista (n=44) selkeä enemmistö (86%) pitää työilmapiiriä ehdottoman tärkeänä tekijänä työpaikkaa hakiessaan. Lisäksi yli puolet vastaajista korostavat yhtiön arvoja

sekä palkkausta tärkeinä tekijöinä työpaikkaa hakiessaan.

Lähes puolet vastaajista pitivät selkeästi tärkeinä kriteereinä myös työympäristöä ja välineitä, oman osaamisen vahvistamista työsuhteen aikana (mm. sisäiset koulutukset ja koulutustuki sekä työaikojen sallivuutta.

Myös yhtiön mainetta, etenemismahdollisuuksia yrityksen sisällä sekä työtehtävien monipuolisuutta arvotetaan kohtuullisesti työnhakukriteereinä. Sitä vastoin muu palkitseminen (etuudet, bonukset, muistamiset yms.) sekä varmuus työsuhteen jatkumisesta arvotetaan vähäiseksi.

Yhtiön yhteiskunta- ja ympäristövastuu sekä yrityskulttuuri kriteerit eivät saaneet lainkaan valintoja.



Kuvio 10. Vastaajien tärkeimmät tekijät hakiessaan työpaikkaa.

5 Pohdinta ja johtopäätökset

Työnantajakuvasta on muodostunut entistä tärkeämpi valintaperuste työnhakijoiden keskuudessa. Se vaikuttaa yrityksen kiinnostavuuteen asiakkaiden ja omistajien näkökulmasta, mutta myös kiinnostavuuteen nykyisenä tai tulevana työnantajana. Työnantajakuva on organisaatioiden yksi keskeisimmistä kilpailu- ja erottautuvuustekijöistä ja vaikuttaa yritysbrändiin merkittävästi (Kaijala & Tolvanen 2020, 62).

Työnantajakuva muodostuu yksilön subjektiivisesta näkemyksestä ja siitä, kuinka yksilö määrittelee organisaation työpaikkana. Yksilö määrittelee täten mikä työnantajassa on pysyvää ja keskeistä (Van Hoye 2008). Aiemmin koetut asenteet, arvot, kokemukset ja näkemykset yksilötasolla muodostavat tiedonkäsittelyn prosessin mitkä kohdistuvat kyseistä organisaatiota kohtaan ja muodostavat ja muokkaavat täten työnantajakuva (Wilden ym. 2010).

Kaur & Pingle (2018) toteavat organisaatioiden työntekijöiden olevan yksi oleellisimmista resursseista tuottavuuden ja suorituskyvyn kannalta. Työntekijät toimivat kilpailukyvyn perustana ja tämä on ollut pitkään ja yleisesti selvillä. Tämä vastaavasti on pakottanut organisaatiot pohtimaan ja kehittämään omaa työnantajakuva.

Kaijalan & Tolvasen (2020, 62-63) mukaan työnantajakuva muodostuu sisäisesti ja ulkoisesti. Sisäinen työnantajakuva muodostuu siitä, kuinka henkilöstölupaus toteutuu käytännössä ja kuinka se lupauksesta muodostuu henkilöstökokemukseksi. Vastaavasti ulkoinen työnantajakuva toimii heijastumana organisaation ulkopuolisille tahoille.

Tämän opinnäytetyön painopisteenä oli tarkastella Fysioline Fressi Oy:n ulkoista työnantajamielikuvaa yhteistyössä vastaajatahojen kanssa.

5.1 Pohdinta

Tämän opinnäytetyön tavoitteena oli kyselytutkimuksen kautta selvittää liikunta- ja hyvinvointikeskusalalla toimivan kotimaisen perheyritys Fysioline Fressi Oy:n ulkoista työnantajamielikuvaa valmennuspalveluiden osalta mihin ammattikunnaltaan kuuluvat personal trainerit sekä fysioterapeutit.

Kehittämistutkimukseen osallistui niin personal trainer- kuin fysioterapiakoulutustahoja ja heidän opiskelijoitaan tai jo koulutusputken käyneitä alan ammattilaisia. Kyselytutkimuksen toivottiin tuottavan numeraalisten tiedon lisäksi myös kirjallista vastaajatietoa- ja mielipidettä avointen kysymysten kohdista (H4). Avoimilla kysymyksillä pyrittiin saamaan konkreettista tietoa, kuinka potentiaalinen työnhakija näkee yhtiön työnantajakuvan ja sitä kautta jalostamaan jatkoehdotuksia yrityksen toimintaan. Avoimet kysymykset muodostivat tärkeän palautteenantokohdan, sillä sitä kautta ilmeni muun muassa monen vastaajan sekä yhden kyselytutkimukseen osallistuneen

koulutustahon ymmärtäneen yrityksen vaativan auktorisoidun personal trainer (ATP) hyväksynnän, jotta voisi työskennellä valmennustehtävissä yrityksessä. Näin ei kuitenkaan todellisuudessa ole, sillä ATP ei ole vaatimuksena yhtiössä toimiville valmentajille.

Kyselytutkimus toteutettiin Google Forms lomakkeella, missä eri työnantajamielikuvan aihealueita arvoitiin asteikolla 1 erittäin huono – 5 erittäin hyvä. Yleisin aineistokeruumenetelmä määrällisessä tutkimuksessa onkin kyselytutkimus (Kananen 2015, 201). Kyselylomake lähetettiin koulutustahojen kautta vastaajille ja täten varmistettiin tietosuoja-asetuksen, GDPR:n toteutuminen. Kyselyn toteuttaminen verkossa valikoitui lähestymistavaksi vastaajiin sen tavoitettavuuden vuoksi. Lisäksi tällä saatiin säilytettyä anonymiteetti vastaajille.

Vastausten perusteella Fysioline Fressi Oy koetaan kotimaisena toimijana luotettavana, jonka maine, toimipisteet sekä harjoitteluvälineet ovat hyvällä tasolla. Tämä oli asetettu myös työn hypoteesiin, missä organisaation maine sekä infrastruktuuri odotettiin saavuttavan suhteellisen hyvät arvosanat (H1). Tätä varmasti puoltaa myös yhtiön vahva sosiaalisen median esilläolo. Ulkoista työnantajamielikuvaa sekä asiakashoukuttelevuutta kehitetään tuomalla tarkempia yksityiskohtia työnkuvista, toimipisteistä, laitteistoista ja välineistä sekä tuodaan henkilöstöä esille.

Samaistettavuus onkin yksi suuri houkuttelevuustekijä. (Rana ym. 2021)

Tämä kohtaa henkilökohtaisen näkemykseni kanssa, missä yhtiön toimipisteet sekä harjoitteluvälineet ovat hyvällä tasolla. Tarkasteltaessa muita saman toimialan yhtiöitä, voisin jopa sanoa Fysioline Fressin olevan erittäin edistyksellinen etenkin fysioterapiaan suuntautuneiden laitteiden sekä välineiden osalta. Tässä taustalla vahvasti Fysioline Oy emoyhtiö, joka toimii kansainvälisillä markkinoilla muun muassa kuntoutuksen parissa. Lisäksi yhtiön sosiaalisen median hyödyntäminen osana markkinointia ja kuluttajasuuntaista vuoropuhelua on korkealla ammattitaitoisella tasolla. Markkinoinnissa hyödynnetään niin oman henkilökunnan osaamista sekä kasvoja, mikä osaltaan vahvistaa työntekijäkokemusta. Henkilökunnan lisäksi yhtiö tekee voimakasta yhteistyötä sosiaalisen median vaikuttajien kanssa. Ei olekaan epätavallista, jotta sosiaalisen median, etenkin instagramin puolella, tulee julkisuuden henkilöitä vastaan jakamassa hyvinvointi- ja treenifiliksä mihin yhtiö on "tägätty". Tämä onkin loistava tapa lisätä näkyvyyttä ja yhtiön tunnettuutta.

Tarkasteltaessa vastaajien mielikuvaa yhtiön tarjoamasta työsopimuksesta sekä työpalkkauksesta, sai tämä aihealue kyselyn alhaisimmat keskiarvot työsopimuksen saavuttaessa keskiarvon 3,2 ja työkorvaus keskiarvon 3,1. Työn hypoteesissa (H3) todetaan tämän aihealueen saavuttavan heikoimmat keskiarvot. On huomioitavaa, jotta molemmat aihealueiden keskiarvot yltyivät kuitenkin yli kolmen keskiarvon. Poikkeuksen toi yhtiössä työskentelevät tai työskennelleiden antama keskiarvo työsopimukseen sekä työkorvaukseen molempien aihealueiden saavuttaen 2,8 keskiarvon. Liikunta- ja hyvinvointialalla on pitkään keskusteltu yleisesti työkorvauksista. Liikunta- alaa ei yleisellä tasolla alan ammattilaisten keskuudessa pidetä houkuttelevana alana työkorvauksen näkökulmasta. Toimiala mielletään usein "rakkaudesta lajiin" ajattelevien työntekijöiden alaksi. Valitettavan usein

työkorvaukset niin julkisen, yksityisen kuin kolmannen sektorin liikunta-alan työntekijöiden keskuudessa saa heikohkoa arvostelua.

Tässä omaa osuuttaan pitää useiden kuntosalitoimijoiden tarjoama niin sanottu 0-tuntityösopimus, missä tehdystä työstä saa työsopimuksessa määritellyn työkorvauksen. Pahimmillaan tämä on johtanut siihen, että täyttä tai lähes täyttä tuntiviikkomäärää tekevä työntekijä on saanut viikon palkaksi joitakin satoja euroja. Siinä moni intohimoisesti liikunta-alaan suhtautunut valmennuksen alan työntekijä alkaa epäilemään rationaalisesti toimialan työntekijöiden arvostusta. Ei olekaan mitenkään yleistä, jotta moni liikunta- ja hyvinvointialalle suuntautunut valmennuksen ammattilainen on vaihtanut toimialaa turvatakseen taloudellisen pärjäämisen.

Kolikolla on toki myös toinen puolensa. Hyvin menestynyt valmentaja pystyy myös rakentamaan itselleen taloudellisesti suht vakaan taloudellisen pärjäävyyden. Mutta isossa kuvassa varsinkin covid-19 pandemian jälkeen monella valmentajalla on ollut haasteita ylläpitää ja saada riittävästi valmennettavia omaan valmennuspiiriin.

Mielestäni teoreettinen viitekehys kohtaa kyselylomakkeen sisällön kanssa. Validiteetti arvioi kuinka hyvin mittaus tai tutkimus todella mittaa sitä, mitä sen väitetään mitattavan. Teoreettinen viitekehys koostuu työnantajamielikuvasta sekä hakijakokemusta ja vastaavasti kyselylomakkeen aihekokonaisuudet ovat oleellisia ulkoisen työnantajamielikuvan osatekijöitä. Validiteetin varmistamiseksi kyselylomake testattiin kahdella henkilöllä ennen kyselytutkimuksen lähettämistä valituille koulutustahoille. Henkilöt kenellä kyselylomake testattiin, edustavat työelämässä liikunta-alaa sekä työnantajamielikuvan kehittämistä, joten sain palautteet kyselylomakkeesta kahdelta työn sisältöön liittyvältä ammattilaiselta. Lisäksi kyselylomake esiteltiin yhtiön linjajohtajalle, joka toimii myös valmennuspalveluiden päällikkönä, joten sieltä sain ensikäden tietoa, kuinka yhtiö näkee kyselylomakkeen sisällön vastaavan tutkimuksen ja sitä kautta yhtiön tavoitteisiin. Validiteettia olisi voinut kuitenkin nostaa esittelemällä teoreettisessa viitekehyksessä laajemmin työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, esimerkiksi esihenkilötoiminnan merkitys ja sosiaalisen median hyödyntäminen työnantajakuvaan rakentamisessa. Lisäksi perusjoukon vastausprosentti oli alhainen, mikä osaltaan vaikuttaa heikentävästi tutkimuksen validiteettiin.

Reliabiliteetti ilmaisee miten luotettavasti ja toistettavasti käytetty mittaristo mittaa haluttua ilmiötä ja sitä voidaan arvioida muun muassa toistomittauksilla. On tärkeää, ettei virheitä tutkimuksen eri vaiheissa sattuisi, oli kyseessä sitten tietojen kerääminen, kokoaminen sekä tuloksien tulkitseminen (Heikkilä 2014, 28). Tämän kvantitatiivisen kyselytutkimuksen reliabiliteetti on kohtalainen. Kyselytutkimuksen aihealueet ovat oleellisia työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä ja vastaajien ollessa liikunta- ja hyvinvointialan tulevia ja nykyisiä ammattilaisia, on aihealueet toistettavissa seuraavassa ulkoisen työnantajamielikuvan selvityksessä.

Reliabiliteetin lisäämiseksi tulosten tulkinnassa olisi voinut hyödyntää tilasto-ohjelmistoa merkittävyserojen selvittämiseksi eri muuttujien kesken.

Kyselytutkimuksen tulokset esiteltiin kevään 2024 aikana yhtiön valmennuspalveluiden linjajohtajalle. Tulosten pohjalta laadin konkreettiset kohdat, mihin yhtiö voisi tulevaisuudessa kiinnittää huomiota työnantajakuvan, etenkin ulkoisen työnantajamielikuvan näkökulmasta. Yhteistyö työn tekijän ja yhtiön välillä toimi riittävällä tasolla työn tavoitteen saavuttamiseksi. Käytännössä alun kaksi palaveria varmistivat, jotta kyselytutkimuksella todennäköisesti saavutettaisiin kehitysnäkökulmallisia oivalluksia, mitkä palvelisivat yhtiön tiedon tarvetta sekä sen pohjalta pystyttäisiin reagoimaan muutamalla konkreettisella tavalla työnantajakuvan kehittämisen näkökulmaan.

Opinnäytetyö prosessina ei sujunut aivan suunnitellun alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Opinnäytetyön tekijälle sattunut polvivamma keväällä 2023 ja siitä aiheutuneet kaksi polvileikkausta kesälle ja syksyille viivästyttivät opinnäytetyön etenemistä alkuperäisen aikataulun mukaisesti. Kyselytutkimuksen osalta alhainen vastausprosentti jäi vaivaamaan, sillä odotukset olivat korkeammalla. Yritys kääntää vastausprosenttia suuremmaksi muistutusviestillä vastaajille ei tehonnut odotuksen mukaisesti. Ja kuten validiteetin kohdalla mainitsin, työnantajamielikuvan laajempi käsitteleminen olisi rikastuttanut teoreettista viitekehystä.

Mielestäni onnistuin kyselytutkimuksen teettämisen ajankohdassa. Varmistin kalenterista, ettei ajankohdalle osuisi yleisiä lomaviikkoja. Loma-ajat lähtökohtaisesti heikentävät vastaajien aktiivisuutta. Kyselytutkimuksen ajankohdan valinta onkin mielestäni yksi kriittisimmistä valinnoista, mitä tutkimuksen teettäjän tulee huomioida ennen kyselyn jalkauttamista vastaajille. Tämän lisäksi koen kyselytutkimuksen sisällön onnistuneen. Strukturoitujen kysymysten ohella avoimet kysymykset monipuolistivat itse kyselylomaketta, mutta myös kyselystä saatuja vastauksia. Kyselylomake oli selkeästi jäsennelty eri osiin, ja teemat kohtasivat opinnäytetyön aiheen kanssa. Yhteistyö vastaajatahojen (Fysioline Academy of Finland eli nykyinen Fressi Akatemia, IntensivePT ja XAMK) kanssa sujui hyvin. Vuorovaikutus ja aikataulut onnistui hyvin. Lisäksi IntensivePT:n kautta sovimme, että vastaajille lähtevän kyselylomakkeen yhteydessä on saateviesti Fressin rekrytointiin sekä avoimiin valmentajatehtäviin. Tällä tavoin saatiin molempia organisaatioita hyödynnettävä tilanne.

5.2 Jatkotoimenpiteet

Fysioline Fressin tarjoamat työympäristöt ja välineet ovat niin kyselytutkimuksen kuin henkilökohtaisen kokemukseni kautta erittäin hyvällä tasolla. Organisaatioiden toimitilat ovatkin yksi merkittävimmistä sisäisen ja ulkoisen työnantajamielikuvan vaikuttavista tekijöistä. Yhtiön tarjotessaan modernit ja viihtyisät toimitilat henkilöstölleen ovat yrityksen työntekijät positiivisempia työnantajaansa kohtaan. Vastaavasti työnantajan tarjotessa epämiellyttäviä -ja käytännöllisiä työympäristöratkaisuja, suhtautuvat työntekijät negatiivisesti ennemmin tai myöhemmin työnantajaa kohtaan. (Barrow & Mosley 2005, 160)

Barrow ja Mosley (2005, 160) lisäävät työympäristön vaikuttavan organisaation imagoon millä vastaavasti vaikutus ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Tämä onkin yksi juurisyy, miksi arvostetut työnantajat panostavat henkilökunnan viihtyvyyteen ja toimitilatyöskentelyyn.

Fysioline Fressi Oy:n tarjotessa erinomaisia treeni- ja hyvinvointiympäristöjä, nämä kannattaa ehdottomasti nostaa esille myös rekrytoinnin yhteydessä. Eri saavutettavuuskanavien (kotisivut, instagram, facebook) päivitetty toimipistekuvat sekä laite- ja välinelistaukset ovat tähän ensimmäinen askel. Tähän onkin yhtiössä tartuttu ja keskuskes, missä ovat olleet vanhat tiedot, on kevään 2024 aikana päivitetty vastaamaan nykyhetken tilannetta.




Yksi kyselytutkimuksen tärkeimmistä löydöksistä oli missä yksi kyselytutkimukseen osallistuneista vastaajatahoista oletti Fressin vaativan työntekijöiltään APT-rekisteriin kuulumista. Tämä on siis rekisteri mitä Suomen kunto- ja liikuntakeskus ry. (SKY ry.) ylläpitää ja minkä kautta eri koulutustahot voivat hakea akkreditointia, jotta heidän koulutusputkensa käyneet alan ammattilaiset hyväksyttäisiin kyseiseen APT-rekisteriin. Kun koulutustaho olettaa näin, moninaistuu se jokaisen kyseisen koulutustahon opiskelijoiden kohdalla, sillä asiasta ja tulevaisuuden työnantajista varmasti keskustellaan osana koulutussisältöä. Tämä tuli myös eteeni yhden kyselytutkimuksesta kieltäytyneen koulutustahon kanssa. He myös olettivat, ettei Fressi tee yhteistyötä personal trainereiden kanssa, jos kyseinen valmennuksen ammattilainen ei kuulu APT-rekisteriin.

Tämä on perustavanlaatuisen ongelma rekrytointiin liittyen: jos on koulutustahoja, jotka olettavat näin, se saattaa mahdollisesti estää potentiaalisen työnhakijan lähestymisen yhtiötä kohtaan. Tässä menettävät mahdollisuutensa niin työnantaja kuin työntekijä. Kokonaiskuvan kannalta ei ole edullista, jotta yhtiön työntekijävaatimuksista leviää väärää tietoa.

Toki ristiriitaan saattaa löytyä myös syy: yhtiön kotisivuilla mainitaan jokaisen personal trainerin (Fressi Trainerin) olevan APT- auktorisoitu. Tämän lauseen muuttaminen onkin yksi kehitysehdotuksista, sillä se todella saattaa vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden suhtautumiseen yhtiötä kohtaan.

Toisaalta tällä maininnalla luodaan lisäarvoa ja luotettavuutta potentiaalisia valmennuspalveluiden käyttäjiä kohtaan.

Kehitysehdotukset

-  Työnantajatietouden kehittäminen ja yhteistyö alan koulutustahojen kanssa
-  Valmennushenkilöstön esiin nostaminen rekrytointikampanjoissa samaistettavuuden näkökulmasta
-  Auktorisoidun personal trainer (APT) vaatimuksen oikaiseminen vastaamaan nykyhetkeä

Kuva 9. Kehitysehdotukset yhtiölle

Yllä koottuun kuvaan (kuva 9) tiivistyy tämän opinnäytetyön kyselytutkimuksen tärkeimmät löydökset sekä niiden pohjalta laaditut konkreettiset kehitysehdotukset. Fysioline Fressi Oy tunnetaan vastaajien keskuudessa suhteellisen hyvin, mutta esimerkiksi fysioterapeuttiopiskelijoilta tuli muutamia vastauksia missä he ihmettelivät, miksi kyselylomake oli suunnattu heille. Lähtökohtaisesti fysioterapiaopiskelijat eivät miellä työpaikakseen kuntosali- ja hyvinvointikeskuksia, mutta tämäkin ammattikunta on lisääntymässä määrin kyseisen toimialan palveluissa. Tätä osaltaan puoltaa ajattelutavan muutos, missä lähtökohtaisesti henkilökohtainen valmennus ei nojaudu vain personal trainer- ammattikunnan taitoon vaan halutaan tuoda ennen kaikkea ennaltaehkäisevää sekä kuntouttavaa toimintaa palveluvalikoimaan fysioterapia- ammattilaisten kautta.

Työnantajatietouden lisääminen vaatii henkilöstöresursseja, mutta pitkässä juoksussa tässä on varmasti hyötysuhde rekrytointiin. Kun koulutustahot, niin fysioterapia kuin personal trainer, tiedostavat toimialan työnantajia ja osaavat kertoa päivitettyä tietoa työn vaatimuksista ja hakukelpoisuuksista, palvelee tämä sekä toimialan yhtiöitä että potentiaalisia työnhakijoita.

Fressi tekee yhteistyötä rekrytoinneissa Adecco Finland Oy:n kanssa. Ulkoisen työnantajamielikuvan muodostumisen yksi tärkeimmistä signaaleista on mitä sisäinen työnantajakuva viestii ulospäin. Tässä onkin yksin yksi oiva mahdollisuus yhdistää rekrytointi ja sisäinen työnantajakuva luomalla esimerkiksi sosiaalisen median kampanjoita, missä itse työntekijät pääsevät kertomaan työnkuvasta ja siitä miksi he ovat juuri Fressillä töissä. Kun potentiaalinen työnhakija näkee ja kuulee mahdollisen kollegan kertovan ajatuksiaan työstä, ympäristöstä ja kollegoista, se usein vahvistaa positiivisia tunteita yritystä kohtaan.

Kuten jo aikaisemmin todettu, auktorisoitu persona trainer (APT) aiheutti paljon puhetta etenkin muutaman koulutustahon kanssa. Kun markkinoilla on oletettu tieto, missä pätevyysvaatimuksena työlle on APT-rekisteriin kuuluminen ja näin ei todellisuudessa ole, on väärä tieto erittäin pätevä liikkumaan puskaradion kautta kuitenkin suhteellisen pienen piirin ammattikunnan kesken. Tämä tulisi oikaista, ja kehitysehdotuksena onkin, että muun muassa kotisivuilla maininta APT-rekisteriin kuuluvista valmentajista saattaa antaa potentiaalisille työnhakijoille väärää tietoa.

Ulkoinen kyselytutkimus antaa tietoa potentiaalisten tulevaisuuden työnhakijoiden mielipiteistä ja mielikuvista yhtiötä kohtaan. Tämä on työnantajakuvan kehittämisen kannalta laadukas tapa tarkastella nykyistä, kehittää tulevaisuutta ja antaa mahdollisuuden kehittää toimintaa strategisesti entistä laadukkaampaan suuntaan.

6 Lähteet

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine – menestystekijä. WSOY. Porvoo.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International 9 (5): 501-5017. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding Luettu 21.2.2024

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work. Hoboken (NJ): Wiley.

Benazic, D. & Ruzic, E. 2023. Dimensions of attractiveness in employer branding and the value proposition framework for young employees. Ekonomski vjesnik/Econviews - Review of Contemporary Business, Entrepreneurship and Economic Issues, 36(1), 89–100. Luettavissa: <https://hrcak.srce.hr/ojs/index.php/ekonomski-vjesnik/article/view/23097/13954>

Childs, S. 2019. Why the candidate experience matters to an organization (and how to improve yours). Luettavissa: <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2019/04/09/why-the-candidate-experience-matters-to-an-organization-and-how-to-improve-yours/?sh=3686d7594d18> Luettu: 14.3.2024

Choudary, H. & Pandita, D. 2024. Optimising employee referral programs: A comprehensive artificial intelligence- based approach. 2024 ASU International Conference in Emerging Technologies for Sustainability and Intelligent Systems (ICETSIS).

Dabirian, A., Paschen, J. & Kietzmann, J. 2019. Employer Branding: Understanding Employer Attractiveness of IT Companies. IT Professional 2019- 01, Vol.21 (1):82- 89. Luettavissa: https://haaga-helia.finna.fi/PrimoRecord/pci.cdi_crossref_primary_10_1109_MITP_2018_2876980?sid=4057470461

Duunitori & Taloustutkimus. Kansallinen rekrytointitutkimus: Työnhaku Suomessa 2023. Luettavissa: [Työnhakijatutkimus 2023 - Duunitori työnantajille](#) . Luettu 26.4.2024

Duunitori & Taloustutkimus. Kansallinen rekrytointitutkimus: Työnantajabrändi ja rekrytointimarkkinointi Suomessa 2024. Luettavissa: <https://duunitori.fi/rekrytointi/rekrytointitutkimus#research-download>. Luettu 27.4.2024

Finn, A. 2017. Reputation management 101: consider candidate experience. Strategic HR review, 16, 5, s. 239- 240.

- Gretczko, M. & Cleary, B. 2016. The candidate as customer: a proactive approach to talent acquisition. *Workforce solutions review*, 5, s. 8-10.
- Hanin, D., Stinglhamber, F. & Delobbe, N. 2013. The impact of employer branding on employees: the role of employment offering in the prediction of their affective commitment. *Psychologica Belgica*, 53, 4, s.57- 83.
- Heikkilä, T. 2014. Tilastollinen tutkimus. Edita Publishing Oy. E-kirja. Luettu: 30.4.2024
- Hozuri, S. & Esmaeili, N. 2023. Identifying the factors affecting candidate experience. *Public management researches*, 15, 58, s.261- 288.
- Huang, G. 2017. Why employee referral programs are the litmus test for your employer brand. Luettavissa: [Why Employee Referral Programs Are The Litmus Test For Your Employer Brand](#)). Luettu: 1.4.2024
- Huhta, M. & Myllyntaus, V. 2021. Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 13.4.2024
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu 30.2.2024
- Kajjala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Alma Talent. Helsinki. E-kirja. Luettu: 26.2.2024
- Kajjala, M. & Tolvanen, R. 2020. Henkilöstö – strateginen investointi? Kauppakamari. Helsinki.
- Kananen, J. 2015. Opinnäytetyön kirjoittajan opas: näin kirjoitan opinnäytetyön tai pro gradun alusta loppuun. Jyväskylän ammattikorkeakoulu. Jyväskylä.
- Kappel, M. 2018. For hard-to-fill positions, try finding passive candidates. *Forbes*. 4/10. Luettavissa: [For Hard-To-Fill Positions, Try Finding Passive Candidates](#)) Luettu: 1.4.2024
- Kaur, R. & Pingle, S. 2018. Employer branding in the indian armed forces context: A comparative study of potential defence applicants and defence employees. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 2, 22, s.199-210.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo, J. 2012. Suhteellinen rekrytointiteoria. Management Institute of Finland.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas: mikä, miksi ja miten? Alma Talent. Helsinki
- Mani, Vijaya. 2012. The effectiveness of employee referral as a recruitment source. *International journal of management sciences and business research*, 1, 11, s.12- 25.

McCarthy, J., Bauer, T., Truxillo, D., Campion, M. & Iddekinge, C. 2018. Improving the candidate experience: Tips for developing 'wise' organizational hiring interventions. Luettavissa: https://pdxscholar.library.pdx.edu/busadmin_fac/121/ Luettu: 15.3. 2024

Miles, S. & Mangold, W. 2005. Positioning Southwest Airlines through employee branding. Business Horizons. 48, 535- 545. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/222689949_Positioning_Southwest_Airlines_through_Employee_Branding Luettu: 15.3.2024

Miles, S. & McCamey, R. 2018. The candidate experience: is it damaging your employer brand? Business Horizons. 61, 755- 765. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/326602008_The_candidate_experience_Is_it_damaging_your_employer_brand Luettu: 17.3.2024

Moran, G. 2021. Why the candidate experience still matters in an evolving job market. Luettavissa: [Why the Candidate Experience Still Matters in an Evolving Job Market - HR Daily Advisor](https://www.hrdailyadvisor.com/why-the-candidate-experience-still-matters-in-an-evolving-job-market/) Luettu: 16.3.3024

Mosley, R. 2014. Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers. Wiley. Luettavissa: <https://ebookcentral.proquest.com/lib/haaga/reader.action?docID=1753760> Luettu: 9.2.2024.

Rantanen, S. 2019. Mikä on employee value proposition, EVP ja ja mihin sitä tarvitaan? Luettavissa: <https://bonfire.fi/mika-on-employee-value-proposition-evp-ja-mihin-niita-tarvitaan/> Luettu 24.1.2024

Rana, G., Agarwal, S. & Sharma, R. 2021. Employer Branding for Competitive Advantage. E-kirja. Luettu 24.2.2024

Rossi, S. 2020. Rekrytoijana. Basam Books. Helsinki. E-kirja. Luettu 23.2.2024

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana: hoida kosiomatka tyylillä. Kauppakamari. Helsinki. E-kirja. Luettu 21.2.2024

Sivertzen, A-M., Nielsen, E. & Olafsen A-H. 2013. Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. Luettavissa: https://www.researchgate.net/publication/262909730_Employer_branding_Employer_attractiveness_and_the_use_of_social_media/link/57589de708ae9a9c954a7b79/download. Luettu 15.2.2024.

Talentegy. 2019. Candidate experience report: perceptions & behaviours. Luettavissa: <https://www.talentegy.com/hubfs/2019%20CX%20Report/Talentegy-2019%20Candidate%20Experience%20Report.pdf> Luettu: 12.3.2024

- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Edita Prima Oy. Helsinki
- Van Hoye, G. 2008. Nursing recruitment: Relationship between perceived employer image and nursing employees' recommendations. *Journal of Advanced Nursing*, 63, 4, s.366-375.
- Vuorinen, T. 2014. Strategiakirja: 20 strategiatyökäluu. Talentum Media Oy.3. painos. Helsinki.
- Vuorinen, T. & Huikkola, T. 2023. Strategiakirja: 25 työkäluu. Alma Talent. Helsinki.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26, 1-2, s. 56-73.
- Wojtaszczyk, K. 2016. The idea and instruments for building a positive candidate experience. *The 2016 WEI International Academic Conference Proceedings*, 70- 7

7 Liitteet

Liite 1. Kyselylomake

Fysioline Fressi Oy & valmennuspalveluiden ulkoinen työnantajamielikuva

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää Fysioline Fressi Oy:n vetovoimatekijöitä ja kehittämiskohteita työnantajana liikunta-alan personal trainereiden ja fysioterapeuttien keskuudessa.

Kaikki vastaukset ovat täysin anonyymejä. Opinnäytetyö toimii osana Haaga-Helian Liikuntajohtamisen YAMK opinnäytetyötä toteuttajana Sami Kunnari.

Lue kysymykset ja vastausvaihtoehdot huolellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Tutkintokysymyksessä vastaa joko A tai B kohtaan.

Kiitos ajastasi ja liikunnallista syksyn jatkoa!

* Pakollinen kysymys

⋮

Ikä *

- 18- 20-vuotias
- 21- 25-vuotias
- 26- 30-vuotias
- 31- 35-vuotias
- 36- 40-vuotias
- 41- 45-vuotias
- 46- 50-vuotias
- 51 tai enemmän

A. Olen valmistumassa seuraavaan tutkintoon:

- Personal Trainer
- Fysioterapeutti



B. Olen valmistunut seuraavaan tutkintoon:

- Personal Trainer
- Fysioterapeutti

Kyselylomakkeen minulle välitti: *

- IntensivePT
- Fysioline Academy of Finland (FAF)
- XAMK (Fysioterapia)

Oletko ollut aikaisemmin työsuhteessa Fysioline Fressi Oy:n kanssa? *

- Kyllä
- Ei

Jos vastasit edelliseen KYLLÄ, kerro työtehtäväsi

- Fressi Trainer
- Fressi Fysioterapeutti
- Joku muu

Jos olit aikaisemmin työsuhteessa, kerro syy(t) miksi työsuhde ei jatkunut

Pitkä vastausteksti

Onko perheenjäsenesi tai tuttavasi työskennellyt Fysioline Fressi Oy:ssa? *

- Kyllä
 - Ei
-

Jos vastasit edelliseen KYLLÄ, osaatko kertoa tarkemmin miksi työsuhde ei jatkunut?

Pitkä vastausteksti

Seuraatko Fysioline Fressiä tai yksittäistä Fressin liikunta-ja hyvinvointikeskusta seuraavissa sosiaalisen median kanavissa? *

- Facebook
- Instagram
- LinkedIn
- FressiOlo kotisivut
- Sähköinen jäsenkirje
- Anonyymit sosiaaliset keskustelualustat (esim.Jodel)
- En seuraa yritystä sosiaalisessa mediassa

Ulkoisen työnantajamielikuvaan vaikuttavat tekijät



Vastaa seuraaviin alla oleviin asiakokonaisuuksiin oman mielikuvasi perusteella Fysioline Fressi Oy:sta työnantajana

1-5 (1= erittäin huono 5 = erittäin hyvä)

Jos sinulla ei kokemusta/ mielikuvaa = jätä vastaamatta kyseiseen kohtaan.

Mikä on mielestäsi Fysioline Fressi Oy:n maine?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mikä on mielikuvasi Fysioline Fressi Oy:n työilmapiiristä?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mikä on mielikuvasi yhtiön toimipisteistä? Kysymys pitää sisällään liikunta- ja hyvinvointikeskukset sekä Fressi24 kuntosalit

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mikä on mielikuvasi yhtiön tarjoamista harjoitteluvälineistä? Vapaat painot, käsipainot, muut harjoitusvälineet

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mitkä ovat mielikuvasi etenemismahdollisuuksista yrityksen sisällä?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mielikuvasi yhtiön tuesta oman osaamisen vahvistamiseen (mm. sisäiset ja ulkoiset koulutukset)?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mielikuvasi yhtiön esihenkilötoiminnasta?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mielikuvasi yhtiön johdon vaikutuksesta työkentän toimintaan?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mielikuvasi yhtiön tarjoamasta työsopimuksesta ja sen ehdoista?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Mielikuvasi yhtiön tarjoamasta työkorvauksesta ts.palkkaus?

	1	2	3	4	5	
Erittäin huono	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Erittäin hyvä

Koetko Fysioline Fressi Oy:n houkuttelevana työnantajavaihtoehtona?

- Kyllä
- Ei
- En osaa sanoa

Kerro lyhyesti edellisen vastauksesi perustelut:

Pitkä vastausteksti

Kerro mielikuvasi Fysioline Fressi Oy:sta työnantajana

Pitkä vastausteksti

Valitse tekijät mitkä ovat vaikuttaneet eniten mielikuvaasi Fysioline Fressi Oy:sta työnantajana?

Valitse enintään kolme (3) - viisi (5) kohtaa.

- Markkinointi
- Julkisuuskuva
- Sosiaalisen median kanavat ja niiden sisällöt
- Media (lehdet, tv, uutiset ym.)
- Oma henkilökohtainen asiakaskokemus
- Oma kokemus yhtiöstä työnantajana
- Sukulaisten tai lähipiirin kokemukset yhtiöstä työnantajana
- Sukulaisten tai lähipiirin mielipiteet yhtiöstä työnantajana
- Muu...

Valitse tekijät, joita pidät tärkeimpänä hakiessasi työpaikkaa:

Valitse enintään kolme (3) - viisi (5) kohtaa.

- Työilmapiiri
- Työympäristö ja välineet
- Yhtiön maine
- Yhtiön arvot
- Etenemismahdollisuudet yrityksen sisällä
- Oman osaamisen vahvistaminen (mm. koulutusapu ja sisäiset koulutukset)
- Työtehtävien monipuolisuus
- Työaikojen sallivuus
- Palkkaus
- Muu palkitseminen (etuudet, muistamiset, bonukset ym.)
- Tuttavapiirin kokemukset yhtiöstä
- Yhtiön yhteiskunta- ja ympäristövastuu
- Yhtiön nykyaikaisuus
- Yrityskulttuuri
- Varmuus työsuhteen jatkuvuudesta
- Muu...

Onko sinulla kehitysehdotuksia Fysioline Fressi Oy:lle työnantajana?

Pitkä vastausteksti

Liite 2. Saateviesti vastaajille

"Olisin erittäin kiitollinen, jos käyttäisit hetken aikaasi vastaamalla alla olevaan kyselyyn. Kysely on osa Haaga-Helian Liikuntajohtamisen YAMK-opinnäytetyötä aiheena *Fysioline Fressi Oy:n valmennuspalveluiden ulkoinen työnantajamielikuva*. Saatujen vastausten avulla saamme käsityksen tämänhetkisestä työnantajamielikuvasta vetovoimatekijöiden kuin kehittämiskohteiden osalta. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia.

Kaikki vastaukset ovat täysin anonyymeja (mikäli käytät gmail -tiliä, kyselyssä lukee sinulla "ei jaettu" tarkoittaen etten näe vastaajaa). Kysely on suunnattu XAMK:in fysioterapiaopiskelijoille sekä IntensivePT ja Fysioline Academy of Finland (FAF) pt-opiskelijoille sekä mahdollisesti jo kyseisistä koulutuspoluista valmistuneille valmennuksen ammattilaisille.

Vastausaikaa 11.12.2023 asti.

Kyselyyn pääset vastaamaan seuraavan linkin kautta: <https://forms.gle/MaY61wA3u7emi8r87>



Fysioline Fressi Oy & valmennuspalveluiden ulkoinen työnantajamielikuva

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää Fysioline Fressi Oy:n vetovoimatekijöitä ja kehittämiskohteita työnantajana liikunta-alan personal trainereiden ja fysioterapeuttien keskuudessa. Kaikki vastaukset ovat täysin anonyymeja. Opinnäytetyö toimii osana Haaga-

Liite 3. Muistutusviesti vastaajille

Hei!

Lähetimme Teille viime viikolla opinnäytetyökyselyn kartoittaaksemme *Fysioline Fressi Oy:n valmennuspalveluiden ulkoista työnantajamielikuvaa*.

Jos ette vielä ole ehtineet vastata kyselyyn, toivon jotta vastaisitte siihen ensi viikon maanantaihin 11.12.2023 mennessä.

Mikäli olette jo vastanneet, kiitän vastauksista 😊

Kyselyyn vastaaminen vie max. 5 minuuttia.

Linkki kyselyyn ohessa: <https://forms.gle/NTm3qiPttLK3WL4EA>



Fysioline Fressi Oy & valmennuspalveluiden ulkoinen työnantajamielikuva

Tervetuloa vastaamaan kyselyyn, jonka tavoitteena on selvittää Fysioline Fressi Oy:n vetovoimatekijöitä ja kehittämiskohteita työnantajana liikunta-alan personal trainereiden ja fysioterapeuttien keskuudessa. Kaikki vastaukset ovat täysin anonyymeja. Opinnäytetyö toimii osana Haaga-Helian Liikuntajohtamisen YAMK opinnäytetyötä toteuttajana Sami Kunnari. Lue kysymykset ja vastausvaihtoehdot huolellisesti. Kyselyyn vastaaminen vie noin 5 minuuttia. Tutkintokvymksessä