

Asiantuntijaorganisaatio X:n työnantajamielikuva
Emilia Välttilä

Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Kevälukukausi 2020
Opettajankoulutuslaitos
Jyväskylän yliopisto

TIIVISTELMÄ

Vältilä, Emilia. 2020. Asiantuntijaorganisaatio X:n työnantajamielikuva. Kasvatustieteen pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto. Opettajankoulutuslaitos. 89 sivua.

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millaisia tekijöitä asiantuntijaorganisaatio X:n työntekijät mieltävät osaksi organisaatio X:n työnantajamielikuvaa ennen työsuhteen alkamista ja työsuhteen alkamisen jälkeen. Haastateltavat työllistyivät Organisaatio X:n eri asiantuntijatehtäviin. Tutkielman tarkoitus on tuottaa Organisaatio X:lle laadullista ymmärrystä organisaation työnantajamielikuvaan mielletävistä piirteistä sekä työnantajamielikuvan rakentumisen yksilöllisistä prosesseista työllistymisen alussa työnantajamielikuvan markkinointi- ja kehittämistyön tueksi.

Organisaatio X on kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, jossa työnantajamarkkinointityötä on tehty useita vuosia. Tutkimukseen osallistui kuusi työpaikan vastaan ottanutta henkilöä, jotka haastateltiin ensimmäisen kerran ennen työsuhteen alkua ja toisen kerran noin kaksi kuukautta työssä aloittamisen jälkeen. Tutkimusaineisto kerättiin avoimina haastatteluina ja aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä.

Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuuksiksi hahmotettuivat ammatillinen kehittyminen, organisaation menestys ja arvostettavuus, mielenkiintoiset työtehtävät, eettisyys, työskentelyilmapiiri- ja kulttuuri, sisäinen yhteistyö ja käytännön työntekoa tukevat tekijät. Käsitykset työnantajamielikuvasta ennen työn alkamista ja kaksi kuukautta työskentelyn aloittamisen jälkeen olivat suhteellisen johdonmukaisia, sillä kukaan haastateltavista ei kuvannut kokevansa merkittävää ristiriitaa haastatteluiden välillä. Ristiriitaisia kokemuksia liittyi kuitenkin työssäjaksamiseen ja etenemismahdollisuuksiin. Organisaatio X:n työnantajamielikuvaan liitettiin useita houkuttelevia ominaisuuksia, mutta sen ei koettu erottuvan muista työnantajista selkeästi.

Asiasanat: työnantajamielikuva, työnantajakuva, työnantajabrändäys, työntekijäkokemus, rekrytointi

SISÄLTÖ

TIIVISTELMÄ.....	2
SISÄLTÖ	4
1 JOHDANTO.....	7
2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA.....	9
2.1 Työnantajabrändäyksellä rakennetaan työnantajamielikuvaa	9
2.2 Työnantajamielikuva ja yhteiskunnalliset muutokset.....	11
2.3 Työnantajamielikuvan lähteet.....	12
2.4 Työntekijäkokemus ja arvolupaus.....	13
3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	16
3.1 Tutkimuskonteksti ja lähestymistapa	16
3.2 Tutkittavat.....	18
3.3 Haastattelut.....	19
3.4 Aineiston analyysi	22
3.5 Eettiset ratkaisut ja luotettavuus	25
4 TULOKSET.....	30
4.1 Haastateltava 1	30
4.1.1 Ammatillinen kehittyminen	31
4.1.2 Organisaation menestys ja arvostettavuus.....	32
4.1.3 Mielenkiintoiset työtehtävät	33
4.1.4 Hyvä työskentelyilmapiiri	33
4.1.5 Työhyvinvointi	34
4.2 Haastateltava 2	35
4.2.1 Organisaation menestys ja arvostettavuus.....	36
4.2.2 Organisaation sisäinen yhteistyö	38
4.2.3 Työtehtävien mielekkyys	39

4.2.4	Työkulttuuri	39
4.3	Haastateltava 3	40
4.3.1	Ammatillinen kehittyminen	41
4.3.2	Organisaation maine, ystävän suositus työpaikalle ja ulkopuoliset työpaikkavertailut	42
4.3.3	Mielenkiintoiset työtehtävät	43
4.3.4	Työkulttuuri	43
4.3.5	Työn ja vapaa-ajan tasapaino	45
4.4	Haastateltava 4	46
4.4.1	Työnantajan eettisyys	47
4.4.2	Työtehtävien mielekkyys	49
4.4.3	Työkulttuuri	49
4.4.4	Organisaation viestintä	51
4.4.5	Työntekoa tukevat tekijät	51
4.5	Haastateltava 5	51
4.5.1	Ammatillinen kehittyminen oli keskeisin houkutteleva tekijä	52
4.5.2	Työtehtävien mielekkyys	54
4.5.3	Työkulttuuri	54
4.5.4	Työssäjaksaminen	55
4.5.5	Työnantajan eettisyys	56
	Haastateltava 6	57
4.5.6	Organisaation menestys mahdollistaa ammatillisen kehittymisen	58
4.5.7	Työtehtävien mielekkyys	59
4.5.8	Työkulttuuri	59
4.5.9	Fyysiset tilat ja välineet	60

4.5.10	Palkitseminen.....	61
4.6	Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuudet	61
5	TULOSTEN TARKASTELU	64
5.1	Työnantajamielikuva on houkutteleva, muttei erotu kilpailijoista	64
5.2	Työnantajamielikuvaan liittyvien käsitysten johdonmukaisuus.....	66
5.3	Työnantajamielikuvan ulottuvuudet	68
5.4	Työnantajamielikuvan yksilölliset erot.....	74
6	POHDINTA.....	78
6.1	Luotettavuus.....	80
6.2	Jatkotutkimusaiheet.....	83
	LÄHTEET	85

1 JOHDANTO

Työnantajabrändäys, engl. *employer branding*, on saanut viimeisten vuosikymmenien aikana yhä enemmän huomiota henkilöstön rekrytointiin liittyvissä keskusteluissa ja toimenpiteissä. Yhteiskunnan muutokset kuten globalisaatio ja digitalisaatio ovat muuttaneet työmarkkinoiden tarpeita ja saaneet aikaan kilpailua sopivasta työvoimasta erityisesti asiantuntija-alalla. Kun digitalisaatio ja automatisaatio vähentävät rutiininomaisia työtehtäviä, tulevaisuuden asiantuntijatyössä korostuu kyky ratkaista kaikkein kompleksisimpia ongelmia – ja rekrytoida tuohon työhön sopivaa henkilöstöä.

Työnantajabrändäystä voidaankin pitää vastauksena osaajapulaan työmarkkinoilla ja vaikeuksiin rekrytoida erityisen korkeatasoisia osaajia, joilla on mahdollisuus tarkastella työnantaja kriittisesti ja tehdä valintoja työpaikkansa suhteen (Van Hove & Lievens 2009). Joillain aloilla puhutaan jopa niin sanotuisista työnhakijoiden markkinoista: kun perinteisesti ajatellaan työnhakijan markkinoivan omaa osaamistaan ja työnantajan valitsevan sopivan työntekijän hakijoiden joukosta, puhutaan työnhakijan markkinoista silloin, kun työnantajan onkin markkinoivan itseään työpaikkana työnhakijoille, jotka voivat kysytyn osaamisensa vuoksi valita itselleen mieluisimman työpaikan.

Työnantajabrändäyksen taustalla on oletus ihmisistä pääomana, joka tuottaa organisaatiolle lisäarvoa ja johon sijoittamalla organisaation suorituskykyä voidaan parantaa (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Asiantuntija-alalla työntekijät ovat usein työnantajan keskeisin resurssi ja toisaalta myös suurin kuluerä. Työnantajabrändäys tarjoaa työnantajalle mahdollisuuden erottautua työnantajien välisessä kilpailussa, houkuttaa potentiaalisia työnhakijoita, saada nykyiset työntekijät jäämään työpaikkaan ja toisaalta rekrytoida suhteellisen kustannustehokkaasti (Ambler and Barrow 1996; Backhaus and Tikoo 2004).

Työnantajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan työnantajamielikuvaan yksilön brändiassosiaatioiden kautta. Työnantajan houkuttelevuus perustuu siihen, missä määrin potentiaaliset ja nykyiset työntekijät uskovat, että työnan-

tajalla on työntekijän kannalta mielekkäät ominaisuudet. (Backhaus & Tikoo 2004, 505-507.) Brändiassosiaatiot ovat brändin herättämiä mielleyhtymiä, muis- tikuvia, ajatuksia ja ideoita (Aaker 1991, 109-112). Työnantajamielikuva ei kuitenkaan ole yksinomaan työnantajan hallinnoimien brändäystoimenpiteiden heijastus vaan sen rakentumiseen vaikuttaa myös organisaation ulkopuoliset lähteet. Se on yksilön tilapäinen, muuttuva ja kognitiivinen kokokoelma mieli- kuvia työnantajan eri ominaisuuksista. (Lievens & Slaughter, 2016, 407-409.)

Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on työnantajamielikuva, joka on eri lähteistä peräisin olevien työnantajaan liittyvien käsitysten ja mielikuvien kokoelma. Työnantajamielikuvan tutkiminen antaa työnantajalle mahdollisuu- den ymmärtää kohderyhmänsä käsityksiä ja niiden rakentumista paremmin ja kehittää työnantajabrändityötään. Toisaalta työnhakijoiden näkökulmasta työn- antajamielikuvan tarkastelu auttaa ymmärtämään työnhaun ja työpaikan valit- semisen prosessia.

Tämän tutkimuksen kohteena on työnantajamielikuvan rakentuminen työllistymisen alkuvaiheessa asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuksen tavoit- teena on tuottaa kohdeorganisaatiolle X käytännön ymmärrystä organisaation työnantajamielikuvasta relevanttien työntekijöiden näkökulmasta. Vaikka ta- paustutkimus ei ole yleistettävissä, tutkimus tuottaa myös ymmärrystä työn- antajamielikuvan rakentumisesta asiantuntijaorganisaatiossa. Tutkimuskysymys on:

Millaisista ulottuvuuksista organisaatio X:n työnantajamielikuva raken- tuu?

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA

2.1 Työnantajabrändäyksellä rakennetaan työnantajamielikuvaa

Työnantajakuva, *engl. employer image*, on organisaation nykyisen henkilöstön ja potentiaalisten työnhakijoiden kuva organisaatiosta, joka määrittää organisaation vetovoimaa ja houkuttelevuutta työllistymisen näkökulmasta (Kauhanen 2010, 69; Backhaus & Tikoo 2004). Se rakentuu sekä organisaation sisäisistä että ulkopuolisista lähteistä ja koostuu suhteellisen muuttuvista työnantajaan liittyvistä mielikuvista (Lievens & Slaughter, 2016, 407-409).

Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan organisaation työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyviä toimenpiteitä, joilla organisaatio pyrkii vaikuttamaan itseään koskeviin brändiassosiaatioihin, korostamaan houkuttelevuuttaan ja erottautumaan kilpailijoistaan (Backhaus & Tikoo 2004, 505). Brändiassosiaatiot ovat brändin herättämiä mielleyhtymiä, muistikuvia, ajatuksia ja ideoita (Aaker 1991, 109-112). Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan kohdennettua pitkän aikavälin strategiaa, jolla pyritään hallinnoimaan nykyisten ja potentialisten tulevien työntekijöiden sekä muiden sidosryhmien tietoisuutta ja käsityksiä kyseessä olevasta työnantajasta (Sullivan 2004). Työnantajabrändipääomalla tarkoitetaan brändiassosiaatioiden ja tietoisuuden kokonaisuutta: myönteisten brändiassosiaatioiden lisäksi työnantajabrändipääomaan kuuluu myös tietoisuus tai tuttuus eli se, missä määrin potentiaaliset työntekijät ovat ylipäättään tietoisia työnantajan olemassaolosta (Ambler & Barrow 1996; Minchington 2010).

Voidaan ajatella, että käsitteinä työnantajabrändi, työnantajakuva ja työnantajamielikuva kuvaavat samaa ilmiötä hieman eri painotuksin. Työnantajabrändi on työnantajamielikuvan kannalta keskeinen käsite siten, että se kuvaa työnantajan mahdollisuuksia vaikuttaa työnantajamielikuvaan. Työnantajamielikuvan tarkastelu on myös ilmiönä lähtöisin markkinoinnin kentältä: sitä voisi kuvata henkilöstöhallinnon käytäntöjen tarkastelua markkinoinnin näkökul-

masta. Työnantajabrändin käsitteellistivät ensimmäisen kerran 1990-luvun lopulla Ambler & Barrow (1996), jotka määrittelevät sen työnantajaan identifioituvina työllistymisen tarjoamina käytännöllisinä, taloudellisina ja psykologisina hyötyinä. Keskeistä tutkimuksessa on ajatus työnantajabrändin rinnastettavuudesta tuotebrändiin, jota voidaan asemoida ja markkinoida sekä työntekijöiden näkeminen asiakkaina. (Ambler & Barrow 1996.) Brändättävä tuote on uniikki työntekijöiden jakama työntekijäkokemus (Edwards 2010, 6; Moroko & Uncles 2008, 182).

Työnantajabrändillä ja tuotebrändillä voidaan kuitenkin nähdä myös eroavaisuuksia. Backhaus & Tikoo (2004) esittävät, että työnantajabrändi eroaa tuotebrändistä siten, että työnantajabrändi liittyy työllistymiseen ja kuvaa organisaation piirteitä työnantajana. Lisäksi sillä on sekä sisäinen että ulkoinen kohderyhmä, kun taas yritys- ja tuotebrändäyksen toimenpiteet suunnataan yleensä vain ulkopuolisille kohderyhmille. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.) Työnantajan vaihtaminen on myös usein kustannuksiltaan kalliimpaa eikä sitä voi tehdä yhtä usein kuin tuotebrändien välillä vaihtamista (Davies 2008).

Brändäys voidaan määritellä prosessiksi, jossa kehitetään tarkoituksenmukainen brändi-identiteetti (Kotler & Lee 2008, 215). Organisaatiolla on kuitenkin työnantajakuva, vaikka organisaatio ei itse tekisi mitään sen rakentamiseksi (Minchington & Thorne 2007). Voidaan toisaalta myös ajatella, että organisaation työnantajabrändi on olemassa, vaikka työnantaja ei tietoisesti markkinoisi itseään mitenkään. Lievens & Slaughter (2016) esittävät, että työnantajakuva on suhteellisen muuttuvaisista mielleyhtymistä ja mielikuvista rakentunut yksilön käsitys työnantajasta (Lievens & Slaughter, 2016, 407-409). Tässä tutkimuksessa työnantajamielikuva-käsitteen käyttöä voidaan perustella sillä, että se tavoittaa työnantajabrändi-käsitettä paremmin työntekijän yksilölliset mielikuvat ja korostaa brändiassoiaatioiden merkitystä. Työnantajakuva taas saattaa ilmentää staattista rakennetta, jolloin työnantajamielikuva voi tavoittaa ilmiön suhteellisen muuntuvan rakenteen työnantajakuva-käsitettä paremmin.

2.2 Työnantajamielikuva ja yhteiskunnalliset muutokset

Työnantajamielikuvan kehittäminen työnantajabrändäyksen avulla on verrattain uusi ilmiö. Se liittyy työmarkkinoiden muutoksiin ja se esitetään usein ratkaisuna osaajapulaan erityisesti sellaisilla ammattialoilla, joissa työntekijöistä on kova kilpailu. Työntekijöistä kilpailemisesta käytetään ilmausta ”war for talent”, sota osaavista työntekijöistä. Osaajapulaa aiheuttaa muun muassa se, että työssäolevien ihmisten määrä laskee verrattuna työelämän ulkopuolella oleviin ihmisiin ja työmarkkinoilta poistuu enemmän ihmisiä kuin sinne tulee uusia työntekijöitä (Tiainen 2012). Yleisesti liike-elämässä on myös tunnistettu osaajat ja tieto pääomana, joka luo pohjan kilpailuedun saavuttamiselle modernissa taloudessa (Berthon et al 2005, 152). Työnantajamielikuvan kehittämiseen tehtyjen investointien taustalla on siis ajatus siitä, että työvoimasta kilpaillaan.

Kilpailu työvoimasta on saanut yritykset tekemään suuria investointeja työnantajabrändäykseen parantaakseen houkuttelevuuttaan työnantajana ja palkatakseen kovasti tarvitsemansa korkeatasoiset osaajat (Moroko & Uncles 2008; Martin et al 2011). Korkeatasoisilla osaajilla on mahdollisuus tarkastella työnantajia kriittisesti ja tehdä valintoja työpaikkansa suhteen (Van Hove & Lievens 2009). Ewing et al (2002) korostavat työnantajabrändäyksen hyötyjä yhä enenevässä määrin tietoon perustuvassa taloudessa, jossa osaavista työntekijöistä on usein pulaa (Ewing et al 2002, 7-8). Työnantajamielikuvan tarkastelu ja kehittäminen on siis perusteltua erityisesti asiantuntijaorganisaatioissa, joissa tarvitaan usein koulututtanutta ja erikoistunutta henkilöstöä.

Onnistuneella työnantajabrändäyksellä on aikaisempien tutkimuksien mukaan useita hyötyjä organisaatiolle. Työnantajabrändäyksellä voidaan alen-
taa rekrytointikustannuksia, houkutella enemmän osaavia hakijoita, sitouttaa työntekijöitä ja vähentää vaihtuvuudesta ja sairaspoloista aiheutuvia kustannuksia (Biwas & Suar 2016; Backhaus and Tikoo 2004; Barrow & Mosley 2005). Organisaatio voi säästää vaihtuvuudesta aiheutuvien kustannusten lisäksi myös koulutuskustannuksissa, kun kohdennetulla työnantajabrändillä suljetaan ulos ihmiset, jotka eivät halua organisaation tarjoamaa työtä. Työntekijöiden tyytyväisyys vaikuttaa positiivisesti myös asiakkaiden tyytyväisyyteen, joka

puolestaan parantaa liikevaihtoa. (Backhaus & Tikoo 2004, 510.) Onnistunut työnantajabrändäys vaikuttaa positiivisesti sekä hakijoiden laatuun että määrään (Sullivan 2004). Työnhakijat hakevat töitä todennäköisemmin organisaatiosta, josta heillä on myönteinen kuva (Highhouse et al 2003; Edwards 2009; Heilmann et al 2013, Chhabra & Sharma 2014; Prasad & Sharma 2018). Myös Gomes ja Neves (2010) osoittavat, että työnhakijan myönteinen työnantajamielikuva vahvistaa aikomusta hakea työnhakijan avoinna olevaa työpaikkaa ja kielteinen arvio heikentää aikomusta (Gomes & Neves 2010, 65).

2.3 Työnantajamielikuvan lähteet

Työnantajamielikuva rakentuu organisaatiolähtöisistä lähteistä, kuten työpaikkailmoitukset, organisaation nettisivut ja rekrytoijat sekä organisaation ulkopuolisista ja siitä riippumattomista lähteistä, kuten media ja ihmisten väliset keskustelut (Lievens & Slaughter, 2016, 410-411). Organisaation ulkopuoliset työnhakijat voivat siis muodostaa työnantajamielikuvan myös muiden kuin organisaatiosta lähtöisin olevien markkinointimateriaalien kautta: organisaation työntekijät voivat kertoa omasta työntekijäkokemuksestaan tuttavilleen tai jakaa kokemuksiaan nimellään tai anonyymisti verkossa erilaisilla sosiaalisen median alustoilla. Myös kirjallisuudessa tunnustetaan työntekijöiden suusanallinen viestintä, engl. word of mouth (WOM). Se on organisaatiosta riippumaton tiedonlähde, jonka tuottajat eivät tavoittele omaa etuaan suositellessaan organisaatiota (Van Hoye & Lievens 2007; Van Hoye & Lievens 2009).

On myös olemassa verkkosivustoja, jotka keräävät nimenomaisesti työntekijöiden anonyymeja arvioita työnantajistaan (mm. Glasdoor, Tunto). Vaikka ihmisten keskinäistä kokemusten ja suositusten vaihtamista työpaikkojen suhteen on ollut pitkään, tuovat erilaiset verkkosivustot ja sovellukset nuo keskustelut aikaisempaa julkisemmiksi ja saavutettavammiksi. Digitalisaatio voi siis lisätä organisaation painetta hallinnoida omaa työnantajamielikuvaansa. Koska työnantaja ei pysty kontrolloimaan kaikkia työnantajamielikuvan rakentumisen lähteitä, työnantajabrändäyksen tulisi olla proaktiivista ja tunnistaa sekä kehit-

tää haluttuja mielikuvia (Backhaus & Tikoo 2004, 505-506). Toisaalta digitalisoituva mainonta tarjoaa myös mahdollisuuksia tavoittaa potentiaalisia työntekijöitä uusilla ja erilaisilla tavoilla.

Backhaus & Tikoo (2004) esittävät, että työnantajamielikuvan houkuttelevuutta on selitetty tarkemmin myös henkilön ja organisaation yhteensopivuudella (engl. person-organisation fit) sekä sosiaalisen identiteetin teorialla. Yhteensopivuus organisaatioon tarkoittaa työnantajamielikuvan osalta sitä, että potentiaaliset hakijat vertaavat mielikuvaa tarpeisiinsa, persoonallisuuteensa ja arvoihinsa ja arvioivat, miten ne kohtaavat. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.) Sosiaalisen identiteetin teorian mukaan ihmiset muodostavat käsityksen itsestään erilaisten sosiaalisten ryhmien jäsenyyksien kautta (Tajfel 1982). Työnantajan myönteisten ominaisuuksien havaitseminen kasvattaa todennäköisyyttä, jolla työnhakijat identifioituvat työpaikkaan ja haluavat kuulua sen työntekijöiden joukkoon yhteisön jäsenyyden tarjoaman selkeän ja myönteisen minäkuvan vuoksi (Backhaus & Tikoo 2004, 506). Esimerkiksi organisaation hyvä maine edesauttaa sitä, että työntekijät tuntevat ylpeyttä työskentelystään organisaatiossa (Edwards 2010). Työllistyminen tarjoaa siis mahdollisuuden kuulua ryhmään, joka tukee ihmisen myönteistä minäkuvaa ja auttaa häntä hahmottamaan identiteettiään.

2.4 Työntekijäkokemus ja arvolupaus

Työnantajabrändäys käsittää koko työntekijän työsuhteen elinkaaren, sillä sen avulla pyritään sekä houkuttelemaan uusia potentiaalisia työntekijöitä että säilyttämään nykyiset (Backhaus & Tikoo 2004; Biswas & Suar 2016). Työnantajabrändäyksen oletus on, että työntekijöiden yksilöllisistä kokemuksista voidaan tunnistaa ja selkeyttää uniikki jaettu työntekijäkokemus, jota voidaan hallinnoida ja hyödyntää viestintäkampanjoissa (Edwards 2010, 6-7).

Työnantajan tulee muodostaa työntekijöiden jaetusta kokemuksesta arvolupaus työntekijöille, engl. *EVP, employee value proposition*. (Barrow & Mosley 2005; Rosethorn 2009.) Lupauksen tulee kuvata työpaikan todellisuutta selkeäs-

ti, erottaa työnantaja kilpailijoistaan, vakuuttaa kohdeyleisönsä ja sisältää sekä rationaalisen että emotionaalisen näkökulman. Vahva työnantajabrändi on arvolupauksen ja sen toteutumisen yhdistelmä. (Rosethorn 2009, 20-23.) Backhaus & Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen kolmivaiheisena prosessina: ensimmäiseksi määritellään työnantajan arvolupaus työntekijöille, toiseksi markkinoidaan arvolupaus ulkoisille kohderyhmille, kuten työnhakijoille, ja kolmanneksi tehdään sisäistä markkinointia, jolla henkilöstö sitoutetaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin (Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Työnantajamielikuvaa voidaan tarkastella sisäisenä ja ulkoisena kuvana, jossa sisäinen kuva on esimerkiksi työntekijöiden käsitys työnantajasta ja ulkoinen mielikuva sisältää esimerkiksi työnhakijoiden käsitykset työnantajasta (Juholin 2008, 275). Organisaation nykyisillä työntekijöillä on aito eletty kokemus siitä, miten työnantajan lupaukset toteutuvat tai jäävät toteutumatta, jolloin työnantajabrändin esittäminen nykyisille työntekijöille voi erota siitä, miten se esitetään potentiaalisille työnhakijoille (Edwards 2010, 15). Toisaalta sekä sisäisen että ulkoisen mielikuvan lähde on sama aito jaettu työntekijäkokemus ja niiden tulisi olla linjassa, sillä vain arvolupauksensa toteuttavan työnantajan brändi on vahva (Rosethorn 2009, 20). Lisäksi on huomattu, että työntekijöiden suositukset omalle työnantajalleen ovat luotettavin työnantajamielikuvan rakentumisen lähde (Collins & Stevens 2002; Wilden, Gudergan & Lings 2010, 66). Työnantajabrändityössä on siis hyvä huomioida se, miten organisaatiossa voidaan edesauttaa työntekijöiden omaehtoista positiivisten kokemusten jakamista ulospäin ja työnantajan suosittelamista omille verkostoille.

Arvolupauksen toteutumista voidaan kuvata myös henkilöstöhallinnon tutkimuskentällä tutkitun psykologisen sopimuksen toteutumisella. Rousseau (1995) määrittelee työnantajan ja työntekijän välillä psykologisen sopimuksen, joka tarkoittaa työ sopimuksen ulkopuolista kirjoittamatonta sopimusta siitä, mitä kummankin osapuolen tulisi tarjota toiselle (Rousseau 1995). Organisaatiot, jotka täyttävät työntekijöidensä psykologisen sopimuksen, vahvistavat myös brändiään osaajien keskuudessa (Backhaus & Tikoo 2004; Biwas & Suar 2016; Moroko & Uncles 2008). Toisaalta työntekijät ovat niin paljon tekemisissä

työpaikkansa kanssa, että he huomaavat väistämättä arvolupauksen ja työntekijäkokemuksen väliset epäsuhdat (Moroko and Uncles 2008, 166). Arvolupauksen ja todellisen kokemuksen välinen epäsuhta voi johtaa psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen (Edwards 2010; Biwas and Suar 2016).

Wilden, Gudergran ja Lings (2010) esittävät, että työnantajamielikuvan kommunikoimisen johdonmukaisuus, uskottavuus ja läpinäkyvyys ovat tärkeitä myös informaatiokustannusten ja työllistymiseen koetun riskin näkökulmasta. Informaatiokustannukset tarkoittavat sitä, että jos potentiaalinen työntekijä saa ristiriitaista tietoa työnantajasta, hän joutuu käyttämään resurssejaan selkeyttääkseen käsitystään työnantajasta. Tämä saattaa kasvattaa myös kokemusta työllistymisen riskistä. (Wilden, Gudergran & Lings, 2010.)

Työnantajabrändäys läpileikkaa perinteisen henkilöstöhallinnon kaikki osa-alueet (Edwards 2010). Siihen liittyvät toimenpiteet tehdään myös usein yhteistyössä henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin funktioiden kesken. Vaikka työnantajabrändäyksen ulkoiset toimenpiteet ovat usein eniten näkyvillä, kuten rekrytointikampanjat, opiskelijatoiminnan sponsorointi ja sosiaalisen median sisällöt, Ambler & Barrow (1996) tunnistivat sisäisen markkinoinnin osaksi työnantajabrändäystä jo ensimmäisessä ilmiön käsitteellistyksessään (Ambler & Barrow 1996). Myös Backhaus & Tikoo (2004) toteavat, että työnantajabrändäyksellä vaikutetaan usein organisaation identiteettiin ja kulttuuriin, joiden kautta se vaikuttaa työnantajabrändiloyaliteettiin. Brändiloyaliteetilla he tarkoittavat sitä, että organisaatioon sitoutuneet työntekijät eivät vaihda työnantajaa välttämättä sellaisessakaan tilanteessa, jossa se olisi olosuhteiden puolesta luonnollista. (Backhaus & Tikoo 2004, 508-509.)

3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

3.1 Tutkimuskonteksti ja lähestymistapa

Tutkimus toteutettiin toimeksiantona organisaatiolle, jota kutsutaan tässä tutkimuksessa organisaatio X:ksi. Tapaustutkimuksen kohde organisaatio X on kansainvälinen asiantuntijaorganisaatio, joka kuuluu suuriin ja keskisuuriin yrityksiin. Tutkimuksen tavoitteena oli tuottaa kokonaisvaltaista ymmärrystä organisaatio X:n työnantajamielikuvasta sen kehitys- ja viestintätöiden tueksi. Koska tavoitteena oli saada syvällistä ymmärrystä verrattain tuoreesta ilmiöstä, tutkimus toteutettiin laadullisella otteella.

Laadullisen tutkimuksen kautta voidaan saada ymmärrystä sosiaalisista prosesseista, joiden kautta määrällinen data syntyy (Rosaline 2008, 3). Kiviniemi (2018) kuvaa laadullista tutkimusta vähitellen tapahtuvaksi ilmiön käsitteellistämiseksi, ei niinkään ennalta määritetyn teorian testaamiseksi. Tässä prosessissa tutkimus ei kuitenkaan synny tyhjälle taululle, vaan tutkijan ennakkokäsitykset sekä vuorovaikutus tutkimusaineiston ja teoreettisten näkökulmien kanssa suuntaavat sitä, mikä tutkimuksessa hahmottuu olennaisena. (Kiviniemi 2018, 64.) Laadullinen tutkimusprosessi vaatiikin tutkijalta oman intuition käyttämistä, tulkintaa, järjestykykyä sekä kykyä yhdistellä ja luokitella asioita (Metsämuuronen 2011, 219).

Tutkimuksen analyysimenetelmänä käytetään sisällönanalyysia, jota voidaan kutsua niin sanotuksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi (Tuomi & Sarajärvi 2019, 78). Tieteenfilosofisesti tutkimus pohjaa konstruktivistiseen käsitykseen maailmasta, jonka mukaan eri yksilöt kokevat todellisuuden eri tavoin, vaikka osa siitä saattaakin olla yhteistä useiden yksilöiden kesken. Metodologisesti se perustuu hermeneutiikkaan eli tulkintaoppiin. (Metsämuuronen 2011, 219.) Tutkija pyrkii tuomaan esiin jonkin sosiaalisen todellisuuden sisäisen näkemyksen ja hänen kiinnostuksenkohteenaan ovat tutkittavien ilmiölle antamat yksilölliset merkitykset (Kiviniemi 2018, 66-67). Tutkitta-

vien käsityksiin työnantajamielikuvasta päästään siis käsiksi vain huolellisen tarkastelun kautta, joka edellyttää tulkintojen tekemistä ja niiden kyseenalaistamista sekä sen hyväksymistä, että pyrkimyksenä ei ole luoda objektiivista kuvaa tutkittavasta ilmiöstä vaan pikemminkin tarkastella erilaisia sosiaalisesti rakentuneita käsityksiä. Totuuden suhteellisuudesta seuraa se, että esimerkiksi keskenään ristiriitaiset tai vastakkaiset tutkimustulokset ovat tutkijalle kiehtovan analyttisen arvoituksen aineksia (Rosaline 2008, 18).

Useiden laadullisen tutkimuksen käytänteiden edellytysten mukaan myös tässä tutkimuksessa tutkimuskohteen oletetaan olevan reaalisesti olemassa, vaikka objektiivisen tiedon etsimistä sosiaalisesta todellisuudesta ei nähdä mielekkäänä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 120). Oletuksena on, että myös sellaiset mielikuvat työnantajasta, jotka osoittautuisivatkin esimerkiksi työllistymisen jälkeen täysin päinvastaisiksi tai joiden totuudellisuudesta henkilöt eivät olisi aivan varmoja, voivat olla merkityksellisiä työpaikkaan hakeutumisen kannalta.

Tapaustutkimus, *engl. case study*, on erityisesti organisaatioiden tutkimuksessa verrattain käytetty menetelmä tai tutkimusasetelma. Staken (2000) mukaan tapaustutkija etsii toisaalta sitä, mikä on yhteistä ja sitä, mikä on uniikkia. Hän ei kuitenkaan pidä tapaustutkimusta yleistettävänä vaan esittää, että yleistettävyyttä oleellisempaa on ymmärtää tutkittavaa tapausta (Stake 2000, 238.) Rosaline (2008) esittää, että tapaustutkimus antaa kuitenkin mahdollisuuden spekuloida tutkimustulosten siirrettävyyttä ja yleistettävyyttä (Rosaline 2008, 11). Cohen & Manion (1995) esittävät, että tapaustutkimus sallii yleistyksen, auttaa huomaamaan sosiaalisten todellisuuksien monimutkaisuuden ja tukee tulosten soveltamista käytännössä, jolloin myös raportointi on mahdollista tehdä kansantajuisesti (Cohen & Manion 1995, 123). Tämä tutkimus pyrkii hahmottamaan yhden työpaikan työnantajamielikuvaa kokonaisuudessaan ja tuomaan organisaatio X:lle näkökulmia työnantajamielikuvatyön tukemiseksi. Vaikka tutkimus ei sinällään tavoittele yleistettävyyttä, havainnot ja päätelmät saattavat olla ainakin osittain sovellettavissa vastaavanlaisten asiantuntijaorganisaatioiden työnantajamielikuvatyön tueksi ja auttaa ymmärtämään työnantajamielikuvan syntyä työsuhteen alussa.

3.2 Tutkittavat

Tutkimusaineisto käsittää yhteensä 12 haastattelua. Tutkittavina oli kuusi henkilöä, jotka olivat allekirjoittaneet työsopimuksen organisaatio X:n kanssa. Tutkittavat haastateltiin kaksi kertaa: ennen heidän töidensä aloituspäivää sekä noin kaksi kuukautta sen jälkeen, kun he olivat aloittaneet työskentelynsä organisaatio X:ssa.

Tutkittavien valinta osana tutkimusasetelmaa suuntasi tutkimusta olennaisesti, sillä tällaiset tutkittavat ovat ensinnäkin henkilöitä, joiden voi olettaa olevan relevanttia työvoimaa organisaatio X:lle (he ovat saaneet työpaikan) ja toiseksi he ovat ihmisiä, jotka ovat nähneet organisaatio X:n houkuttelevana (he ovat hyväksyneet työtarjouksen). Esioletuksena oli, että tällaisilla henkilöillä olisi myös lähtökohtaisesti melko myönteinen työnantajamielikuva organisaatiosta, johon ovat tulleet töihin. Tällaisella asetelmalla voidaan ajatella saavutettavan ymmärrystä siitä, mitä relevantti ja työskentelyyn juuri organisaatio X:ssa halukas työvoima ajattelee työnantajamielikuvan vahvuuksista ja heikkouksista. Tutkimuksen ulkopuolelle jäävät kuitenkin sellaiset henkilöt, joilla on relevanttia osaamista, mutta joita organisaatio X:n työnantajamielikuva taas ei houkuttele.

Haastateltavien valinnassa on tärkeää, että se tehdään harkitusti niin, että tiedonantajilla on tutkittavasta aiheesta kokemusta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 74). Haastateltavat valikoituivat saavutettavuuden, käytettävyyden ja osallistumishalukkuuden perusteella. Lisäksi valintakriteerinä oli saada sellaiset haastateltavat, joilla oli eri määrä työkokemusta ja jotka työllistyisivät monipuolisesti eri asiantuntijatehtäviin organisaatiossa. Tutkittavien valinnassa varmistettiin myös, että heihin kuului sekä naisia että miehiä. Kaikilla haastateltavilla oli ennestään vähintään joitakin vuosia alan työkokemusta ja kaksi heistä työllistyi tehtäviin, joissa heillä oli esimiesvastuita.

Harjoittelijana työskentelevien henkilöiden pudottaminen pois potentiaalisista haastateltavista oli tietoinen valinta, joka rajasi tutkimuksesta pois puhtaasti vielä pelkästään opiskelevien ihmisten mielikuvat. Tämä ratkaisu ei kuitenkaan sinällään sulje opiskelijamarkkinointia tutkimuksen ulkopuolelle, sillä

luonnollisesti myös tutkittavat olivat olleet opiskelijoita jossain vaiheessa ja osalla työnantajamielikuva oli muodostunut osittain jo noina aikoina. Aineistossa kuitenkin näkyi se, että kaikki haastateltavat kuvasivat työnantajamielikuvansa organisaatio X:sta muodostuneen tarkemmin ja selkeämmin vasta opiskeluaikojen jälkeen. Tutkittavien työkokemus näkyi aineistossa myös siten, että tutkittavat peilasivat kokemuksiaan aiempiin työpaikkoihinsa ja työnantajamielikuva oli myös muodostunut kilpailevissa organisaatioissa työskennellessä. Voi siis olla, että opiskelijoilla, joilla ei ole vielä välttämättä ollenkaan alan työkokemusta, ei olisi ollut yhtä paljon sanottavaa tutkimuksen kohteesta tai haastattelut olisivat olleet lyhyempiä ja olisi ollut mahdollista haastatella useampaa henkilöä.

Tutkimukseen osallistujista käytetään tulosluvussa pseudonyymejä H1 (haastateltava 1), H2 (haastateltava 2), H3 (haastateltava 3), H4 (haastateltava 4), H5 (haastateltava 5) ja H6 (haastateltava 6). Nämä pseudonyymit on muodostettu satunnaisesti.

3.3 Haastattelut

Haastattelut kerättiin aikavälillä 1.9.2019 - 30.5.2020. Haastattelut pidettiin pääosin organisaatio X:n toimitiloissa, jossa ne nauhoitettiin rauhallisessa tilassa. Kaksi haastattelusta pidettiin haastateltavien toiveesta videopuhelun välityksellä. Tiedostin, että etäyhteyden välityksellä tehdyt haastattelut eivät aina anna parasta mahdollista aineistoa (Fontana & Frey, 1994, 364). Kasvokkain toteutetut haastattelut tuottavat usein hiukan enemmän sisältöä ja näkökulmia, mutta koska ero on vähäinen, yhdistelmä molempia tapoja on useimmiten paras vaihtoehto (Krouwel, Jolly & Greenfield 2019, 9). Tässä tutkimuksessa myös videohaastatteluiden kautta saatiin hyvää aineistoa ja valintaa tuki muun muassa se, että tutkimuksen aihe ei ollut erityisen arkaluontoinen, videohaastattelut mahdollistivat ajasta ja paikasta riippumattomalla ominaisuudellaan rauhalliset ja kiireettömät haastattelut. Lisäksi tutkittavat olivat ikänsä ja työnsä puolesta tottuneita käyttämään teknologiaa. Pelkän puhelimen välityksellä en kuitenkaan

suostunut haastattelemaan, jotta vuorovaikutuksen ja luottamuksen rakentaminen videon välityksellä olisi hyödynnettävissä.

Haastattelut toteutettiin avoimina haastatteluina. Tuomi ja Sarajärvi (2018) esittävät, että avoimessa haastattelussa tutkijan tehtävänä on määritellä ilmiö, josta keskustellaan, kysyä avoimia kysymyksiä ja ennen kaikkea syventää haastateltavien antamia vastauksia. Haastateltavan annetaan puhua vapaasti ja kertoa ilmiöstä oman ymmärryksensä mukaisesti, kun taas tutkijan tehtävä on pitää haastattelu koossa ja palauttaa haastateltava aiheeseen, jos hän eksyy siitä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65-67.) Valmiin kysymyslistan esittämisen sijaan haastattelija sopeuttaa kysymyksensä haastateltavan vastausten mukaan, rakentaa yhteisymmärrystä ja rohkaisee heitä puhumaan avoimesti sekä ohjaamaan keskustelua (Cassell 2015, 23). Metsämuurosen (2011) mukaan avoin haastattelu sopii käytettäväksi muun muassa silloin, kun eri henkilöiden kokemukset ilmiöstä vaihtelevat paljon, haluaan tutkia heikosti tiedostettuja seikkoja tai käsitellä heikosti muistettuja asioita menneisyydestä (Metsämuuronen 2011, 247). Työnantajamielikuvan muotoutuminen liittyi monilla tutkittavilla heidän yksilöllisiin urapolkuihinsa ja sosiaalisiin suhteisiinsa ja sisältää myös heikommin tiedostettuja elementtejä.

Avointa haastattelua on menetelmänä kritisoitu siitä, että keskustelu voi johtaa tutkimusongelman kannalta epärelevantteihin asioihin, ja niitä suositellaan käytettävän vain silloin, kun halutaan kerätä erittäin syväluotaavaa informaatiota (Hirsjärvi, Sajavaara & Remes 2005, 199). Tämän tutkimuksen haastatteluissa suoranaista aiheesta eksymistä ei juurikaan tapahtunut. Tähän vaikutti varmasti ensinnäkin se, että tutkittava ilmiö oli suhteellisen helposti ymmärrettävissä: jokaisella ihmisellä, joka on tulossa töihin johonkin organisaatioon, lieenee edes jonkinlainen mielikuva tulevasta työpaikastaan. Lisäksi tutkimuksen tausta-ajatuksena oli nimenomaan selvittää, mitä haastateltavat ymmärtävät kuuluvan työnantajamielikuvaan, jolloin keskustelun rakentuminen tarkasti aikaisemman tutkimuksen työnantajamielikuvan käsitteellistyksien ympärille ei ollut edes tavoiteltavaa.

Aineistolähtöisen tutkimuksen keskeinen haaste on tutkimuksen objektiivisuus, mikä vaatii tutkijalta sitä, että hän tiedostaa omat ennakkokäsitykset ja kokemukset ja pyrkii pitämään ne tietoisesti sivussa niin haastattellessaan kuin myöhemmin aineistoa analysoidessaankin (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80). Haastattelijana pyrin tiedostamaan tämän ennen jokaista haastattelua ja pidättäytymään avoimissa kysymyksissä haastateltavien esiin nostamisen aiheiden ympärillä kuitenkin keskustelunomaista rentoa ilmapiiriä laiminlyömättä.

Avoin haastattelu ei ollut aloittelevalle tutkijalle välttämättä helpoin valinta ja esimerkiksi puolistrukturoitu haastattelu olisi saattanut tuoda haastatteluihin selkeyden ja kontrollin tunnetta. Toisaalta avoin haastattelu mahdollisti uusien ja yllättävienkin näkökulmien löytämisen, joiden äärelle teoriasidonnaiset kysymykset eivät välttämättä vielä suhteellisen tuoreen ilmiön osalta ohjaisi. Haastattelut sujuivat siinä mielessä hyvin, että käydessäni aineistoa läpi ja myöhemmin analysoidessani sitä näytti siltä, että kaikista haastatteluista kertyi tutkimuskysymyksen kannalta relevanttia aineistoa niin puheliailta kuin vähäpuheisimmiltakin tutkittavilta.

Haastattelujen kulku sujui siten, että ensimmäisen haastattelun aluksi haastateltavien kanssa käytiin läpi, mitä tutkimus koskee, mihin tietoa on tarkoitus käyttää, miten tutkittavien anonymiteetti varmistetaan ja miten aineistoa on tarkoitus säilyttää. Tutkittavat allekirjoittivat myös kirjallisen suostumuksen tutkimukseen osallistumisesta. Kirjallisella suostumuksella varmistettiin EU:n tietosuoja-asetuksen mukainen tiedonkeruu. Toisaalta sillä rakennettiin osaltaan myös luottamuksellista ilmapiiriä, jossa haastateltavat pystyivät puhumaan mahdollisimman vapaasti tietäen, mihin tietoa käytetään, miten aineisto säilytetään, miten anonymiteetti turvataan ja miten haastateltava voi halutesaan vetäytyä tutkimuksesta.

Haastatteluiden pääkysymyksenä oli: ”Millainen mielikuva sinulla on organisaatiosta X työnantajana?” Apukysymyksinä oli muun muassa ”Mikä tässä työpaikassa houkuttelee?” ja ”Mikä täällä ei houkuttele?” sekä haastatteluiden edetessä ”Mitä muita mielikuvia organisaatio X:n liittyy työnantajana?” ja ”Mistä muusta meidän pitäisi puhua, kun puhumme organisaatio X:n työnantaja-

mielikuvasta?”. Lisäksi autoin haastateltavia syventämään heidän esiin ottamiin asioita kysymällä tarkentavia kysymyksiä, kuten ”Kertoisitko lisää?” ja ”Mitä siis tarkoitat?” tai pysymällä hiljaa ja antaen haastateltaville tilaa puhua. Rönsyilevien haastateltavien kanssa esitin välillä kysymyksiä, joiden toivoin herättelevän heitä työnantajamielikuvan pariin ”Mikä tässä on olennaista työnantajamielikuvan näkökulmasta?”.

Haastattelujen kesto vaihteli puolesta tunnista puoleentoista tuntiin. Haastattelut litteroitiin perustasolla, sillä tarkoituksena oli analysoida aineistoa sisällöllisesti ja litteroitua aineistoa kertyi yhteensä yli sata sivua.

3.4 Aineiston analyysi

Aineiston analyysi toteutettiin aineistolähtöisellä sisällönanalyysillä. Tuomi & Sarajärvi (2018) kutsuvat sisällönanalyysia niin sanotuksi laadullisen tutkimuksen perusanalyysimenetelmäksi, jolla pyritään luomaan sanallinen selkeä ja tiivis kuvaus tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91). Eskolan & Suorannan (1998) mukaan analyysissa on kyse aineiston tiivistämisestä, järjestämisestä ja jäsentämisestä tavalla, joka lisää sen informaatioarvoa (Eskola & Suoranta 1998, 175). Aineistolähtöisyys sisällönanalyysissa tarkoittaa sitä, että aineistosta valittavat analyysiyksiköt luodaan aineistosta käsin tutkimustehtävän suunnassa ja aikaisemmat tiedot ja teoriat tutkittavasta ilmiöstä pyritään sulkemaan analyysin ulkopuolelle (Eskola & Suoranta 1998, 83; Tuomi & Sarajärvi 2018, 80).

Aineistolähtöisen analyysin keskeinen objektiivisuuteen liittyvä ongelma on se, ettei puhdas aineistolähtöisyys ole mahdollista (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80; Eskola & Suoranta 1998, 187; Hyvärinen 2010, 19). Vaikka pidin kirjallisuuden sivussa erityisesti analyysivaiheen aikana, on mahdotonta tehdä tutkimusta ilman, että oma aikaisempi työskentelyni työnantajamielikuvan parissa ei jossain määrin vaikuttaisi tutkimukseen. Tämän vuoksi tiedostin aktiivisesti omat ennakkokäsitykseni läpi tutkimuksen sekä annoin analyysille aikaa, jolloin jäsennykset ja tulkinnat tulivat kyseenalaistetuksi moneen kertaan. Lisäksi tutki-

musraportin kirjoittamisessa on kiinnitetty huomiota siihen, että päättelyn loogikka olisi mahdollisimman selkeästi esillä ja lukija näkee, miten johtopäätöksiin on päädytty.

Aineiston analyysissä käytetty Atlas.ti-analyysiohjelmisto sopii erityisesti aineistolähtöisen analyysin avuksi ja mahdollistaa esimerkiksi aineistokatkelmien näiden katkelmien poimimisen, ryhmittelyn ja katkelmien keskinäisten suhteiden jäsentämisen (Laajalahti & Herkama 2018; 92, 94-95). Analyysiohjelmistoja käsittelevä menetelmäkirjallisuus painottaa sitä, etteivät ohjelmistot tee analyysia vaan toimivat ajattelutyön mekaanisina apuvälineinä (Laajalahti & Herkama 2018, 91; Eskola & Suoranta 2008, 26). Analyysiohjelmiston rooli tutkimuksessa oli toimia välineenä, joka nopeuttaa tekstikatkelmien mekaanista valintaa, merkitsemistä, järjestämistä ja tarkastelua. Toisaalta aineiston hallinnan helppous saattaa myös pienentää potentiaalisten virheiden määrää sekä lisätä tutkimuksen luotettavuutta tarkkuuden, johdonmukaisen ja läpinäkyvyyden myötä (Laajalahti & Herkama 2018, 109). Tässä tutkimuksessa aineistonhallinnan helppous auttoi muun muassa korjaamaan ja uudelleennimeämään valittuja aineistokatkelmia ja varmistamaan näin ollen, että analyysissä ei tartuttu ensimmäiseen ilmeiseltä vaikuttavaan valintaan vaan sen sijaan jokainen analyysiyksikkö on tarkan harkinnan tulos. Lisäksi sitaattikokoelmien tarkastelu oli systemaattista ja helppoa.

Laajalahti & Herkama (2018) esittävät, että analyysiohjelmiston käytössä on myös sudenkuoppia ja tutkijan on hyvä olla tietoinen siitä, että ohjelmisto voi ohjata analyysia johonkin suuntaan. Esimerkiksi nopea ja helppo koodaaminen saattaa ohjata tutkijan luomaan suuren määrän koodeja ja kadottamaan ymmärryksen siitä, mistä analyysissä oikein olikaan kyse. (Laajalahti & Herkama 2018, 110.) Tämän tutkimuksen aineiston analyysissä ohjelmiston mielekästä käyttöä edesauttoi se, että alusta loppuun pidin kirkkaasti mielessäni ohjelmiston roolin nimenomaan ajattelun apuvälineenä. Esimerkiksi sisällön erittely sanahauin eli tiettyjen merkkijonojen hakeminen aineistosta on hyvin tyypillinen tapa käsitellä aineistoa, mutta tämän aineiston analyysin kannalta se ei olisi ollut tarkoituksenmukaista: tarkempi aineiston tarkastelu osoitti, että tutkitta-

vat puhuivat eri asioista samoin sanoin ja samoista asioista eri sanoin. Varsinaista ajattelutyötä analyysiohjelmisto ei siis tehnyt. Lisäksi todettakoon, että myös helpokäyttöisen ja intuitiivisen analyysiohjelmiston hankkiminen ja käytön opettelu vievät jonkin verran aikaa.

Analyysin ensimmäisessä vaiheessa litteroidut eli puhtaaksi kirjoitetut haastattelut tuotiin atlas.ti-ohjelmistoon, jossa aineisto koodattiin. Tällä tarkoitetaan tutkimustehtävän kannalta merkityksellisten aineistoin kohtien poimimista, valitsemista ja nimeämistä (Jolanki & Karhunen 2010, 399). Koodausta voidaan kutsua myös pelkistämiseksi eli redusoinniksi, jonka tarkoituksena on pilkkoa aineistoa luomalla tutkimustehtävää kuvaavista ilmaisuihin pelkistetyt ilmaukset (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92).

Elo et al (2014) tuovat esiin sopivan analyysiyksikön valinnan haasteellisuuden: liian laaja yksikkö saattaa sisältää useita merkityksiä, kun taas liian suppea yksikkö saattaa johtaa aineiston pirstaloitumiseen. Heidän näkemyksensä mukaan sopiva yksikkö on sellainen, joka on tarpeeksi iso sisältääkseen kokonaisen merkityksen, mutta tarpeeksi pieni ollakseen analyysiprosessin kannalta relevantti merkitysyksikkö (Elo et al 2014, 5). Tässä tutkimuksessa päädyin luomaan eri pituisia analyysiyksiköitä aineistoa mukaillen: joskus haastateltava saattoi mainita jonkin asian tärkeäksi vain muutamalla sanalla, joskus taas puhua pitkäänkin samasta asiasta. Analyysiohjelman käyttö aineiston analyysissä mahdollisti merkitysyksiköiden eli koodien laajuuden nopean muokkaamisen, jolloin yksiköiden uudelleenmuokkaus ja aikaisempien jäsenysten kyseenalaistaminen onnistui helposti myös tästä näkökulmasta.

Tuomen ja Sarajärven (2018) mukaan aineistolähtöisen sisällönanalyysin pelkistämävaiheen jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään niin, että tutkittavasta ilmiöstä rakennetaan käsitteellistetty kuvaus. Tähän kuuluu aineiston ryhmittely eli klusterointi siten, että alkuperäisilmaukset käydään läpi eroja ja yhtäläisyyksiä etsien ja samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet yhdistellään alakategorioiksi. Tämän jälkeen alakategorioille luodaan yläkategoriat sekä kunkin aineiston yksilöllisen analyysiprosessin mukaisesti lisää alakategorioita tai välikategorioita. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92-94.) Abstrahointivaiheessa

kunkin haastateltavan dokumentteihin luodut koodit tuotiin ulos analyysiohjelmistosta ja kategoriat sekä niiden keskinäiset jäsennykset hahmoteltiin excel-
taulukossa analyysiohjelmiston rinnalla. Tässä tutkimuksessa kiinnostuksen
kohteena oli nimenomaan mielikuvien ainutlaatuisuus ja yksilöllisyys, joten
sisällönanalyysi tehtiin kustakin haastateltavasta erikseen. Lopuksi kaikki työn-
antajamielikuvan ominaisuudet koottiin vielä yhteen taulukkoon.

3.5 Eettiset ratkaisut ja luotettavuus

Tutkimuslupa hankittiin ensin organisaatio X:lta, jolle tutkimus toteutettiin.
Tutkimuksen eettisyyden kannalta on tärkeää, että tutkittavat osallistuvat tut-
kimukseen vapaaehtoisesti ja saavat riittävästi tietoa tutkimuksesta ja sen pää-
määristä (Eskola & Suoranta 2008, 52). Osallistuminen tutkimukseen oli tutkit-
taville vapaaehtoista ja heidän vastattuaan myöntävästi haastattelukutsuun lu-
pa haastatella heitä kysyttiin myös tutkittavien tulevilta esihenkilöiltä. Lisäksi
tutkittavilta kerättiin kirjalliset suostumukset tutkimukseen osallistumisesta
haastattelun alussa. Tässä yhteydessä tutkittavien kanssa käytiin läpi tutkimuk-
sen tarkoitus, osallistumisen vapaaehtoisuus sekä anonymiteetin turvaamiseen
ja aineiston säilyttämiseen liittyvät asiat. Tutkittaville selvitettiin myös tutkijan
asema suhteessa heihin siten, että tutkimushaastatteluilla ei ollut tekemistä
esimerkiksi heidän suorituksensa arviointiin liittyvissä asioissa. Haastateltavat
saivat myös mahdollisuuden kysyä avoimesti tutkimuksesta ja heille annettiin
yhteystiedot siltä varalta, että mietityttäviä asioita heräisi jälkikäteen.

Luottamuksellisuus varmistettiin siten, että haastattelutilan yksityisyys
turvattiin ja aineisto säilytettiin salanasuojan takana Jyväskylän yliopiston
tietosuojajohtajuuden mukaisesti. Aineistoa säilytettiin 30.6.2020 asti, jolloin se
tuhottiin. Tutkittavien anonymiteetti varmistettiin siten, että heidän osallistu-
misensa tutkimukseen oli heidän itsensä lisäksi vain heidän esimiehensä sekä
tutkijan tiedossa. Raportoinnissa heidän nimensä korvattiin pseudonyymeilla
(esim. haastateltava 1 = H1) ja tunnistettavuutta selkeästi lisäävät asiat kuten
tarkat tutkimustulosten kannalta epäolennaiset yksityiskohdat jätettiin pois.

Tämä on tehty harkinnanvaraisesti siten, että tutkittavaan ilmiöön liittyvät asiat tulisivat selkeästi ilmi ja haastateltavien ilmausten rikkaus säilyisi ja välittyisi kuitenkin niin, etteivät haastateltavat olisi tunnistettavissa. Tutkittavien anonymiteetin varmistamista tuki myös heidän työpaikkansa organisaatio X:n tunnistettavuuden hävittäminen. Tutkittavien anonymiteetin takaaminen liittyy myös tiiviisti tutkimuksen eettisyyteen, joka voidaan nähdä koko tutkimuksen toteuttamista läpileikkaavana tekijänä tutkimusaiheen valinnasta raportin kirjoittamiseen (Tuomi & Sarajärvi 2019). Tutkimusraportissa on pyritty osoittamaan, miten hyvät tieteen tekemisen käytännöt ovat toteutuneet tutkimuksessa.

Tutkimuksen eettisyyteen liittyi myös tutkimusaiheen valintaa ja ihmisen hyvän edistämistä: tässä tutkimuksessa selkiintynyt, että vahva työnantajabrändi vaatii työpaikalta hyvää ja oikeudenmukaista henkilöstön kohtelamista. Työntekijöiden jakama työntekijäkokemus ainutlaatuisen ja houkuttelevan työnantajabrändin lähtökohtana olettaa, että työnantajalla on tarjota henkilöstölleen jotain sellaista, jota kilpailevat työnantajat eivät välttämättä tarjoa ja joka välittyy työnhakijoille niin organisaatiolähtöisistä kuin muistakin lähteistä, esimerkiksi kuulopuheiden perusteella. Työnantajabränditutkimusten intressi on usein organisaatiolähtöinen, jolloin tutkimuksen näkökulmana on selvittää, miten organisaatiot voivat varmistaa tarvittavat henkilöstöressurit, rekrytoida kustannustehokkaammin tai pienentää vaihtuvuudesta aiheutuvia kuluja. Vaikka tutkimus tehtiin organisaatio X:n työnantajamielikuvatyön tueksi, tutkimusasetelmassa tarkasteltiin yksilöiden työllistymiseen liittyviä kokemuksia tavalla, jossa myös mahdollisten epäkohtien tuominen esiin oli turvallista ja sallittua.

Tutkimuksen toteuttaminen toimeksiantona herättää kysymyksen eettisyydestä sen suhteen, kenen puolella tutkimus on. Tämän suhteen organisaatio X:n tunnistettavuuden heikentäminen edesauttoi sitä, että tutkimusraportissa voitiin tarpeen mukaan käsitellä myös haastateltavien esiin ottamia arkaluonteisia asioita, kun organisaatio X:n julkisen imagon näyttäytymistä tutkimustulosten valossa ei tarvinnut erityisen suuresti huomioida. Tutkimuksessa ei noussut esiin mitään äärimmäisen arkaluontoista, mutta esimerkiksi uuden

työntekijän työviihtyvyyteen liittyvät asiat eivät useinkaan ole sellaisia, joita hän välttämättä kaikille avoimesti kertoisi. Lisäksi haastavaa raportin kirjoittamisesta tekee se, että konstruktivismin hengessä asioilla on aina monta puolta: tutkimuksen tarkoituksena ei siis ole ottaa kantaa siihen, onko organisaatio X huono tai hyvä työpaikka vaan tarkastella moninaisia ja kompleksisia mielikuvia, jotka vaikuttavat organisaation koettuun houkuttelevuuteen ja sinne haikutumiseen. Tutkimusraportin lukija saattaa kuitenkin tehdä arvioita ja johtopäätöksiä, jolloin haastateltavien ja tutkittavan organisaation anonymiteetti suojelee heitä väärinymmärryksiltä.

Tutkimuksen luotettavuutta tarkastellaan usein määrällisessä tutkimuksessa validiteetin eli halutun tutkittavan asian mittaamisen onnistumisen ja reliabiliteetin eli tutkimuksen toistettavuuden käsittein, jotka eivät aina sellaisenaan sovi laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arvioimiseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118.) Reliabiliteetin näkökulmasta aineistolähtöinen tutkimus ei ole täysin toistettavissa, vaan aineisto on juuri näiden tutkittavien kuvaus tutkittavasta juuri tutkimushetkellä. Raportoinnissa on kuitenkin myös tämän tutkimuksen kohdalla kiinnitetty huomiota tarkkuuteen ja huolellisuuteen, jotta lukijalle tulisi selväksi, miten johtopäätöksiin on päädytty. Tutkimustulokset eivät ole sattumanvaraisia vaan huolellisen aineistonkeruun ja analyysityön lopputulos. Tässä tutkimuksessa haastateltavat on haastateltu kahdesti, haastattelut on litteroitu huolellisesti ja niitä on tarkasteltu analyysiohjelmassa ajan kanssa jäsennyksiä kyseenalaistaen.

Laadullinen tutkimusprosessi vaatii tutkijalta oman intuition käyttämistä, tulkintaa ja järjestykykyä (Metsämuuronen 2011, 219). Rosaline (2008) esittää, että laadullisen tutkimuksen joustavuus on sekä etu että haaste. Joustavuus saattaa näyttäytyä niin, että tutkija keksii sattumanvaraisesti asioita edetessään, minkä vuoksi hänen mukaansa on tärkeää olla erityisesti kategorioiden muodostamisesta mahdollisimman läpinäkyvä. Tutkijan ei tulisi lakaista maton alle mahdollisia tutkimustulosten vastakkainasetteluja valitsemalla vain sellaisia osioita aineistostaan, jotka tukevat tiettyjä teorioita tai selityksiä. (Rosaline 2008, 20.) Raportoinnissa tämä päättelyn logiikka on pyritty tuomaan mahdollisim-

man läpinäkyväksi lukijalle. Lisäksi ristiriitaiset käsitykset joko saman haastatteluvan kahden eri haastattelun välillä kuin myös eri haastatteluvien kokemusten välillä nostettiin tarkasteltavaksi.

Validiteetin näkökulmasta voidaan ajatella, että myös laadullisen tutkimuksen kannalta on hyödyllistä pohtia, tutkittiinko sitä, mitä oli tarkoituskin tutkia. Toisaalta, kuten Kiviniemi (2018) kuvaa, laadullisen tutkimuksen prosessissa keskeistä on vähitellen tapahtuva ilmiön käsitteellistäminen, ei niinkään ennalta määritetyn teorian testaaminen (Kiviniemi 2018, 64). Näin ollen tutkimuksen edetessä tutkittavan ilmiön kannalta keskeiset asiat hahmottuvat selvemmin ja esimerkiksi tutkimuskysymykset voivat tarkentua prosessin edetessä. Tässä tutkimuksessa alkuperäinen tutkimuskysymys oli ”Millainen työnantajamielikuva organisaatio X:lla on?”. Tutkimuksen edetessä havaittiin, että haastateltavat kokivat työnantajamielikuvaan liittyvän hyvin monenlaisia eri asioita, jolloin tutkimuskysymys tarkentui muotoon ”Millaisia ulottuvuuksista organisaatio X:n työnantajamielikuva rakentuu?”. Tulosten tarkastelussa huomattiin myös, että myös muissa työnantajakuvaan ulottuvuuksia käsittelevissä tutkimuksissa oli saatu tulokseksi samankaltaisia jäsennyksiä.

Yksi tapa arvioida laadullisen tutkimuksen validiteettia on aineiston kattavuus. Eskolan ja Suorannan (2008) mukaan aineiston kattavuutta laadullisessa tutkimuksessa ei voida arvioida suoraviivaisesti aineiston koon perusteella, vaan olennaista on se, miten hyvin aineiston avulla on onnistuttu vastaamaan tutkimusongelmaan. Lisäksi aineiston riittävyttä voidaan tarkastella saturaation eli kylläntymisen käsitteen kautta, mikä tarkoittaa tilannetta, jossa tutkittavat eivät tuo enää uutta tietoa tutkimuskysymyksen kannalta. (Eskola & Suoranta 2008, 60-63.) Toisaalta luotettavuuden perusteleminen saturaation avulla sopii todennäköisesti vain harvoihin laadullisiin tutkimustyyppeihin ja on erityisen ongelmallista silloin, kun tutkimuksesta haetaan erilaisuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 75-76). Tässä tutkimuksessa tavoitteena oli saavuttaa nimenomaan syvällistä laadullista ymmärrystä ja kiinnostuksen kohteena oli tutkittavien ainutlaatuisuus, jolloin saturaation saavuttaminen ei ollut tavoiteltavaa. Toisaalta yksittäisten haastattelujen kohdalla ajatusta saturaatiosta sovellettiin siten, että

pyrin haastattelijana kysymään ja kuuntelemaan tavalla, jolla pääsimme lopulta haastateltavien kanssa yhteisymmärrykseen siitä, että he alkoivat jossain määrin toistaa aikaisemmin esiin tuomiaan asioita ja heillä ei ollut enää uusia näkökulmia tuotavaksi esille haastatteluissa.

4 TULOKSET

Tulosluku rakentuu siten, että sisällönanalyysin tulokset esitellään ensin haastateltava kerrallaan. Viimeisessä luvussa kootaan yhteen, mitä yhteistä tutkittavien mielikuvissa on.

4.1 Haastateltava 1

Haastateltava 1 kuvasi olevansa työuransa alussa, joskin hänellä oli jo työkokemusta kahdesta muusta työpaikasta, joista toinen oli organisaatio X:n keskeinen kilpailija. Sisällönanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 1.

Taulukko 1: Työnantajamielikuva ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen, haastateltava 1

Kategoriat	Ennen työsuhteen alkua	Työsuhteen alussa
<i>Ammatillinen kehittyminen</i>	Osaamisen korkea taso organisaatiossa; osaavat kollegat	
	Uran alkuun sopiva työpaikka <ul style="list-style-type: none"> ▪ Organisoitunut toiminta mahdollistaa työhön keskittymisen ▪ Toimivat tukifunktiot 	Mahdollisuus oppia ja kehittyä Mahdollisuus osallistua koulutuksiin Mahdollisuus saada palautetta omasta työstä Yksilöllinen johtaminen
<i>Organisaation menestys ja arvostettavuus</i>	Asiantuntijuus; vakuuttaa asiantuntijuudesta Edelläkävijä toimialalla tai vähintään kehityksessä mukana Kansainvälisyys; organisaation toimiminen kansainvälisesti	
	Asiakkaiden luottamus organisaatioon Organisaation liiketoiminnan menestys Organisaation koko ja toiminnan laajuus Suurin toimija asuinpaikkakunnalla	Osaavan työvoiman houkutteleminen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Henkilöstön vaihtuvuus ▪ Organisaation tunnettavuutta voisi parantaa
<i>Mielenkiintoiset työtehtävät</i>	Mahdollisuus nähdä ja kokea yhteiskuntaa Mielenkiintoiset asiakkaat	
<i>Hyvä työskentelyilmapiiri</i>		Mukavat kollegat Auttaminen; organisaation sisällä saa apua kollegoilta
<i>Työhyvinvointi</i>	Henkilöstön hyvä kohtelemisen & työhyvinvoinnin tukeminen Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu	

	Työntekijältä edellytetään joustamista	Työn joustavuus tukee työssäjaksamista <ul style="list-style-type: none"> ▪ Luottamus omaan henkilöstöön ▪ Hyvät ja nykyaikaiset työvälineet
--	--	--

H1 kuvasi työnantajamielikuvan muotoutumisen alkaneen jollain tavalla jo lapsuudessaan organisaatio X:n toimialalla työskentelevän lähisukulaisen kautta. Hän kuvaili työnantajamielikuvan muodostuneen tarkemmin kilpailijalla työskennellessään kollegoiden ja kaverien kanssa keskustellen ja nosti esiin, ettei hän yleisesti ottaen kokenut, että saman alan yritykset eroaisivat merkittävästi toisistaan.

4.1.1 Ammatillinen kehittyminen

Henkilöstön osaamisen korkea taso on asia, jonka H1 liitti työnantajamielikuvan houkuttelevuuteen:

”kokeneet asiantuntijat on niinku yks semmonen selkee tekijä mikä on niinku tai sen niinku kuvan saanu et täällä on niinku erittäin kokenutta asiantuntijaa ja että niinku osaamisen taso on hyvin korkee” - H1, 1. haastattelu

Uran alun ja oppimisen kannalta H1 nosti myös esiin ajatuksen siitä, että toiminnan organisoituneisuus ja toimivat tukipalvelut mahdollistavat työtehtäviin ja kehittymiseen keskittymisen:

”ku on ite vielä aika kokematon niiku asiantuntija --- niin tässä alkuvaiheessa on mun mielestä tosi tärkeitä että on semmonen hyvän organisoitu tekemisen meininki et prosessit on aika valmiina ja kunnossa --- että saa tavallaan keskittyä niinku paljon niinku itte substanssiasian niinku opiskeluun ja siinä ehkä sit kehittymiseen” - H1, 1. haastattelu

Toisessa haastattelussa H1 kertoi osallistuneensa hyödyllisiin ja relevantteihin koulutuksiin. Organisaatio X hahmottui H1:n kuvauksessa työpaikkana, jossa oman osaamisen kehittämiseen kannustetaan ja siihen tarjotaan hyvät välineet:

”siihen niinkun kannustetaan että jokainen tota, kehittäis omaa osaamistaan ja siihen myöskin tarjotaan mun mielest hyvii työkalui kyllä just toi niinku kurssi- tai koulutuskalenteri näytti vähäsen sil taval tiiviiltä et pääsee kyl erilaisiin koulutuksiin vuoden mittaan” - H1, 2. haastattelu

H1 kuvasi myös organisaatio X:n palauteenantojärjestelmää toimivaksi ja kertoi saaneensa palautetta työstään niin esihenkilöltään kuin muiltakin kollegoiltaan. Hän kuvasi tätä yksilölliseksi johtamiseksi:

”saa niinku varsin yksilöllist johtamista sinällään ja voi niinku [esihenkilön] kanssa käydä sitte niinku omia tavoitteitaan läpi ja sit seurataan niiden toteutumista mut myöski että saa sitte niinku palautetta ympäriltä muutenki” – H1, 2. haastattelu

Pohtiessaan organisaatio X:n työnantajamielikuvan houkuttelevuutta H1 nosti esiin myös sen, että kaikille ihmisille ammatillisen kehittymisen korostuminen ei välttämättä ole pelkästään houkutteleva ominaisuus työpaikassa:

”en tiä onko tää kuin houkutteleva työpaikka jos haluaa todella sellasen todella stabiilin työyhteisön jossa ei tarvitse hirveesti kehittää omaa osaamistaan vaan että riittää että tekee perusjutut vai että sitte et jos on semmonen ihminen että haluaa kehittää omia toimintatapoja ja omaa osaamistaan ni uskon että on kyllä erittäin houkutteleva työpaikka just niinku tän, tai just et tääl niinku halutaan ihmisiä niinku, kasvattaa paremmiks asiantuntijoiks tai missä roolissa nyt ikinä onkaan ja tarjotaan siihe hyvät työvälineet” – H1, 2. haastattelu

4.1.2 Organisaation menestys ja arvostettavuus

Organisaation menestys oli keskeinen houkutteleva tekijä H1:n työnantajamielikuvassa. H1 kuvasi organisaatio X:ä ”vakuuttavana kansainvälisenä asiantuntijaorganisaationa”, jota hän perusteli kiitettävällä liikevaihdolla, työntekijöiden suurella määrällä sekä toiminnan laajuudella niin kansainvälisesti kuin paikallisestikin. Mielikuviin liittyy myös ajatus organisaatiosta, joka on kilpailijoidensa tapaan edelläkävijä toimialallaan tai vähintään kehityksessä mukana toimialan muutoksissa sekä henkilöstöstä huolehtimisessa. Tuttavien kanssa käytyjen keskustelujen ja kokemusten jakamisen pohjalta H1 kertoi organisaatio X:n hahmottuvan ”hyvänä työnantajana kyllä ja semmonen luotettava toimija et sillain niinku positiivinen reilu kuva”. Organisaatio X ei H1:n kuvauksissa juuri eronnut kilpailijoistaan, vaan keskeiseksi muista vaihtoehdoista erottavaksi tekijäksi hän kuvasi organisaatio X:n menestyksen ja sitä kautta toiminnan laajuuden nimenomaan omalla asuinpaikkakunnallaan:

”sillä alueella [Organisaatio X on] ihan ylivoimaisesti kiinnostavin toimija että on oikeestaan niinku ainut näistä niinku kilpailijoista joka siellä silleen tässä siinä laajuudessaan toimii siellä päin et se on vaikuttanut hyvin paljon tähän” – H1, 1. haastattelu

Työskentelyn aloittamisen jälkeen H1:lle oli tullut yllätyksenä, että hänen tiimissään oli ollu paljon henkilöstömuutoksia. Hän oli saanut kuulla syyt kollegoiden työpaikkojen vaihtoon, eivätkä ne olleet liittyneet organisaatio X:ään. Sopivien osaajien houkuttelemisen kannalta H1 oli kuitenkin jäänyt pohtimaan, miltä vaihtuvuus näyttää ulospäin: ”ehkä niinku mieltii niinku että miltä tää tällä hetkellä näyttää niinku muille ulospäin työnantajana koska kuitenkin tota henkilöstön vaihtuvuutta jonkin verran on”. Hän pohti myös osaajien houkuttelemisen näkökulmasta, että hänen tuntumansa oli, että työnantajamielikuvan näkökulmasta organisaatio X:n tunnettavuutta kohderyhmän keskuudessa voisi ehkä parantaa tai ainakin mieltiä, onko se riittävää.

4.1.3 Mielenkiintoiset työtehtävät

H1 kertoi kiinnostuneensa jo yläasteikäisenä organisaatio X:n toimialasta lähisukulaisensa kautta. Hän pohti ennen työsuhteen alkua, että kiinnostus toimialaan kumpusi mahdollisuudesta kokea ja nähdä yhteiskuntaa mielenkiintoisten asiakkaiden kanssa työskennellen:

”toki tämmöset niinku yhteiskunnalliset asiat niinku kiinnostanu ja tavallaan ympäristö missä on niin sit on niinku varhain halunnu kiinnittyä niinku sellasiin aloihin missä niinku pääsee näkemään ja kokemaan niinku aika laajastikki yhteiskuntaa niinku [organisaatio X:ssa] ja [organisaatio X:n] kaltaisilla [organisaatioilla] on luullakseni aika semmonen laaja asiakaskunta” - H1, 1. haastattelu

4.1.4 Hyvä työskentelyilmapiiri

Molemmissa H1:n haastatteluissa kollegat ja asiakkaat hahmottuivat asiana, joka on ”tuurista kiinni”. Toisaalta toisessa haastattelussa hän kuvasi, että apua on saatavilla ja suhteet kollegoihin olivat olleet myönteisiä:

”työkavereitakaan ei nyt voi tietää ennekö alottaa että minkälaisii on mutta kyl nyt kaikki on ollu tosi hyviä tyyppiä et jos niinku vois tietää, kai sitä voi olettaa et ainaki samanhenkistä väkeä on töissä --- semmonen erittäin positiivinen vaikutelma on kyl jääny kaikist kenen kaa on ollu tähän asti tekemisissä et niinku, kaikki on kyl kovin niinku auttavaisia ja positiivisin mielin suhtautuu niinkun uusiin henkilöihin, mä en tiä et onks ihmisil minkälaiat mielikuvia täst ennekö alottaa --- vai voiko ollakaan” - H1, 2. haastattelu

4.1.5 Työhyvinvointi

Organisaatio X hahmottui sekä ensimmäisessä että toisessa haastattelussa organisaationa, jossa henkilöstöä kohdellaan hyvin ja työhyvinvoinnista pidetään huolta:

”on myös vaikuttanu siltä että niinku työntekijöitä ja heidän henkilökohtasia niinku toiveita ja urasuunnitelmia niinku kuunnellaan, myöski että niinku työhyvinvointiin on niinku varus-, panostettu mikä on niinku, tietenki tärkeätä” - H1, 2. haastattelu

Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu nousi myös esiin molemmissa haastatteluissa asiana, jota H1 oli pohtinut ennen työsuhteen alkua ja josta hän oli jakanut kokemuksia samalla toimialalla työskentelevien tuttujien kanssa. Työn ja vapaa-ajan tasapaino liittyi H1:n kuvauksessa siihen, että töitä on paljon sekä kulttuuriin, jossa organisaation menestys edellyttää sitä, että ”saa mahdollisimman paljon irti työvoimasta”. Toisaalta tasapainoilu liittyi myös H1:n omaan haluun tehdä työt hyvin:

”oikeestaan ainut sellanen niinku negatiivinen asia liittyy siihen just että kuinka sitten niinku pystyy tasapainottelee sen niinku työajan ja vapaa-ajan suhteen et ittekki silleen aika kunnianhimoisesti kuitenkin haluu sitte suhtautuu jokaikiseen hommaan mihin niinku ryhtyy ja tehä sen niinku tosissaan mutta et ei sitte kuitenkaan haluais ainakaan niinku pitkällä tähtäimellä ni sitte uhrata niinku ihan kokonaan sitä vapaa-aikaa, tavallaan niitä tärkeitä työn ulkopuolisia asioita et se sen et se miten niinku sen kaa pystyy tasapainottelemaan, koska ei niinku haluais tavallaan hirveesti tinkiä kummaltakaan puolelta, tavallaan siitä et mitä niinku haluu antaa työelleen mut toisaalta sit niinku perheelleen ja niinku tavallaan myöski omalle hyvinvoinnilleen et” - H1, 1. haastattelu

Työsuhteen alkamisen jälkeen H1 kuitenkin kertoi, että työ joustavuus tuki työssäjaksamista siten, että töiden määrä ei tuntunut läheskään yhtä raskaalta kuin hänen aikaisemmassa työpaikassaan:

”tää niinku erilainen työn joustavuus ni on sit niinku myöski tuonu sen et sitä ei koe läheskään niin raskaaks ku mitä ehkä niinku, vaik teki saman mittasii päivii sillo [aikaisemmassa työpaikassa] mut et siellä sit tavallaan niinku yksityisasioiden hoitaminen oli niin paljon monimutkasempaa ku oli aika sidottu sinne toimistolle ja näin, se tuntu sillee vaikeemmalta ja sitte ku pakkautu kaikki asiat aina tosi iltaan mut sit nytte et vaikka tunteja tulee mut et ne pystyy sillee joustavasti tekee, et vaikka päivällä tarvii jossai käydä ni saa joustavasti hoidettuu ne hommat ja sit voi vähän pidempään illast tehä ja vaikka kotonan tehä ni ei sit tarvii nihi työmatkoihi välttämättä käyttää niin paljon sitä aikaa sit semmosin päivinä, et se on kyl niinku toistaseks kuittaantunu ihan muuten tän joustavuuden kautta et ei niinku oo aiheuttanu minkäänlaisii vaikeuksii ja myöskään ei oo ollu jaksamisen kaa täs vaihees mitään ongelmia et hyvin kerenny tos pitää huolta itestään ja treenailla ja näin” - H1, 2. haastattelu

Joustavuuden mahdollistivat H1:n mukaan hyvät ja nykyaikaiset etätyöskenteilyn mahdollistavat työvälineet mutta toisaalta myös yksilöllinen johtaminen,

joka tarkoitti H1:lle sitä, että työn suunnitteluun annettiin vapautta ja henkilöstöön luotetaan:

”on niinku semmost luottamusta et ihmisiin luotetaan --- siellä [aikaisemmassa työpaikassa] niinku sillon etätöiden tekeminen ei ollu kovin hyväksyttävää mut et nyt taas sitte tavallaan viestiki on ollu se että ihan sama missä oot ja mitä teet kuha hommat hoidat nii, enemmän sen tyyppistä, se on ollu positiivinen yllätys” – H1, 2. haastattelu

4.2 Haastateltava 2

Haastateltava 2 oli kokenut asiantuntija, jolla oli useita vuosia työkokemusta. Hänen työnantajamielikuvansa oli muodostunut verkostojen, nettisivujen sekä rekrytointiprosessin ohessa käytyjen keskustelujen kautta. Sisällönanalyysin tulokset on esitetty taulukossa 2.

Taulukko 2: Työnantajamielikuva ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen, haastateltava 2

Kategoriat	Ennen työsuhteen alkua	Työsuhteen alussa
<i>Organisaation menestys ja arvostettavuus</i>	Osaamisen korkea taso organisaatiossa; osaavat kollegat Edelläkävijyys toimialalla tai vähintään kehityksessä mukana Vahva perusosaaminen toiminnan pohjalla Organisaatiossa tehdään laajemmin asioita, kuin mitä haastateltava ennen tarkempaa tutustumista ajatteli Mahdollisuus toimia kansainvälisessä ympäristössä Mahdollisuus oppia osaavilta kollegoilta	
	Organisaation liiketoiminnan menestys Esihenkilöiden kyky artikuloida tekemisen suuntaa Mahdollisuus työskennellä motivoituneiden asiantuntijoiden kanssa	Asiakkaiden luottamus organisaatioon Toimintatapojen aitous, ei päälleliimatua viestintää Houkutteleva ja mielekäs strategia <ul style="list-style-type: none"> ▪ Vastuullisuus ja organisaation konkreettiset teot sen eteen ▪ Tulevaisuudessa tarvittavan osaamisen varmistaminen rekrytoinnin, kouluttamisen ja sisäisen yhteistyön kautta Selkeä etenemispolku organisaation sisällä
<i>Organisaation sisäinen yhteistyö</i>	Organisaation sisäinen yhteistyö ja osaajien yhdistäminen toimii	
		Avoimuus; kollegoiden kanssa voi keskustella avoimesti ja tietoa jaetaan Kansainvälisyys; organisaation toimiminen kansainvälisesti Kollegoiden osaamisen monimuotoisuus
<i>Työtehtävien mielekkyys</i>	Mahdollisuus tehdä työtä, joka vaikuttaa pitkällä tähtäimellä Mahdollisuus olla mukana toimialan muutoksessa	

	Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamistaan Mahdollisuus tehdä työtä, jossa voi keskittyä oleelliseen	Mielenkiintoiset asiakkaat
<i>Työkulttuuri</i>		Paljon iältään nuoria kollegoita

4.2.1 Organisaation menestys ja arvostettavuus

Ennen työskentelyn aloittamista H2 kuvasi mielikuvaansa organisaatio X:sta vahvana asiantuntijaorganisaationa: ”on niinku vahva niinku asiantuntijaorganisaatio, että ihmiset jotka tiedän että ne on täällä töissä ni on vahvoja osajia niillä omilla aloillaan”. Hän pohti myös, että ennen kuin hän tutustui organisaatio X:n nettisivuihin tai ihmisiin tarkemmin, hänen omilta verkostoiltaan saatu mielikuva liittyi lähinnä toimialan asiantuntemukseen:

”ihmiset joilta mä kysyin [organisaatio X:sta] et okei mitä, mitäs mieltä oot ni tavallaan kukaan ei sanonu mitään niinku supernegatiivista, eikä sit mitään yltiöpositiivistakaan, et semmonen aika --- keskities oli se, kommentit mitä omalta verkostolta sai, --- jos miettii sitä tavallaan mielikuvaa mikä mulla oli [organisaatio X:sta] ennen ku alko tutustuu tarkemmin, ni se just oli --- semmonen aika neutraali, mä sanosin, kuva, ja, ehkä vahviten just se, tääl on ihmisiä töissä jotka tavallaan tietää miten tehään näitä [toimialan] asioita”
- H2, 1. haastattelu

H2 kuvasi, että tarkemman tutustumisen jälkeen mielikuva oli moninainen ja tuore, ja sisälsi monia kiehtovia elementtejä. Toimialan kannalta keskeisenä hahmottui vahvan perusosaamisen päälle rakentuva aikaisempaa mielikuvaa laajempi toiminta, joka yhdistyi toimialan muutoksessa mukana olemiseen. Tämä oli välittynyt H2:lle muun muassa organisaatio X:n nettisivuilta: ”materiaaleissa mitä kävin läpi koitettiin korostaa niin niistä se muodostuu et tavallaan on sitä perus [toimialan] tekemistä mutta se ei rajoitu pelkästään siihen et semmonen fresh mielikuva”. Organisaatio X:n erotti kilpailijoistaan H2:n kuvauksessa avainhenkilöiden kyky artikuloida sitä, miten toimialan tekemistä halutaan tulevaisuudessa tehdä:

”mä jonkun verran tietysti tossa tutustuin eri [toimialan organisaatioihin] ja tosi paljon siellä on päällekkäisyyksiä --- mut sit tota siel on myös eroja siinä et ylipäättänsä niinku millä tavalla ihmiset pystyy artikuloimaan siellä sen et mitä sen tekemisen pitäis olla --- tosi monessa paikassa on ollu niinku ajatus siitä että jotain tietyn tyyppistä tekemistä pitäis saaha edistettyä mut ei oikein tietä sitte mitä se konkreettisesti tarkoittaa. Jotenki mulla tuli sit täällä semmonen fiilis että täällä ollaan päästy jo vähän eteenpäin siinä ajattelussa että minkälaisia niinku rakennuspalikoita se tota tavoitteeseen pääsy vaatii ja

tavallaan pystyttiin artikuloimaan vähän selkeemmin sitä että miten sinne päästään” – H2, 1. haastattelu

Työskentelyn alkamisen jälkeen H2 pohti, että mielikuva asiantuntijuuden korkeasta tasosta piti edelleen paikkansa:

”se assosiaatio että [organisaatio X:ssa] on paljon hyviä asiantuntijoita niin --- tähän mennessä mitä nyt on nähny ihmisten toimivan asiakkaitten kanssa niin kyllä se aikalailla on toteutunu se mitä mä aattelin että [organisaatio X:ssa] on, kovia tyyppejä tekemässä asioita --- ei oo ehkä päässy näkemään niinku ihan kaikkia eri --- osaajia --- et osais sanoo laajamittasesti, mutta tällä hetkellä ainaki vaikuttaa siltä et osaamisen taso ja ketä tähän [organisaatioon] otetaan sisään et se on aika hyvällä tasolla osaaminen” – H2, 2. haastattelu

Asiantuntijuus merkitsi H2:lle myös sitä, että hän sai toimia motivoituneiden ja osaavien ihmisten kanssa ja oppia heiltä:

”mä ite koen sen silleen et asiantuntijat niin he tekee sitä juttuu sen takia koska niil on joku tavallaan syvempi palo siihen eikä silleen et ku niiden on pakko sitä et ne tekee sitä koska ne on motivoituneita ja tykkää siitä mitä ne tekee --- on kiva olla töissä semmosten niinku samanmielisten henkilöiden kanssa siinä mielessä että ne ihmiset on just asiantuntijoita niillä omilla osa-alueillaan, tykkää ratkasta vaikka erilaisia haasteita ja on niinku ylipäättänsä motivoituneita siihen työntekoon --- on ympärillä tavallaan paljon ihmisiä joilta voi oppia paljon” – H2, 1. haastattelu

Myös työsuhteen alkamisen jälkeen hän kuvasi tärkeäksi sen, että hän saa pohdita asioita muiden hyvien asiantuntijoiden kanssa ja pohti, että ammatillisen kehittymisen näkökulmasta organisaatiossa houkuttelee yhtäältä ”se et meil on selkee polku siitä et ku tänne hyppää niin miten sitä omaa uraa voi halutessaan edistää” sekä se, että pääsee ”syventämään sitä omaa asiantuntijuutta osana niinku isompaa yhteisöä jossa on paljon muitaki osaajia”. Houkuttelevuuteen H2 liitti erilaisten työtehtävien lisäksi myös mahdollisuuden toimia kansainvälisesti:

”meil on aika laajasti eri tyyppisiä tehtäviä --- ja sit se [kansainvälinen] verkosto, se saattaa joitaki ihmisiä kiinnostaa, ne ei välttämättä ikinä lähe ulkomaille --- tai tee yhteistyötä ulkomaalaisten kanssa mut ne jotka haluaa ni tavallaan se voi olla motivaatiotekijä heille et heil on se mahdollisuus” – H2, 2. haastattelu

Toisessa haastattelussa työskentelyn aloittamisen jälkeen H2 oli vaikuttunut organisaatio X:n toimintatavoista, jotka liittyivät pitkäaikaiseen luottamukseen perustuvien asiakassuhteiden ylläpitoon. Toimintakulttuuri näyttäytyi hänelle hyvänä asiana luottamuksen ja tapojen aitouden vuoksi:

”selkeesti näkee mejän asiakkaissa et se yks niistä assosiaatioista on just se että --- meihin luotetaan vahvasti et emmä usko että siinä mitään sen syvällisempää on, ja sitte että miks

meihin luotetaan syvästi niin meillä on tavallaan iso vastuu --- ni sit se on vahva etu -- se on okei rajottava tekijä mut sitte myös vahvasti sitä toimintaa ohjaava tekijä, mikä sit voi olla hyvä jos sitä käyttää oikein --- se ei oo niinku päälleliimattu juttu, ku jotku, no tälläki hetkellä tosi moni [organisaatio] yrittää jollain viherpesuagendalla et tää on osa meidän kultturia, mut jos on semmonen päälleliimattu asia ni ei se oo aito tapa toimia, mut nää on meidän aitoja tapoja toimia, siks se on hyvä asia" - H2, 2. haastattelu

Lisäksi työskentelyn aloittamisen jälkeen H2 pohti, että organisaatio X:n strategiassa ja tulevaisuuden tavoitteissa oli houkuttelevia ja mielekkäitä asioita. Hänelle nämä asiat olivat toimialan muutoksissa mukana olemiseen liittyviä uusia toimintatapoja mutta myös vastuullisuudessa mukana olemista. H2:lle tärkeänä hahmottui, että toimintatapojen aitous säilyisi myös näissä asioissa:

"[strategia] mikä tulee jatkossa vaikuttamaan meidän mielikuvaan, ni siellä on paljo hyviä, houkuttelevia, ajankohtasia asioita, mutta, niinku yhdessä vaiheessa sanoin ni se ei saa jäähä semmoselle viherpesuasteelle, et se pitää oikeesti niinku juurruttaa siihen tavaks toimia" - H2, 2. haastattelu

"tost vastuullisuusnäkökulmast jos miettii ni se, niinku, asiakkaitten luottamuspuoli ni se on sinällään kunnossa, mutta sit se että miten me toimitaan tässä maailmassa ite --- vastuullisesti, niin tota, se ei varmasti oo helppo kysymys, sillä tavalla et se ei vaikuttas päälleliimatulta, et sen ehkä täs aika sit näyttää et mitä se sit konkreettisesti tarkoittaa --- jos miettii sen työnantajamielikuvan näkökulmasta, ni jos me pystytään oikeesti sanomaan että tiettytyypiset asiat esimerkiks vastuullisuusnäkökulmasta on osa meidän työntekijöiden arkee, ni se sit saattaa jatkossa auttaa meitä houkuttelemaan niinku osajia ihan vaan niinku niitten arvojen, niinku pohjalta" - H2, 2. haastattelu

Tulevaisuuden tavoitteiden näkökulmasta H2 pohti myös sitä, että organisaation tulisi varmistaa osaamisen monimuotoisuus rekrytoimalla, kouluttamalla nykyistä henkilöstöä sekä tekemällä paikallista ja kansainvälistä yhteistyötä:

"omasta näkökulmasta jos miettii ni se ihmisten profiili ei oo super niinkun monimuotonen et se on aika kapee mun mielest se et millä profiililla täällä on ihmisiä --- mut mä uskosin et sit jos se [osaamisen] monimuotoisuus, jos sitä saadaan lisättyä --- et jos sitä vähän laajentaa, saa erilaisia näkemyksiä ni tota, se sitte voi helpottaa jatkossa niihin tavoitteisiin pääsemistä" - H2, 2. haastattelu

"toi tulee tulevaisuudessa olee aika merkittävä aspekti meidänki rekrytoinnissa miettii että minkälaisia osaamisprofiileja tulevaisuudessa tarvitaan ja sitte tietysti kouluttautumisessa että mitä meidän nykyisiä henkilöitä, mihin suuntaan me nähään että heidän kannattais kouluttautua" - H2, 2. haastattelu

4.2.2 Organisaation sisäinen yhteistyö

Asiantuntijaorganisaatiossa työskentelyyn liittyi H2:n kuvauksessa myös mahdollisuus tehdä yhteistyötä eri osajien kanssa:

"mahollisesti jos se [työskentelyn onnistuminen] vaatii sen että tarttee käyä laajempia keskustelua --- et niinku ihmiset tietää että okei ympäri [organisaatiota] saattaa olla

hyödyllisiä osaajia niin et on mahdollistettu se et ihmiset voi avoimesti käyä sitä keskustelua ympäri [organisaatiota] niin se on oleellisessa osassa ja voi tuoda sit niinku hedelmällisiä asioita et pystytään yhdistämään eri tota ni kulmien osaamista ja sit sitä kautta ku yhittää kaks erilaista osaamista ni voi syntyä jotaki ihan uutta” - H2, 1. haastattelu

Työskentelyn aloittamisen jälkeen hän kuvasi, että yhteistyö niin paikallisesti kuin kansainväliselläkin tasolla oli toiminut hyvin ja suhtautuminen oli ollut avointa:

”ne kollegat joiden kanssa on tehny töitä oman [yksikön] sisällä ja sit ne joitten kanssa on jutellu sen ulkopuolelta niin --- tavallaan heijän tapa toimia, tavallaan avoimuus ja asioiden jakaminen ja tommostet niin toimii kyllä hyvin, ja saa aika helposti tukee tuolta niinku [kansainvälisestä] verkostosta jos jaksaa kysyä” - H2, 2. haastattelu

4.2.3 Työtehtävien mielekkyys

Työtehtävien kannalta H2 kuvasi pääsevänsä tulevissa tehtävissä hyödyntämään osaamistaan ja lähestymistapaansa, jossa hän pyrkii keskittymään olennaiseen ja tekemään itsensä tarpeettomaksi. Tärkeäksi hän koki molemmissa haastatteluissa mahdollisuuden päästä tarkasti ennalta määriteltyjen ratkaisujen tarjoamisen sijaan keskustelemaan asiakkaiden kanssa pitkällä tähtäimellä järkevistä ratkaisuista:

”ylipääätänsä mua kiehtoo niinku se millä tavalla [asiakkaiden] kannatas tai ei kannattas tehdä tai mitä niitten ylipääätänsä kannattaa tehdä niinku [toimialan] näkökulmasta: mikä on niille hyväks, mikä on ajan hengen mukasta, kaikki semmoset vähän aavistuksen ylemmän tason asiat” - H2, 1. haastattelu

Toisessa haastattelussa H2 nosti esiin myös mielenkiintoiset asiakkaat, joiden kanssa organisaatio X:ssä pääsee työskentelemään: ”sekin on mielenkiintosta että täällä talona pääsee keskustelemaan aika --- mielenkiintoisten tahojen kanssa”.

4.2.4 Työkulttuuri

Työkulttuurin kannalta H2 mainitsi työsuhteen alkamisen jälkeen yllättyneensä jonkin verran nuorten osaajien määrästä organisaatio X:ssä edelliseen työpaikkaansa verrattuna. Hän pohti, että nuori ikäprofiili oli jossain määrin myönteinen asia:

”käytännössä se tarkoittaa sitä että on paljon innokkaita ihmisiä uusille ajatuksille että ei välttämättä oo juurtunu vielä mihinkään tiettyihin toimintatapoihin just ku ei välttämättä

vielä oo kokemusta vielä hirveen monesta talosta ni sit on sellasia avoimia ihmisiä tosi paljon mikä on niinku ihan hyvä kulttuurille” – H2, 2. haastattelu

4.3 Haastateltava 3

H3 oli päätynt hakemaan organisaatio X:n ystävänä hyvistä kokemuksista kuultuaan. Hän oli valmistunut hiljattain ja hänellä oli muutamia vuosia työkokemusta alaltaan. Sisällönanalyysin tulokset on kuvattu taulukossa 3.

Taulukko 3: Työnantajamielikuva ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen, haastateltava 3

Kategoriat	Ennen työsuhteen alkua	Työsuhteen alussa
<i>Ammatillinen kehittyminen</i>	Osaamisen korkea taso organisaatiossa; osaavat kollegat Mahdollisuus oppia ja kehittyä Mahdollisuus saada palautetta omasta työstä	
	Kansainvälisyys; organisaation toimiminen kansainvälisesti	Selkeä etenemispolku organisaation sisällä Mahdollisuus keskustella uratavoitteista Itsensä esiin tuomisen haaste organisaatiossa etenemisen kannalta Etenemismahdollisuuksien konkretisoituminen mietityttää
<i>Organisaation maine</i>	Hyvä maine Organisaation hyvä arvio ulkopuolisisissa vertailuissa	
<i>Työtehtävien mielekkyys</i>	Mahdollisuus edetä organisaation sisällä myös uusiin tehtäviin	
	Mielenkiintoiset työtehtävät Työtehtävien sisällön joustavuus, vapaus vaikuttaa niihin	
<i>Työkulttuuri</i>	Auttaminen; organisaation sisällä saa apua kollegoilta Hyvä yhteishenki ja tiimihenki Strukturoituun toimimiseen tottuminen	
	Kollegoiden kilpailuhenkisyys	Riittämättömyyden tunne osaavassa joukossa
<i>Työn ja vapaa-ajan tasapaino</i>	Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino	
	Vastuun ottaminen omasta jaksamisesta Työn joustavuus tukee työssäjaksamista	Töiden painottuminen iltaan Työn joustavuus selviää ajan kuluessa

4.3.1 Ammatillinen kehittyminen

Mahdollisuus kehittyä ammatillisesti ja edetä omalla uralla olivat H3:lle keskeisiä houkuttelevia tekijöitä organisaatio X:n työnantajamielikuvassa. Sekä ennen työsuhteen alkua että työsuhteen alkamisen jälkeen organisaatio X hahmottui H3:n kuvauksissa paikkana, jossa houkuttelevaa on mahdollisuus oppia osavilta kollegoilta:

”minkä takii mä iteki oon tääl et ehkä just isoimpana se että, et tavallaan se että kokemus ja se määrä mitä pystyy oppi asioita ja tavallaan niinku olla semmoses ympäristössä et on niinku ihmisii kenen kaa vaihtaa ajatuksii ja ketkä niinku osaa älyttömästi et sit siin on tavallaan semmosta että tota et pystyy niinku oppii monelt kantilta” – H3, 2. haastattelu

Mahdollisuus saada palautetta hahmottui myös H3:lle mielekkäänä osana työnantajamielikuvaa. Ennen työsuhteen alkua hän oli saanut mielikuvan jatkuvista palautekeskusteluista: ”sit on semmonen niinku et [on] jatkuvia tavallaan palautekeskusteluja ja semmosii et pysyy niinku kartalla siit et miten menee”. Työsuhteen alkamisen jälkeen hän kertoi varsinkin itse aktiivisesti kysyneensä palautetta ja pohti, saaneensa palautetta jonkin verran jopa päivittäin. H2 kuvasi organisaatio X:n työympäristöä hyväksi sellaisille ihmisille, jotka haluavat kehittyä: ”varmasti tulee niinku saamaan palautetta siitä omasta tekemisestään ja ymmärtää sen että missä on niinku kehitettävää ja näin”.

Uran kannalta tärkeäksi H3 kuvasi myös ennen työsuhteen alkua mahdollisuutta työskennellä kansainvälisessä ympäristössä: ”kansainvälisyys on mulle henkilökohtaisesti tärkeä niinku sit tän uran kannalta niin se on yks toinen iso asia mikä tietenki tällasessa toteutuu”.

Urakehitykseen ja organisaatiossa etenemiseen liittyviä pohdintoja H2:lla heräsi työsuhteen alkamisen jälkeen. Hänen mielikuvansa oli, että organisaatio X:ssa oli toisaalta selkeä urapolku ja näkyvyys siihen, mihin tehtävään voisi edetä seuraavaksi. Lisäksi hän kuvasi hyväksi asiaksi mahdollisuuden keskustella omasta urastaan esimiehen kanssa: ”tavallaan niinku semmost urakeskustelu et mun mielest se on niinku hyvä et sitä niinku käydään et mikä se on se oma ajatus siitä ja mitä ne niinku tavoitteet lähtökohtaisesti on”.

Toisen haastattelun ajankohtana H3:a mietitytti selkeästi se, miten eteneminen lopulta konkretisoituisi. Hän ei kokenut, että työssä pitäisi olla tietynlai-

nen ulospäinsuuntautunut ihminen, mutta pohti kuitenkin, miten muista työntekijöistä erottautuminen käytännössä onnistuisi, jos se ei ole itselle luontaista:

”ollaan [esihenkilön kanssa] keskusteltu että millanen on, millanen pitäis olla että vaikka pääsee niinku siihen, et pitäis olla niinku reipas ja tuoda itseensä esille, ni se on ehkä niinku mulle henk koht aika hankalaa niin sitte, se on ehkä ollu sitte toinen semmonen tähän liittyvä asia mikä mietityttää --- tavallaan riittääkö se että mä olen se normaali oma-aloitteinen niinku itseni vai sitte onko se niin et pitäis tavallaan niinku pystyy vielä enemmän niinku muitten ihmisten, tavallaan niinkun ohi ikään ku tuoda itseensä, enkä mä tarkota ohi sil taval et polkee muita alaspäin --- en mä sillain koe et niinku kaikki on niinku samasta muotista tai on niinku sillain et tykkää olla äänessä ja tuoda itseensä esille, mut tavallaan --- varsinkin jos on lähtökohtaisesti vähän sillain et ei oo tottunu tekee sitä, ni miten se sitte omalla kohalla onnistuu niin ehkä se on enemmän se mietinnän aihe”
- H3, 2. haastattelu

H3 ei kokenut, että itsensä esiin tuomisen haaste olisi ollut asia, joka olisi voinut välttämättä välittyä mistään ennen työskentelyn aloittamista. Etenemisen konkretisoitumisen suhteen hän kuitenkin pohti, olisiko urakehityksestä voinut kommunikoida toisin:

”me puhuttiin (rekrytointi)haastattelu jonkin verran siitä että mikä on se niinku oma [tehtävä] sillan ku alottaa ja sit et mitkä ne mahdollisuudet niinku on tavallaan siitä eteenpäin että haastattelu ainaki mä taisin sillonki sanoo et tavallaan sain semmosen kivän fiiliksen siit et ei oo mitään tiettyä aikaa mitä pitää olla X asemassa tai X tehtävässä tai muuta että tota et pystyy vaikka ylentyä tai et se riippuu niin tilanteesta ja kyl mä edelleen uskon et näin on mut sitten myös samalla oon --- kuitenkin ymmärtäny sen et tyyppillinen polku on kuitenkin se et sä oot vaikka pari vuotta tiettyssä [tehtävässä] ja sitte ylenet --- ymmärrän et siihen ei voi [oppimisen yksilöllisyyden vuoksi] sanoo että on mitään tiettyä aikaa, mut sit samalla mietin myös sitä et jos olis tienny et se on vaikka tyyppillisesti se pari vuotta ni olisko sitte itellä eri ajatukset niinku sen osalta, enkä mä haluu sanoo tätä sillain välttämät huonona asiana mut se on just niinku semmonen joka niinku mietityttää sit sen oman uran kehityksen kannalta” - H3, 2. haastattelu

4.3.2 Organisaation maine, ystävän suositus työpaikalle ja ulkopuoliset työpaikkavertailut

H3 päätyi hakemaan organisaatio X:n ystävänsä suosituksesta. Ennen työsuhteen alkua hänelle keskeistä oli se, että ystävän rekrytointi- ja perehdytysprosessi organisaatio X:n oli ”vaikuttanut hyvältä”. H3 pohti, että ulospäin hakijana linkki ystävään oli keskeinen erottava tekijä, joka erotti organisaatio X:n kilpailijoista:

”välillä voi olla sitte hankalaa niinkun hakijana erottaa sit et niinkun mikä vaikka erottaa jonkun [organisaation] toisesta en sano et ne on kaikki tasan samanlaisia mut osa niistä asioista on semmosia et niinku enemmän näkyy siin yrityskulttuurissa mitä ei sit välttämättä niinkun ulkopuolisena pysty arvioimaan et sitten tukeutuu näihin just niinku tämmösiin [ulkopuolisten tahojen arviointeihin] tai muihin sitte tämmösiin arviointeihin. Ehkä just sen takii se oma kokemus oli tai tavallaan toi ei on tavallaan jotain henkilökohtast tarttumapintaa niin tuntuu et se on siinä kohtaa tärkeä” - H3, 1. haastattelu

Ystävän kokemus, tuttujen kokemukset sekä muut ulkopuoliset arvioinnit organisaatio X:sta toimivat hänelle referensseinä työpaikan hyvästä maineesta:

”mä tietysti googlasin et mitä [organisaatio X:sta] ylipäätään on niinku tavallaan sanottu ja sitte toi [työpaikkatutkimus] tuli yhtenä asiana siinä minkä mä muistan ku tuli katottuu koska se nyt on aina semmonen --- mittari tai semmonen tietynlainen niinku koonti siitä et millanen joku yritys on --- et kyllä tommosetki asiat vaikuuttaa siihen että tota millaseen paikkaan haluaa tulla töihin ja millasessa paikassa haluaa tehdä töitä” - H3, 1. haastattelu

”ylipäätään se että mikä tavallaan niinku ei pelkästään mun ystävän kautta mut myös tavallaan et mikä maine ylipäätään et sitte ku on ylipäätään varsinkin nyt sen jälkeen kun on keskusteltu ihmisten kanssa ni on joku tuttu joka on vaikka ollu siellä joskus töissä ja sit on kuullu jotain sitä kautta et tavallaan ehkä sitä kautta on myöski saanu semmosia niinku tavallaan semmosia referenssejä mitkä ei oo just vaikka tämmösiä tutkimuksia tai muita vaan ihan tämmösiä kokemuksia” - H3, 1. haastattelu

4.3.3 Mielenkiintoiset työtehtävät

Mielenkiintoiset työtehtävät osana työnantajamielikuvaa oli välittynyt H3:lle ennen työsuhteen alkua erityisesti rekrytointiprosessissa ja se oli myös hänelle tärkeää. Toisaalta hänelle oli tärkeää myös se, että hän oli saanut rekrytointiprosessista käsityksen, että osaamisen ja kiinnostuksen mukaan voisi myös tehdä asioita mahdollisesti joustavasti työnkuvan ulkopuoleltakin: ”et pääsis niinkun jos on mielenkiinto ja osaamista ja halua tehdä tavallaan niinku enemmän et seki olis sitte niinkun mahdollista tilanteen mukaan --- ja just se että ei, ettei se jää liian yksipuoliseks sitte se työnkuva”. Rekrytointihaastattelussaan hän oli saanut sellaisen käsityksen, että tämä olisi mahdollista.

Lisäksi H3 koki myönteiseksi sekä ennen työsuhteen alkamista että työsuhteen alkamisen jälkeen, että organisaatiossa voisi olla mahdollista myös vaihtaa työtehtäviä. Tämä tuli esille rekrytointihaastattelussa: ”puhuttiin tavallaan siitäki että onko mahdollista jossain kohtaa vaikka sit jos kiinnostas joku muuki asia ni tavallaan mua kiinnostaa sekin että haluaisinkin kokeilla jotain muutakin sen sisällä ni seki olis mahdollista”.

4.3.4 Työkulttuuri

Ennen työsuhteen alkua H3 kuvaili, että hänen organisaatio X:ssä työskentelevän ystävänsä kokemus tuesta ja auttamisesta työsuhteen alussa oli hänellekin tärkeä asia: ”se on kuitenkin niinkun iso asia ja semmonen tärkeä asia ku miettii

että totta kai --- työtehtävät --- voi myös olla niinkun haastavia alkuun niin siinä mielessä tärkeet et on semmosia muita kollegoja joiden kanssa pystyy sitä vähän jakamaan”.

Myös hyvä tiimihenki oli H3:lle tärkeä asia ja siitä hän oli saanut kuulla rekrytointihaastatteluisia: ”kaikki kenen kanssa mä oon (rekrytointi)haastattelussa ollu ni on kertonu siitä omasta kokemuksesta ja sit heti silloin ensimmäisestä asti he puhu siitä et on tosi hyvä tiimihenki”.

Kollegoiden avuliaisuus ja hyvä tiimihenki olivat asioita, joista H3 puhui myös työsuhteen alkamisen jälkeen:

”tääll on sil tavalla niinku, --- hyvä meininki et kaikki tosiaan niinku auttaa --- toisiaan ja toki moni mun ymmärtääkseni tuntee myös niinku vapaa-ajalta et ehkä seki, tai ainaki silleen et on joko tuntenu ennen tai tutustunu et seki on tavallaan niinku, et vaikkei kaikkien työkavereiden kanssa tartte tehdä asioita vapaa-ajalla mut kuitenkin semmonen et mä koen et meidän tiimis on niinku semmonen kiva fiilis” - H3, 2. haastattelu

Kollegoiden kilpailuhenkisyys oli asia, joka pohditutti H3:a ennen työsuhteen alkua, ja myös siitä hän oli kysynyt myös rekrytointihaastattelussa:

”puhuttiin toki myös --- haastattelussa siitä kun on semmonen paikka kyseessä missä on tota niin paljon fiksua ihmisiä ympärillä niin et puhuttiin siitä paljon et se on niinku sen työn hyvä puoli mut sitten mun kysymys oli myös se että aiheuttaako se semmost niinkun kilpailuasetelmaa vai onko se semmonen niinkun yhdessä tekemisen henki et mikä on myös niinku tärkeää että usein ehkä mielletään et tietyissä paikoissa ja aloilla voi olla semmonen että on kova kilpailu siit et miten ite tulee niinkun esiin ja miten niinkun näyttää omaa osaamistaan ja muuta mutta mulle jäi silti niinku sit ainakin ton kokemuksen perusteella hyvä fiilis siitä että se on niinku oikeesti yhdessä tekemisen meininki eikä se että kilpailaan niinku keskenämme” - H3, 1. haastattelu

Työsuhteen alkamisen jälkeen H3 ei puhunut kilpailuhenkisyydestä, mutta pohti, että osaavassa organisaatiossa työskenteleminen aiheutti osaltaan riittämättömyyden tunteita:

”on niin paljon fiksui ihmisiä samassa tilassa ni --- ehkä siit tulee semmost pient niinku huijarisyndroomaa itelle [nauradus] et se et toisaalt se on tosi hienoo --- mut sitte just samalla se että se on myös semmonen jännä fiilis peilata sitä omaa tekemistä --- emmä tiää et onks huijarisyndrooma nyt se sinänäsä niinku oikee mut kyl mä veikkaan et se on tavallaan semmonen yleinen tuntemus semmoses hetkessä ku tulee paikkaan jos tosi moni osaa paljon kaikkee ja sit itel on semmonen olo et mitä ite tekee täällä niin se ehkä --- enkä mä tiedä et johtuaks se sitte omasta luonteesta enemmän ku siitä et tavallaan niinku oli se nyt mikä paikka hyvänsä niin tulee semmonen mut ehkä erityisest tällases missä se niinku tiivistyy siihen ja mis on niinku syystäki semmonen maine et on osaavaa porukkaa niin niinku korostuu sit ehkä työntekijämielessä” - H3, 2. haastattelu

Myös organisaatio X:n strukturoituun toimimiseen tottuminen oli asia, jota H3 pohti osittain jo ensimmäisessä haastattelussa. Hän kertoi keskustelleensa rek-

rytointihaastattelussa siitä, miten aikaisempaa työpaikkaansa suuremmissa organisaatioissa keskustellaan: ”miten tavallaan niinkun pystyy keskustella asioista, ja kuinka pienel kynnyksel pystyy niinkun mennä kysymään ja puhumaan”. H3 pohti myös työsuhteen alkamisen jälkeen sitä, että organisaatio X:n strukturoitu toimiminen oli hänelle uutta, mutta lähinnä tottumiskysymys:

”tääl on sekä hyvässä ja pahassa just se et on niinku tosi strukturoituu se tekeminen ni tavallaan et oppii sen tietyn mallin ja ehkä pahassa mä sanon sen takii et sit jos ei oo niinku tottunu siihen ni se voi alkuun kestää niinku oppii siihen mutta kuitenkin niinkun sit ku sen tekee ni se on tavallaan semmonen niinku tosi, tai auttaa tekemään asioit tietyl tavalla sitte eteenpäin” – H3, 2. haastattelu

4.3.5 Työn ja vapaa-ajan tasapaino

H3 oli kuullut ennen työsuhteen aloittamista sekä rekrytointiprosessissa että ulkopuolisilta, että organisaatio X:ssa olisi intensiivinen työtahti ja paljon töitä. Hän ei kuitenkaan kokenut sitä huolettavana asiana, sillä hän ei vielä tiennyt, miten itse kokisi asian käytännössä ja oli toisaalta myös keskustellut asiasta rekrytointiprosessin aikana: ”mä en ite koe sitä (työn kuormittavuutta) tavallaan ainakaan toistaseks huonona asiana koska mä en käytännössä niinku tiedä ja sit puhuttiin myös paljon (rekrytointihaastatteluissa) siitä työn ja vapaa-ajan tasapainosta”.

Rekrytointihaastatteluista H3:lle oli jäänyt mielikuva siitä, että työkuorma on hallittavissa ja että työn ja vapaa-ajan välillä tasapainoilu on asia, jota voi opetella ja josta pitää ottaa itse vastuu. Lisäksi hän kertoi saaneensa käsityksen, että työtuntien sijoittumiseen työviikossa voisi hieman vaikuttaa ja hiljaisimpina aikoina ottaa aikaa itselleen:

”mul tuli silti semmonen mielikuva et se (työkuorma) on tavallaan niinku handlattavissa ja mistä kuitenkin tavallaan keskustellaan et toki mä koen että varmasti siin on opeteltavaa sen osalta ku puhuttiin siit et jos on vaikka semmonen hiljasempi aika ni sitte pitää hyvällä omallatunnolla pystyy myös ottaa aikaa sit takasinki päin --- kyl mä koen et siin on varmasti niinku opettelemista et tavallaan itse pitää siitä myös kiinni” – H3, 1. haastattelu

Työsuhteen alkamisen jälkeen H3 pohti sitä, että organisaatio X:ssa työt painotuivat iltaan ja hän koki päivien venymisen liittyvän osittain siihen, että hän ei ollut vielä sopeutunut tulemaan kollegoiden tapaan myöhemmin töihin. Hän

koki, ettei asia ollut sinänsä myönteinen tai kielteinen, mutta vaikutti kuitenkin työpäivien pituuteen:

”mä oon niinku joustava siihen et oli se mikä tahansa ni se on sillain et sit mä vaan niinku teen sen, et sil ei oo tavallaan niinku mitään välii mut --- enemmän se että asiat painottuu helpommin myös iltaan täällä tai iltapäivään ni ehkä sit se on semmonen mihin se sit loppupeleis vaikuttaa et jos mä tuun tänne kaheksalt ni siin ei välttämät oo mitään järkee koska jos joku asia kestää neljään viiteen kuuteen, väkisinki, tai sit pidempää ni sit se, päivä venyy niinku sen takii” - H3, 2. haastattelu

Työsuhteen alettua toisen haastattelun aikana H3 pohti myös, että juuri haastatteluhetkellä töitä oli paljon ja työn ja vapaa-ajan tasapaino mietitytti häntä. Tasapainoa hän kuvasi itselleen tärkeänä asiana: ”tottakai samalla ku haluu uralta haasteita ni tottakai haluu et se on samalla semmonen tavallaan tasapaino siinä että ei niinku kuitenkaan koko elämää käytä siihen”.

Vaikka työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino mietitytti juuri haastatteluhetkellä, H3 pohti, että ajan kuluessa selviäisi, millaiseksi työn joustavuus ja työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino muovautuisi tulevaisuudessa:

”sit just varmasti aika ratkasee tähän niinku vielä enemmän et just se että saako vähän sitä omaa vapautta ja itsenäisyyttä nyt sit niinku päättää asioista millon se kuvaki on sit erilainen ku silloin ku tuntuu siltä et, tottakai sitä haluaa olla tavoitettavissa ja käytettävissä niinku sen mukaan miten tarvi”

”mä sanoin kuitenkin niinku kaikille ennen ku mä tulin ku jotkut mielti sitä tai kysy tietenki sitä että, et miten vaikka et entä jos on vaikka superpaljon töitä ja tälleen, ni sit mä sanoin sitä et mä en tavallaan niinku tiiä ennen ku mä meen ja nään sen niinku omalt kohalt et millast se on, et ei mul oo missään tapaukses niinku semmonen olo et ei niinku olis kannattanu vaan tottakai niinku sil taval että tulee paikalle ja katto milt se näyttää ja miten se siit niinku kehittyi eteenpäin”

4.4 Haastateltava 4

Haastateltava 4 päätyi organisaatio X:n töihin ystävänsä kautta, joka oli ollut myös hänen kollegansa aikaisemmassa työpaikassa. Hänen työnantajamielikkuvansa organisaatio X:sta oli rakentunut toisaalta ystävän kanssa keskustelujen ja organisaatio X:n nettisivujen kautta. Sisällönanalyysin tulokset on kuvattu taulukossa 4.

Taulukko 4: Työnantajamielikuva ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen, haastateltava 4

Kategoriat	Ennen työsuhteen alkamista	Työsuhteen alkamisen jälkeen
<i>Työnantajan eettisyys</i>	Henkilöstön monimuotoisuus organisaation arvona Työnantajan oikeudenmukaisuus Vastuullisuus ja organisaation konkreettiset teot sen eteen	
	Mietityttää, toimiiko organisaatio omien arvojen kannalta oikeudenmukaisesti	Houkutteleva ja mielekäs strategia
<i>Työtehtävien mielekkyys</i>	Mielenkiintoiset asiakkaat Mahdollisuus hyödyntää omaa osaamista, jolle on kysyntää	
	Mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan työn kautta Mielenkiintoiset työtehtävät Mahdollisuus edistää omaa uraa Strukturoitu toimiminen helpottaa työtä	
<i>Työkulttuuri</i>	Mukavat kollegat	
		Keskinäinen kunnioitus työntekijöiden välillä Sisäinen yhteistyö ei toimi koko organisaatiossa Henkilöstön vaihtuvuus mietityttää Huonot työnteen tavat; pohdinta henkilöstön riittävästä palautumisesta
<i>Organisaation viestintä</i>	Ei "hypetystä"; realismi, selkeys ja kiinnostavuus viestinnässä	Ulkoista viestintää pitäisi lisätä
<i>Työntekoa tukevat tekijät</i>		Hyvä sijainti Hyvä työpaikkaruokala Sisäiset järjestelmät eivät ole ajan tasalla

4.4.1 Työnantajan eettisyys

H4 nosti työnantajamielikuvan kannalta esiin useita eettisyyteen, oikeudenmukaisuuteen ja vastuullisuuteen liittyviä asioita. Ennen työsuhteen alkamista hän kuvasi, että hänelle työnantajamielikuvassa tärkeänä välittyi henkilöstön moninaisuus arvona:

”yks mikä tota hyvin nopeesti tuntu hyvälle oli tää niinkun, arvot ja tää niinkun erilaisuuden hyväksyminen ja diversity, ni se oli semmonen joka kun sitä ihan [organisaatio X:n nettisivuilta] asiaa tutkin ni se välitty mulle voimakkaasti ja uskottavasti” - H4, 1. haastattelu

Työsuhteen alkaessa monimuotoisuus ja tasa-arvo hahmottuivat edelleen H4:n kuvauksessa organisaatio X:n keskeisinä arvoina, mutta hänelle oli kuitenkin syntynyt myös mielikuva siitä, että esimerkiksi sukupuolten välinen tasa-arvo ei vielä olisi käytännössä toteutunut organisaation ylempien toimihenkilöiden joukossa.

H4 nosti ennen työsuhteen alkua esiin myös organisaation vastuullisuuden, josta hän ei osannut vielä konkreettisella tasolla sanoa:

”sen laajemmin en vielä kohdannut tai ei oo tullu vastaan että mitä tämmönen yhteiskunnallinen vastuullisuus täällä sitten olisi tai ympäristövastuuasiat niin niihi en oo vielä sillee... Hiukan on semmonen käsitys päässy tulemaan toiveikkaana että täällä ymmärrettäis kuitenkin pitkäjänteisyyden ja kestävyuden päälle ja sitte tosin myös niinku tavallaan myös se niinkun semmonen asiantuntijuus on --- myös vastuullisuutta että niinkun se mitä [tehdään] niin perustuu faktoihin, tutkittuun tietoon, ei luuloihin eikä varsinkaan niinkun höttöisiin mielikuviin niin sillä tavalla se asiantuntijuus on vastuullisuutta myös” - H4, 1. haastattelu

Toisaalta H4 pohti myös vastuullisuuden suhteen, että organisaatio X:n toimiala osa toimijoista ei toiminut hänen käsityksensä mukaan oikeudenmukaisesti, eikä hän ollut vielä ottanut asiasta selvää organisaatio X:n suhteen: ”siin (toimialalla toimimisessa) on vähän semmonen riski sille että näen asioita joita en pidä oikeana. Mä en oo vielä siis, en tiedä miten sitä täällä tehdään, --- vastuullisuus näyttää aika vahvalta arvolta täällä niin, saattaa olla että mun, mun tämmöset aavistelut tän asian suhteen on täysin turhia”.

Työsuhteen alkamisen jälkeen H4 kuvasi myönteiseksi asiaksi työnantajamielikuvassa organisaatio X:n konkreettiset teot ympäristövastuun eteen sekä vastuullisuus osana strategiaa, jonka hän kuvasi olevan työnantajamielikuvan kannalta itselleen tärkein asia: ”se ehkä sit kuitenkin saattaa tärkeimmäks nousta semmonen että nää niinkun kestävä kehityksen arvot on niin vahvasti siinä niinkun keskeisimmässä strategiassa”. Toisaalta hän pohti myös sitä, että oikeudenmukaisuus näkyi osana organisaation koko toimintakulttuuria: ”tämmönen moraalinen eheys et se on sit, tavallaan läpileikkaa koko organisaatiota, olit tekemässä sitte mitä tahansa niin se on hyvä asia”.

4.4.2 Työtehtävien mielekkyys

Työtehtävien mielekkyys liittyi H4:n kuvauksessa mielenkiintoisiin työtehtäviin ja asiakkaisiin sekä mahdollisuuteen vaikuttaa yhteiskuntaan työn kautta. Työn kannalta keskeistä H4:lle oli, että hän pääsisi työskentelemään ”vaikuttavuudeltaan hyvin erilaisten asioiden kanssa”. Työn vaikuttavuus liittyi mahdollisuuteen työskennellä aikaisempaa suurempien asiakkaiden kanssa: ”isommilla asiakkailla on keskimäärin suurempi impakti maailmaan, kun niitten toimintaa pääsee muokkaamaan niin pääsee muokkaamaan sitä että millainen maailma on”. Lisäksi H4:lle työ oli myös ”uramielessä huikea loikka ulos omalta mukavuusalueelta”.

Ennen työsuhteen alkua keskusteltuaan ystävänsä kanssa H4 oli saanut myös mielikuvan organisaatiosta, jossa toiminta on strukturoitua ja pohti, että se helpottaa työtä:

”semmonen kuva mikä mulle on tullut on se että niinkun hyvin selkeät tiukat proseduurit, monessa paikkaa tiukat ja että se on hyvä asia koska silloin se tarjoaa semmosen helpouden et silloin jos ne on niinkun tolle kaverille vähän erilaiset kun tolle kaverille ja tänään tämmöset ja toiset huomenna ni se on vaikeeta. silloin kun ne on jämpit, näin mennään, tehään tätä duunia, ollaan ammattilaisia, tää on selkeä, sit se on helppoo, sit on helppo hoitaa se oma tonttinsa siinä, kun ei tarvi miettiä, että mitenköhän nää nyt tällä kertaa menee” - H4, 1. haastattelu

Ennen työsuhteen alkamista H4 kertoi saaneensa mielikuvan siitä, että hänen osaamisensa ei ollut entuudestaan vahvaa organisaatio X:ssä, mutta se olisi kuitenkin tervetullutta: ”[H4:n osaamisalueet] eivät ole entuudestaan vahvoja asioita mutta että niitä toivotetaan kovasti tervetulleeksi et niistä voi olla paljon iloa täällä”. Työsuhteen alkamisen jälkeen H4 kuvasi työtehtävien kannalta mielekkääksi sen, että hän pääsi hyödyntämään osaamistaan: hänen tekemilään asioilla oli ”tilausta, tarvetta ja kysyntää”. Tämä yhdistyi työtehtävien vaikuttavuuteen: ”on hieno olla tekemässä sellasta työtä joka, jota halutaan ottaa vastaan ja jonka näkee että se tekee hyvää”.

4.4.3 Työkulttuuri

Ennen työsuhteen alkua H4 kertoi odottavansa työskentelyä mukavien kollegoiden kanssa. Toisaalta hän koki ihmiset yleisesti mukaviksi: ”keskimäärin

maailmassa ihmiset on kivoja, ja erityisesti jos niinku on ystävällinen ihmisille niin silloin ihan ehdoton valtaosa on myös ystävällisiä ja kivoja niin silloin mä ootan että täällä on kelpo ihmisiä joitten kanssa on tosi kiva tehdä, kyl se on niinkun mitä on tähän mennessä kohdannu täällä sillain pikaisen ohimennen”. Ennen työsuhteen alkua H4 kertoi kohtaamisesta IT-tukihenkilön kanssa, joka hänelle oli jäänyt mieleen myönteisenä kokemuksena: ”se oli ihana kokemus, mutta tuli semmonen olo et se kaveri siellä todellakin niinku vilpittömästi haluaa et mul on asiat maailmassa mahdollisimman helposti”.

Työsuhteen alkamisen jälkeen H4 kuvasi, että ihmiset olivat olleet todella mukavia ja hänellä oli ollut töissä todella mukavaa. Hänelle oli myös syntynyt kuva keskinäisestä kunnioituksesta henkilöstön välillä:

”semmonen perus kunnioitus, toisen ihmisen kunnioitus, on niinku tosi monella semmonsena luontevana vuorovaikutuksen peruskivenä, et se vaikka sen pitäis olla nyt kaikkialla ja kaikilla itsestään selvää niin se ei ihan aina ihan joka paikassa ole, mut se et, et kyl mä sen nimeisin yhdeks sellaseks tekijäks mikä täällä on ja onnellisuutta parantaa” - H4, 2. haastattelu

Työsuhteen alkamisen jälkeen H4 pohti myös kuullessaan, että kaikkialla organisaatio X:ssä yhteistyö ei toimi ja organisaation palkitsemisrakenne ei tue tätä: ”et ollaan ihan oikeesti yhtä, se ois hyvä saada semmosta edistettyä, tosiaan omassa kokemuksessa ei oo ongelmia sen suhteen mutta mitä on kuullu toisilta että joskus se on vähän nurkkakuntaista se meininki”. Lisäksi H4:lle oli muodostunut mielikuva siitä, että organisaatio X:ssä olisi jonkin verran huonoja työnteon tapoja, joiden vuoksi henkilöstön palautuminen olisi riittämätöntä:

”kyl sit yllättäviin kellonaikoihin tulee sähköpostit, et se tota, et kyl täällä on niinkun, taitaa olla aika yleistä se että ihmiset tekee joskus kymmenen aikaan illalla töitä, mikä niinkun omasta mielestäni ei, silloin tällöin mitenkään haittaa mutta jos se on laajempi ilmiö niin sit se on huono” - H4, 2. haastattelu

”sitten et mitä sitten tämmöset niinkun siiloutuminen ja sanotaan niinkun huonon työnteon tavat, liian pitkät päivät, niin pois päin, miten ne sitten vahingoittaa sitä työnteon kokemusta ja sitä kautta saa vaihtuvuutta turhaan aikaan” - H4, 2. haastattelu

”liikaa työn tekeminen on huono sekä sille yksilölle, se on huono sille yritykselle, koska siinä kohtaa se yksilö rupeaa toistamaan itseään, tekemään asioita vanhalla tavalla, se lakkaa innovoimasta, koska silloin ku on väsynyt ja stressaantunut silloin ei innovoi ei oo luova, --- se voi olla semmonen kehittämisen paikka ehkä et ymmärrettäis paremmin se et vähemmällä tunneilla saa enemmän arvokasta aikaan” - H4, 2. haastattelu

4.4.4 Organisaation viestintä

Ennen työsuhteen alkua H4 kertoi tutustuneensa organisaatio X:n verkkosivustoon ja kuvasi pitäneensä materiaalin tervejärkisyydestä:

”se mitä mä sain näitten asiantuntijoiden tekstejä lukea siinä sitten tässä verkkosivustolla ni tuli hyvä olo, et se on niinkun tervettä järkeä, --- ei niinkun hypen perässä juoksemista ja niinkun sellain niinkun todella syvällistä tavaraa ja siitä tuli tosi hyvä mieli --- semmoinen kiihkottomuus ja selkeys isojen asioiden äärellä tekee mulla hyvän mielen” - H4, 1. haastattelu

Toisessa haastattelussa työnantajamielikuvan kannalta kielteisenä H4 kuvasi, että organisaatio X ei viesti tarpeeksi ja että erityisesti toiminnan laajuuden esitleminen voisi auttaa houkuttelemaan myös monipuolisempaa työvoimaa: *”se mitä varsinkin ulospäin se että mitä kaikkee [organisaatio X] tekee niin niin, se ulospäin siitä ei oo riittävän hyvin tietoo, et se on sellain niinkun aika, vanhanaikais- tai vanhaa tietoo mitä kylillä on”; ”sanonpa uudestaan ja vaikka sillain painottaen että markkinointi, et --- sais olla paljon enemmän, ja just sitä niinkun sen, sitä (toiminnan) laajuutta esittelevää”.*

4.4.5 Työntekoa tukevat tekijät

Lisäksi H4 kuvasi työsuhteen alkamisen jälkeen työnantajamielikuvan kannalta myönteiseksi asiaksi organisaatio X:n sijainnin sekä hyvän ruokalan. Kielteisenä asiana H4 mainitsi sisäiset järjestelmät, jotka eivät hänen mielestään olleet ajan tasalla: *”näistä ei niin houkuttelevista tekijöistä jotkut sisäiset järjestelmät on vähän, hmm, se tota, --- se on vähän semmoinen, mikä toivottavasti nyt sitten paranee (tulevaisuudessa)”.*

4.5 Haastateltava 5

Haastateltava 5 oli miettinyt pitkään, vaihtaisiko hän todella työpaikkaa. Hänellä oli useampi vuosi alan työkokemusta, mutta organisaatio X:n tehtäviin vaihtamista hän kuvasi *”epämukavuusalueelle vaihtamiseksi”.* Hänen työnantajamielikuvansa organisaatio X:sta oli muodostunut jo opiskeluaikoina ja hänen tuttujaan oli töissä organisaatio X:n kilpailijoilla. Hänen kuvauksessaan myös

rekrytointiprosessilla oli rooli työnantajamielikuvan rakentumisessa. Haastattelujen analyysin tulokset on kuvattu taulukossa 5.

Taulukko 5: Työnantajamielikuva ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen, haastateltava 5

Kategoriat	Ennen työsuhteen alkua	Työsuhteen alussa
<i>Ammatillinen kehittyminen</i>	Mahdollisuus oppia ja kehittyä Mahdollisuus edistää omaa uraa ja edetä	
	Ammatillista itseluottamusta kasvattava työ Organisaation kansainvälisyys Meriitti/arvostus; arvostettu työkokemus Osaamisen korkea taso organisaatiossa Mielenkiintoiset asiakkaat Mahdollisuus verkostoitua	Ihmiskeskeisyys henkilöstön kehittämisessä, mahdollisuus saada parhaat puolet itsestä esiin Mahdollisuus osallistua koulutuksiin
<i>Työtehtävien mielekkyys</i>	Työn ennakoitavuudesta luopuminen	
	Epämukavuusalueelle vaihtaminen	Työn merkityksellisyys: muiden auttaminen Sisäiset järjestelmät eivät ole nykyaikaisia
<i>Työkulttuuri</i>	Hyvä yhteishenki ja tiimihenki	
	Kollegoiden kilpailuhenkisyys	Auttaminen; organisaation sisällä saa apua kollegoilta Kollegoiden persoonallisuuksien monimuotoisuus Mukavat kollegat
<i>Työssäjaksaminen</i>	Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu Uhkakuva työntekijöiden huonosta jaksamisesta Vaativa työympäristö	Työhyvinvointi; organisaatio tukee henkilöstön työhyvinvointia Työn projektiluonne tukee työssäjaksamista
<i>Työnantajan eettisyys</i>		Henkilöstön hyvä kohteleva Vastuullisuus ja organisaation konkreettiset teot sen eteen Työnantajan arvot sopivat omiin arvoihin Työnantajan oikeudenmukaisuus

4.5.1 Ammatillinen kehittyminen oli keskeisin houkutteleva tekijä

Mahdollisuus oppia ja kehittyä sekä edistää omaa uraa ja edetä työelämässä hahmottuivat pääsyyinä siihen, miksi H5 koki organisaatio X:n houkuttelevana

työnantajana ja oli päätynyt vaihtamaan työpaikkaa. Hänen kuvauksessaan mahdollisuus oppia työtehtävien kautta ja sen myötä edetä uralla hahmottuivat asioina, jotka saivat hänet lopulta vaihtamaan työpaikkaa vaativuudesta ja epämukavuusalueelle vaihtamisesta huolimatta:

”mä pohdin tosi pitkään et vaihdanko tänne vai en, mut sitte just tavallaan et kylhän sun on pakko oppii paljon --- et ku tilanteet vaihtuu ja asiat vaihtuu niin siinä on vähän pakkokin oppia” - H5, 1. haastattelu

”et ehkä tässä kohtaa uraa kuitenkin on hyvä mennä sinne epämukavuusalueellekki ja nähdä vähän muuta ja just niinkun sen oppimisen takia et sit toivon mukaan näkee paljon kaikkee ja oppii paljon verrattuna siihen et mitä mä oisin siellä vanhassa paikassa oppinu” - H5, 1. haastattelu

”mulla on tietyllä tapaa semmonen aika vaativa mielikuva että siis että ihmiseltä vaaditaan paljon mutta toisaalta sitte että sen mukana tulee myös se että sä opit paljon ja niinkun se on iso meriitti että sä oot ollu [organisaatio X:ssa] töissä” - H5, 1. haastattelu

Organisaatio X:n kansainvälisyys oli H5:lle positiivinen asia jatkouran kannalta, sillä hän pohti haluavansa jossain vaiheessa ulkomaille töihin. Sen kannalta hän koki hyväksi, että ansioluettelossa olisi työpaikkoja, jotka toisenkin maan rekrytoija voisi tunnistaa. Jatkouran kannalta hän koki organisaatio X:ssa työskentelyn mahdollistavan myös verkostoitumisen ja pohdinnan siitä, millaisessa organisaatiossa hän haluaisi olla jatkossa töissä.

Organisaatio X oli tullut H5:lle tutuksi jo hänen opiskeluaikoinaan. Tar Kempia tuolloin muodostuneita mielikuvia hän ei enää haastatteluhetkellä muistanut lukuun ottamatta vierailijaluentoa, jolla hän vakuuttui organisaatio X:n asiantuntevuudesta:

”sillon katto et vitsi noi ihmiset osaa nää tosi hyvin ja niinku tosi semmonen et vitsi noi on asiantuntijoita niin siit jäi semmonen et ehkä itsekin joskus haluais olla” - H5, 1. haastattelu

Henkilöstön kehittämiseen liittyviä asioita H5 nosti esiin toisessa haastattelussa. Hän oli huomannut, että koulutuksia oli ollut aikaisempaa työpaikkaa huomattavasti enemmän. Lisäksi hän oli kokenut myönteiseksi asiaksi organisaatio X:n ihmiskeskeisen lähestymistavan henkilöstön kehittämiseen:

”se on ollu ihan positiivista huomata että miten niinkun, miten tääl on selkeesti halua tukea ihmisiä uralla ja kehittää ja, et siitä keskustellaan että mikä vaikka, mitä mä haluaisin tehdä ja mitkä mun tavoitteet olis ja mietitään että miten siihen sitte päästäis, eli täs on niinkun selkeesti kyllä verrattuna aikasempaan --- täs on niinkun selkeesti ihan eri

lähestymistapa, et ku siel on se et sä osaat sen minkä sä osaat ja sit sä opit siinä työssä sen minkä opit, mut et tääl on niinku selkeesti, selkeesti tota, niinku fokus siinä että halutaan kehittää ihmisiä ja tukee sitä niinkun kasvua ja kehitystä --- täällä mietitään että miten ihmisistä saadaan niinkun parhaat puolet esiin ja siellä mietittiin että miten asiat saadaan parhaiten tehtyä, vois olla ehkä se tiivistelmä” - H5, 2. haastattelu

4.5.2 Työtehtävien mielekkyys

Työtehtävien mielekkyys kytkeytyi vahvasti ammatilliseen kehittymiseen. Molemmissa haastatteluissa H5 liitti epämukavuusalueelle siirtymiseen luopumisen työn ennakoitavuudesta ja vapaudesta luopuminen työn vaihtelevan sijainnin vuoksi. Aloitettuan työskentelyn H5 nosti esiin työtehtävien sisällön kannalta myös organisaatio X:n sisäiset järjestelmät, jotka eivät vastanneet hänen mielikuvaansa ajantasaisista teknologioista. Toisessa haastattelussa H5 pohti myös työn merkityksellisyyttä olennaisena osana työtä:

”mä mietin et toinen tärkeä asia ihan yleisesti töissä on sellanen niinku merkitys tai niinkun että miksi teen tätä työtä ja no just viime paikassa se oli just niinku silleen että pysty ajattelee että tekemällä työni hyvin niin pystyn edistämään tätä niinkun ympäristöystävällisen firman edistystä ja tota, no tässä se on tietty niinku vaikeempi --- ettei niinkun oo samanlaista sellasta kantavaa linjaa --- mut mä oon nyt hakenut merkitykseksi sen että mä oon nyt auttamisbisneksessä [naurahdus], ja tota, että jos on autettu asiakkaita niin se on se mun merkitys” - H5, 2. haastattelu

4.5.3 Työkulttuuri

Ennen työsuhteen aloitusta H5 oli saanut rekrytointihaastattelussa mielikuvan tiimistä, jossa on hyvä yhteshenki ja mukavia ihmisiä. Osana vaativuuden uhkakuvaa hän kuitenkin pohti ennen työsuhteen alkua sitä, kuinka kilpailuhenkisiä ihmisiä kollegat olisivat:

”ehkä myös mietityttää että miten kilpailuhenkisiä ihmiset täällä on --- mielikuvissani ehkä täällä on vähän kilpailuhenkisempää porukkaa ja ihmisiä jotka on kunnianhimosia ja haluaa edetä urallaan mikä on siis hyvä asia mutta et en tiedä et näkyyks se jotenki sitten käytännössä arjessa, siis varmasti kyl uskon että on myös niinku tiimihenkeäkin ja tämmöstä mutta et näkyyks se kilpailuhenkisyys sit jotenki arjessa” - H5, 1. haastattelu

Toisessa haastattelussa aloitettuaan työskentelyn H5 kuvasi yllättyneensä siitä, miten mukavia ihmiset ovat. Toistaiseksi hän oli kokenut, että työpaikalla oli hyvä henki eikä kilpailuhenkisyys ollut keskeinen tai kielteinen ominaisuus työyhteisössä.

”mun mielest ainaki siis tos meidän tiimissä on tosi semmonen, siis ihmiset tukee toisiaan ja auttaa ja on mukavia eikä ollenkaan liian kilpailuhenkisiä” - H5, 2. haastattelu

”No mun mielest siis ihmiset ja työyhteisö on aina niinkun ihan ykkösasioita et se vaikuttaa niin vahvasti, siis se oli isoin kynnys et miks mä mietin että kannattaako mun vaihtaa pois viime firmasta, ja se vaikuttaa niin paljon siihen yleisfiilikseen siellä työpaikalla että niinkun, vaikka tykkäis työstä, mutta sitten se työyhteisö ei toimi, niin todennäköisesti tulis puhuttua töistä paljon negatiivisemmin, mut nyt ku tällä hetkellä ainakin on hyvä fiilis ihmisistä ja työyhteisöstä ni tota se sitte myös toisaalta vähän niinku kannattelee vaikka menis niinku siinä puhtaasti työasioissa huonommin niin se kuitenkin sitte kannattelee niin se on ehkä, ehkä se ykkösasia” - H5, 2. haastattelu

Lisäksi H5 koki myönteiseksi, että hänen ennakkokäsitystensä vastaisesti tiimissä oli persoonallisuuksiltaan moninaisia ihmisiä: ”kiva huomata että miten erilaisia ihmisiä sit kuitenkin meijänki tiimissä on et niinku ihan siis hyvin erilaisia persoonallisuuksia, mikä on tietysti aina hyvä”.

4.5.4 Työssäjaksaminen

Ennen työskentelyn aloittamista H5 kuvasi pohtivansa erilaisia ”uhkakuvia”, jotka liittyivät pääosin työn vaativuuteen, kuormittavuuteen ja pitkiin päiviin. Kuormittavuus ei kuitenkaan ollut pelkästään kielteinen asia vaan sen seurauksena oli myös mahdollisuus oppia:

”uhkakuvat pyörii ton vaativuuden ympärillä --- voi olla tosi rankkaa ja pitkiä päiviä ja silleen kuluttavaa --- mutta tota niinku mä sanoin niin siin on sitte myös se kolikon toinen puoli että koska on vaativaa niin sä tiedät että sä tuut oppimaan paljon ja ihan varmasti hyvä pohja jatkouralle ja tämmöselle niin tota ei sekään siis oo mikään täysin negatiivinen asia pelkästään” - 1. haastattelu

Ensimmäisessä tutkimushaastattelussa H5 pohti kaveripiirin kautta syntynyttä mielikuvaa työn kuormittavuudesta, jonka mukaan organisaatio X:n toimialan työpaikkoihin työllistettäisiin erityisesti nuoria työntekijöitä välittämättä heidän työssäjaksamisestaan. Hän tosin mielti, että mielikuvat saattoivat todennäköisesti olla peräisin ihmisiltä, joilla ei ollut todellista henkilökohtaista kokemusta toimialan työpaikoista. Hänen kaveripiiristään kaksi ihmistä oli kuitenkin organisaatio X:n kilpailijoilla töissä ja viihtyneet useita vuosia. Heiltä H5 oli kuullut paljon hyvää mutta myös kielteistä, joka oli jäänyt hänen mieleensä:

” kyl mä oon niilt molemmilta kuullu et niil on ollu tosi kiireisiä työpäiviä ja tota ja ainaki toinen niistä varmaan pari vuotta alottamisensa jälkeen vielä oli silleen et jos oli jonkun synttärin tai jotain ni sit se tuli sinne joskus yheltätoista illalla piipahtamaan koska se pääs vasta siinä kohtaa lähtemään töistä ja sitte se on silleen puol tuntia siellä ja sitte se oli silleen et okei mä meen takasin toimistolle [naurahdus], mikä ehkä vahvasti tätä mielikuvaa” - H5, 1. haastattelu

Rekrytointiprosessin kuluessa H5 oli saanut kysellä avoimesti työpäivien pituudesta ja työn kuormittavuudesta, minkä hän koki myönteiseksi. Hän sai myös kuvan siitä, että rekrytoivassa tiimissä työajat olisivat suhteellisen lähellä tavallisia työaikoja. Toisaalta yksi rekrytointihaastatteluista myös vahvisti vaativaa mielikuvaa, sillä H5 koki epäonnistuneensa haastattelussa. Epävarmuutta lisäsi myös se, että haastattelijä ei koskaan palannut hänelle.

”no siit jäi ehkä, palataan siihen vaativuuteen, niin tuli semmonen olo et ei emmä kyllä oo tarpeeks hyvä tänne --- ja tota sitte ku tää ihminen ei koskaan palannu mulle ’ensi viikolla’ nii sitte tuli mieleen et nyt mä olin niin huono et nyt se ei ota muhun enää yhteyttä [naurahdus]” - H5, 1. haastattelu

Toisessa (tutkimus)haastattelussa kahden kuukauden työskentelyn jälkeen H5 ei nostanut esiin enää uhkakuvia erityisemmin työssäjaksamisesta tai vaativuudesta. Hän oli saanut pitää loman joustavasti projektin jälkeen, mikä oli hänelle ”pieni mutta iso asia”. H5 pohti työssäjaksamisen näkökulmasta sitä, että työn projektiluonteisuus verrattuna edellisen työpaikan yhdestä prosessista vastaamiseen oli auttanut häntä rajaamaan itseään kohtaan asettamia odotuksiaan:

”siin mun edellisessä paikassa mä olin aika niinkun paljonki vastuussa siitä prosessista, ja --- olin jotenki paljon enemmän henkilökohtasesti ja tunnetasolla niinkun investoitunut siihen, miten se nyt sanotaan --- mut nyt tälleen ku tietää että --- siin on rajat mitä parissa kuukaudessa pystyy saada aikaan --- niin se tavallaan autto pitämään vähän terveemmät rajat siinä että mitä itseltään odottaa, ja toisaalta ku tietää että tämän asiakkaan jälkeen tulee seuraava asiakas, missä pitäis myös pystyy ja niinku jaksaa olla silleen, tehdä samantasosta työtä ni, ettei kannata antaa itsestään niinku ihan kaikkee siinä ekalla asiakkaalla, semmonen terve etäännyttäminen --- tottakai niinkun edelleen teen työni mahdollisimman hyvin mut et niinkun se, et mä oon ehkä menny aikasin vähän niinku liianki syvälle siihen, perfektionistina yritän tehdä kaiken mahdollisimman hyvin ja sit sen ehkä tajuaa paremmin et kannattaa priorisoida asioita ja tota, tai pitää enemmän huolta jaksamisesta” - 2. haastattelu

4.5.5 Työnantajan eettisyys

Työnantajan eettisyyden H5 nostaa esiin vasta toisessa haastattelussa. Organisaatio X oli hänen ensimmäisten työskentelykuukausien aikana viestinyt ympäristöystävällisyyteen liittyvistä tavoitteista, mitä H5 kuvaili positiiviseksi yllätykseksi:

”kyl mulle on tosi tärkeetä että se firma missä mä oon töissä niin vastaa arvoiltaan sitä mitä niinkun, mitä ite arvostaa ja mitkä arvot on itelle tärkeitä, niin toi oli ehkä

semmonen selkeä merkki että olemme ehkä lähempänä kuin olin ajatellut” - H5, 2. haastattelu

Vastuullisuus ei siis ollut välittynyt H5:lle houkuttelevana tekijänä työnantajamielikuvassa ennen organisaatioon työllistymistä, mutta hän nosti esiin, että sitoutumisen kannalta sillä saattaisi olla mahdollisesti jossain määrin merkitystä työllistymisen jälkeen:

”-- oli vähän silleen ajatuksena että mä nyt oon täällä oppimassa ja sit jos jossain vaiheessa alkaa tuntuu siltä et on liian eri näkemykset niin sit voi aina vaihtaa pois, mutta tää nyt on, tää on just ihan positiivinen merkki tai viesti --- että ainaki yritetään tehdä jotain” - H5, 2. haastattelu

Haastateltava 6

Haastateltava 6 oli kokenut osaaja, joka työllistyi organisaatio X:n hyvin samantyyppisiin tehtäviin kuin missä hän oli työskennellyt aiemmin. Hänen keskeisin syy työpaikan vaihtoon oli vaihtelunhalu, mahdollisesti aikaisempaa työpaikkaa mielenkiintoisemmat työtehtävät ja paremmat mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen. Sisällönanalyysin tulokset on kuvattu taulukossa 6.

Taulukko 5: Työnantajamielikuva ennen työsuhteen alkua ja sen jälkeen, haastateltava 5

Kategoriat	Ennen työsuhteen alkua	Työsuhteen alussa
<i>Ammatillinen kehittyminen</i>	Menestys, organisaation liiketoiminnan menestys Mahdollisuus oppia ja kehittyä Mielenkiintoiset työtehtävät	
	Mahdollisuus edistää omaa uraa ja edetä	Mahdollisuus toimia esihenkilönä
<i>Työtehtävien mielekkyys</i>	Organisaation kansainvälinen yhteistyö ja osaajien yhdistäminen toimii	
	Vaihtelunhalu työnantajan vaihtamisen taustalla	
<i>Työkulttuuri</i>	Hyvä henki työpaikalla Henkilöstön hyvä kohtelevuus Työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino	Avoimuus ja toimiva yhteistyö
<i>Fyysiset tilat ja välineet</i>	Hyvät ja nykyaikaiset työvälineet Hyvät työtilat	Sisäiset järjestelmät eivät ole nykyaikaisia
<i>Palkitseminen</i>	Työnantajan tarjoamat henkilöstöedut	

4.5.6 Organisaation menestys mahdollistaa ammatillisen kehittymisen

Mahdollisuudet ammatilliseen kehittymiseen mielenkiintoisten tehtävien kautta oli asia, jonka H6 kuvasi keskeiseksi houkuttelevaksi tekijäksi organisaatio X:ssä sekä ennen työskentelyn aloittamista että kaksi kuukautta työskentelyn aloittamisen jälkeen:

”se oma ammatillinen kehittyminen niin siihen on hyvät mahdollisuudet sen kautta kun on sitä mielenkiinnostusta tekemistä, ja sit toisaalta ku kuitenkin sitä kaipaa sitä tietynlaista eteenpäin menemistä ja sitä niinkun draivia siinä työssä niin tota sillon sitä tota tuli kai sitten hakeuduttua tämmöseen paikkaan missä niinkun kokee että on se paras mahdollisuus siihen niinku kehittymiseen” - H6, 1. haastattelu

”no eiköhän tääl oo tärkeintä se niinkun henkilökohtainen kehittyminen ja siis sehän se oli se taustasy et minkä takia tänne lähtikin et pääsee tekemään vähän erilaisia juttuja vähän niinku erilaisia mielenkiintoisempia projekteja ja sitä kautta sitten tavallaan itsekin pääsee oppimaan vielä vähän lisää” - H6, 2. haastattelu

H6 ei kokenut, että saman toimialan yrityksissä olisi juuri eroja. Käytännön työkokemuksen kautta sekä tuttavien kanssa keskustellessa hänelle oli kuitenkin muodostunut kuva siitä, että organisaatio X erottuisi kilpailijoistaan nimenomaan menestyksellään:

”tietyt erot, mitä nyt on sit kuullut joiltain tutuilta ja sit tottakai --- näitä niinku tuttuja, ei niinku oo niin montaa --- eli sit se saattaa mennä jo niinku tällasten henkilökohtasten mielipiteidenki puolelle, mutta et niinku, no [organisaatio X:sta] nyt on välittyny sellanen mielikuva et on just niinkun liiketoiminnallisesti vahva” - H6, 1. haastattelu

Organisaation menestys liittyi työtehtävien mielekkyyteen sekä ammatillisen kehittymisen mahdollisuuksiin. Menestyvällä työnantajalla olisi mahdollisesti eniten projekteja ja suurimpia projekteja, joiden myötä myös työtehtävät olisivat mielenkiintoisimpia ja omat kehittymismahdollisuudet parempia kuin heikommin menestyvissä työpaikoissa:

”et ku [organisaatio X] on vahva tekijä täl kyseisellä toimialalla niin sitä kautta ku sitä tulee vaan niinku tota, mielenkiintoisimpia [projekteja] mahdollisesti, niin sitä kautta ku niihin pääsee sitte mukaan ja on parhaat mahdollisuudet päästä mukaan sillä kyseisellä työnantajalla mihin nyt tulee, ni sitä kautta tulee sit sitä, parhaat mahdollisuudet myös siihen omaan ammatilliseen kehittymiseen” - H6, 1. haastattelu

H6 koki organisaation menestyksen vaikuttavan ammatilliseen kehittymiseen myös etenemismahdollisuuksien kannalta:

”ehkä toinen semmonen ku omat etenemismahdollisuudet organisaatiossa ni se on semmonen toinen mikä nyt tietenki tulee vähän niinku --- luonnollisena jatkeena sitte

että, et siihen, siihen on mahdollisesti paremmat mahdollisuudet täällä kuin edellisellä työnantajalla” – H6, 1. haastattelu

Kahden kuukauden työskentelyn jälkeen H6 pohti, että toistaiseksi ammatillisen kehittymisen suhteen asiat olivat menneet hänen odotustensa mukaisesti. Aikaisempaan työpaikkaan verrattuna työtehtävät olivat olleet mielenkiintoisia ja hänelle oli myös tarjoutunut mahdollisuus toimia esihenkilönä: ”vaikuttaa ihan siltä mitä odotinkin, on tommosii mielenkiintosii vähän erilaisii juttuja mitä aikasemmin”.

4.5.7 Työtehtävien mielekkyys

H6 kuvasi ensimmäisessä haastattelussa, että työpaikan vaihtamisen taustalla oli myös vaihtelunhalu ja työpaikan vaihtaminen tarjosi mahdollisuuden saada vaihtelua ilman radikaalia muutosta työtehtävien suhteen: ”sit taas toisaalta se että kun halus ite nyt kuitenkin vaihtelua tota elämään niin en nyt sen radikaalimpaa uravaihdosta lähteny tekemään mutta et sitten vähän niinkun toisiin kuvioihin mut kuitenkin vähän samoja juttuja”.

Ennen työsuhteen alkamista H6 oli saanut myös mielikuvan kansainvälisen yhteistyön toimivuudesta: ”kansainvälinen yhteistyö niinku muiden [Organisaatio X:n] toimistojen kanssa ni toimii hyvin, mahdollisesti paremmin ku edellisellä työnantajalla”. Työsuhteen alkamisen jälkeen hän kuvasi, että mielikuva oli pitänyt paikkansa ja yhteistyö oli toiminut kahden kuukauden perusteella hyvin: ”tossa missä on ero tohon aikaisempaan työpaikkaan et se toiminta on niinku aidosti hitusen verran kansainvälisempää, ja sellanen mielikuva oli ja se pätee edelleen kun tässä on ollut”.

4.5.8 Työkulttuuri

Ennen työsuhteen alkamista H6 mainitsi, että hyvä henki työpaikalla olisi yksi olennaisimmista työviihtyvyyteen vaikuttavista asioista. Hän myös kuvaili, että asiantuntija-alalla henkilöstön hyvä kohtelevuus on asia, jonka hän oletti olevan lähtökohtaisesti kunnossa kaikissa alan organisaatioissa:

”no se nyt ehkä tulee luonnostaan sinänsä niinku asiantuntija-alalla, et tämmönen niinku perus henkilöstöstä huolehtiminen niin sen mä nyt niinkun uskon et se on varmaan kai-

kissa [toimialan organisaatioissa] ja ylipäätään asiantuntija-alalla niin pitäis olla aika hyvin reilassa, et se on semmoinen aika perus oletama” - H6, 2. haastattelu

”henkilöstö on kuitenkin se niinku tärkein resurssi ilman muuta täällä --- et on niinkun kaikki tämmöset henkilöstöön liittyvät perusasiat työnantajan puolesta kunnossa, ja kyl-lähän jos nyt niinkun ei olisi et olisi jotain niinkun, todella huonoo henkilöstöpolitiikkaa harjotettu niin kyllähän se nyt niinkun tulis, kuuluis aika äkkiä tuolla niinku tuttujen kautta” - H6, 2. haastattelu

Henkilöstön hyvään kohtelemiseen liittyi H6:n mukaan muun muassa mahdollisuus sovittaa yhteen työ ja vapaa-aika: ”no vaikka nyt joku työn ja vapaa-ajan yhteensovittamisen mahdollisuudet niin esimerkkinä nytten, täytyy tietenki olla kunnossa --- että se [työviikko] on niinku kohtalaisen lähellä tota neljäkymment tuntia”.

Työskentelyn aloittamisen jälkeen H6 kertoi uusiin ihmisiin tutustumisen sujuneen hyvin. Hän pohti, että avoimuus voisi mahdollisesti olla osa organisaatio X:n työskentelyä, joka on organisaation menestymisen kannalta myönteinen ominaisuus:

”kai sitä voi sanoo et jollain tapaa niinkun avoin et ei nyt ainakaan mitenkään sillain sisäänpäinkäännyt, --- on silleen päässy hyvin helposti tutustumaan ja on ollu helppo mennä niinku vieraiden ihmisten kanssa, käytännössä kaikki täällä on ollu entuudestaan vieraita ni, ainahan se on ku on menny jonku uuden ihmisen kanssa tutustumaan --- ni se on aina ollu sillee helppoa myös, ehkä se sitte, kai se sit kertoo jotain yrityskulttuurista, kaiketi” - H6, 2. haastattelu

”jotenki tällasen organisaation menestymisen kannalta ni toihan on aika kriittinen et niinku ihmiset firman sisällä tota toimivat luontevasti yhdessä koska sitähan se [työskentely] kuitenkin aika paljo on että tääl tota, haetaan sitä viisautta muilta eikä ite tarvi kaikkee osata” - H6, 2. haastattelu

4.5.9 Fyysiset tilat ja välineet

H6 mainitsi ennen työsuhteen alkamista, että työnantajamielikuvaan sisältyi työnantajan hyvät työtilat ja -välineet. Hän kuvasi näitä ”perus työskentelyolosuhteiksi”. Työsuhteen alkamisen jälkeen H6 pohti, että aikaisempaan työpaikkaan verrattuna organisaatio X:n järjestelmät eivät olleet nykyaikaisia: ”ylipäätään niinku nää järjestelmät on niinku aika paljon takamatkalla verrattuna aikaisempaan paikkaan, toki nää nyt tulee muuttumaan --- niin ehkä nyt eletään siirtymävaihetta siltä osin”. Joitain työhön liittyviä asioita ei tarvinnut tehdä IT-järjestelmien kautta vaan apua saattoi kysyä paikan

päältä. H6 toisaalta totesi myös, että työn kannalta tämä ei ollut kaikkein keskeisin asia.

4.5.10 Palkitseminen

H6 mainitsi myös, että henkilöstöeduilla on jokin pieni painoarvo työpaikan vastaanottamisessa: ”no siis ihan sitä mitä etuja työnantaja tarjoaa sen kuukausittaisen palkanmaksun lisäksi niin kyllä ne nyt tietenki jossain määrin painaa kanssa siinä päätöstä tehtäessä mutta ei nyt niinku olennaisena asiana”.

4.6 Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuudet

Kaikki organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuudet on koottu taulukkoon 7.

Taulukko 7: Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ominaisuudet, kaikki haastattelut

Kategoria	Työnantajamielikuvan ulottuvuudet
<i>Ammatillinen kehittyminen</i>	Mahdollisuus oppia ja kehittyä, Mahdollisuus edistää omaa uraa ja edetä, Osaavat kollegat ja osaamisen korkea taso, Työpaikan sopivuus uran alkuun, Mahdollisuus osallistua koulutuksiin, Mahdollisuus saada palautetta, Yksilöllinen johtaminen, Mahdollisuus keskustella uratavoitteista, Selkeä etenemispolku organisaation sisällä, Eteneminen: itsensä esiintuomisen haaste, Etenemismahdollisuuksien konkretisoituminen, Ammatillista itseluottamusta kasvattava työ, Työkokemus organisaatiossa on meriitti, Mahdollisuus verkostoitua, Mielenkiintoiset asiakkaat, Ihmiskeskeisyys henkilöstön kehittämässä, Mahdollisuus toimia esihenkilönä
<i>Menestys, arvostettavuus ja maine</i>	Asiantuntijuus: vakuuttaa asiantuntijuudesta, Edelläkävijä toimialalla tai ainakin kehityksessä mukana, Kansainvälisyys, Asiakkaiden luottamus, Liiketoiminnallinen menestys, Koko ja toiminnan laajuus, Vahva perusosaaminen toiminnan pohjalla, Tekemisen laajuus, Esihenkilöiden kyky argumentoida tekemisen suuntaa, Mahdollisuus työskennellä motivoituneiden asiantuntijoiden kanssa, Toimintatapojen aitous, Houkutteleva ja mielekäs strategia, Hyvä maine, Hyvä arvio ulkopuolisissa vertailuissa, Tarvittavan osaamisen varmistaminen tulevaisuudessa, Ulkoista viestintää pitäisi lisätä

Kategoria	Työnantajamielikuvan ulottuvuudet
<i>Mielenkiintoiset ja mielekkäät työtehtävät</i>	Mielenkiintoiset työtehtävät, Mielenkiintoiset asiakkaat, Yhteiskunnan kokeminen työn kautta, Mahdollisuus vaikuttaa yhteiskuntaan työn kautta; Mahdollisuus tehdä työtä, joka vaikuttaa pitkällä tähtäimellä, Mahdollisuus olla mukana toimialan muutoksessa, Oman osaamisen hyödyntäminen (jolle on kysyntää), Oleelliseen keskittyminen työssä, Mahdollisuus edetä organisaation sisällä myös uusiin tehtäviin, Työtehtävien sisällön joustavuus, Strukturoitu toimiminen helpottaa työtä, Vaihtelunhalu työnantajan vaihtamisen taustalla, Työn ennakoitavuudesta luopuminen, Epämukavuusalueelle vaihtaminen, Työn merkityksellisyys: muiden auttaminen
<i>Työskentelyilmapiiri ja -kulttuuri</i>	Mukavat kollegat, Hyvä yhteishenki ja tiimihenki, Auttaminen: organisaation sisällä saa apua kollegoilta, Keskinäinen kunnioitus työntekijöiden välillä, Kollegoiden persoonallisuuksien monimuotoisuus, Paljon iältään nuoria kollegoita, Strukturoituun toimimiseen tottuminen, Kollegoiden kilpailuhenkisyys, Riittämättömyyden tunne omasta osaamisesta osaavassa joukossa
<i>Työhyvinvointi</i>	Henkilöstön hyvä kohtelemineen, Organisaatio tukee henkilöstön työhyvinvointia, Työn ja vapaa-ajan välinen tasapainoilu, Työn joustavuus (Luottamus henkilöstöön, Etätyöskentelyn mahdollistavat työvälineet, Työn projektiluontoisuus), Vastuun ottaminen omasta jaksamisesta, Työntekijän joustaminen, Töiden painottuminen iltaan, Työn joustavuus selviää ajan kuluessa, Huonot työnteon tavat: pohdinta henkilöstön riittävistä palautumisesta, Vaihtuvuus mietityttää, Uhkakuva työntekijöiden huonosta jaksamisesta, Vaativa työympäristö
<i>Sisäinen yhteistyö</i>	Sisäinen yhteistyö ja osaajien yhdistäminen toimii, Sisäinen yhteistyö ei toimi koko organisaatiossa, Avoimuus: kollegoiden kanssa voi keskustella avoimesti ja tietoa jaetaan, Kollegoiden osaamisen monimuotoisuus
<i>Eettisyys</i>	Henkilöstön monimuotoisuus organisaation arvona, Työnantajan oikeudenmukaisuus, Vastuullisuus ja organisaation konkreettiset teot sen eteen, Mietityttää, toimiiko organisaatio omien arvojen kannalta oikeudenmukaisesti, Houkutteleva ja mielekäs strategia, Henkilöstön hyvä kohtelemineen, Työnantajan arvot sopivat omiin arvoihin
<i>Työntekoa tukevat tekijät</i>	Hyvä sijainti, Hyvä työpaikkaruokala, Sisäiset järjestelmät eivät ole ajan-tasaisia, Hyvät ja nykyaikaiset työvälineet, Hyvät työtilat, Palkitseminen: henkilöstöedut

Vaikka on mielekästä tarkastella kutakin haastateltavaa yksilönä ja heidän työnantajamielikuvansa kehitysprosessia työsuhteen aloitusta edeltävästä ajasta ensimmäisten kuukausien jälkeiseen tilanteeseen, oli heidän kokemuksissaan myös samankaltaisuuksia. Haastateltavia oli vähän, mutta heitä haastateltiin kaksi kertaa ja monet heidän työnantajamielikuvaansa liittyvistä käsityksistään olivat muodostuneet myös kaveriporukoiden tai muiden verkostojen kanssa keskustellen. Voidaan siis ajatella, että heidän käsityksensä yhdessä muodostavat yhdenlaisen kokonaiskuvan organisaatio X:n työnantajamielikuvasta. Kaikki sisällönanalyysissa esille saadut tekijät on koottu taulukkoon 7 ja jäsennelty kategorioiksi haastateltavien yksilöllisiä sisällönanalyysitaulukoita mukaillen.

5 TULOSTEN TARKASTELU

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen organisaatio X:n työnantajamielikuva on uusien työntekijöiden näkökulmasta heidän työsuhteensa alussa. Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuuksiksi hahmotettuivat yleisellä tasolla ammatillinen kehittyminen, organisaation menestys ja arvostettavuus, mielenkiintoiset työtehtävät, eettisyys, työskentelyilmapiiri- ja kulttuuri, sisäinen yhteistyö ja käytännön työntekoa tukevat tekijät. Työnantajamielikuvan teoreettiseen viitekehykseen peilaten organisaatio X:n työnantajamielikuvaa voidaan tarkastella punnitsemalla työnantajamielikuvan houkuttelevuutta ja erottautuvuutta. Voidaan myös tarkastella käsitysten johdonmukaisuutta eli ristiriitoja niin yhden haastateltavan työnantajamielikuvan ulottuvuuksissa ennen työskentelyn aloittamista ja työskentelyn aloittamisen jälkeen kuin eri haastateltavien käsitystenkin välillä. Lisäksi voidaan tarkastella työnantajamielikuvan ulottuvuuksia suhteessa aikaisempiin samanlaisiin jäsenyyksiin.

5.1 Työnantajamielikuva on houkutteleva, muttei erotu kilpailijoista

Aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetään, että vahva työnantajabrändi on houkutteleva ja uniikki kokonaisuus työllistymisen tarjoamia etuja (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo 2004). Toisaalta saman toimialan työnantajien erottautuminen toisistaan saattaa olla haastavaa (Lievens & Highhouse 2003). Tämä tutkimusasetelma ei antanut mahdollisuutta eritellä yhtenäistä kuvaa siitä, mitkä olisivat juuri organisaatio X:n yhtenäiset erottautuvat piirteet tai arvioida täsmällisesti sitä, kuinka vahva ja erottautuva organisaatio X:n työnantajamielikuva on. Erottautumisen haaste kuitenkin näkyi myös tässä aineistossa, sillä suurin osa haastateltavista kuvaili saman toimialan yrityksiä samankaltaisiksi. Esimerkiksi H2 oli työpaikkoja tutkiessaan huomannut päällekkäisyyksiä eri toimijoiden välillä, ja H6 totesi jo lähtökohtaisesti tulevansa töihin samanlaisiin

tehtäviin kuin aikaisemmassa työpaikassaan. Useilla haastateltavilla oli myös mielikuva siitä, että työnantajamielikuvan ulkoista markkinointia voisi tehdä enemmänkin. Yksikään työntekijöistä ei kuvaillut halunneensa töihin kaikista organisaatioista nimenomaan organisaatio X:n, vaan olosuhteet kuten organisaatiossa töissä ollut ystävä, yhteyttä ottanut rekrytoija tai työpaikan sopiva sijainti oli ratkaiseva tekijä. Kukaan haastateltavista ei nostanut esiin, että organisaatio X erottautuisi muista työnantajista selkeästi joillakin piirteillä.

Myös Wilden, Gudergan & Lings (2010) havaitsivat tutkimuksessaan, että punnitessaan potentiaalisia työnantajia haastateltavat ryhmittelivät potentiaalisia työnantajia toimialan, koon ja sijainnin mukaan (Wilden, Gudergan & Lings 2010). Toimiala, koko ja sijainti selittivät myös organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuuksia, joko suoraan tai epäsuorasti. Esimerkiksi asiantuntija-alan yritykseltä odotettiin, että se pitää työntekijöittensä hyvinvoinnista huolta tai organisaation suuri koko nähtiin indikaattorina sen menestyksestä. On luonnollista, että yksilöt hahmottavat potentiaalisten työntekijöiden joukkoa luokittelemalla niitä, vaikkakaan tällaiset ryhmittelyt eivät välttämättä yksinään tarjoa mahdollisuuksia uniikin ympäristön tarjoamiseen. Tässä tutkimuksessa haastateltavat vertasivat kokemuksiaan aikaisempiin työpaikkoihinsa, jotka eivät suinkaan kaikki olleet organisaatio X:n lähimpiä kilpailijoita, ja näin ollen myös osittain eri asiat korostuivat kunkin haastateltavan vertailuissa.

Tutkimus antaa kuitenkin selityksiä sille, miksi samankaltaisten työnantajien välille voi olla haastavaa tehdä eroa. H1 kuvasi työskennelleensä organisaatio X:n kilpailijalla aikaisemmin, ja kuvaili toisessa tutkimushaastattelussaan työsuhteen alkamisen jälkeen selkeitä myönteisiä eroja aikaisempaan kokemukseensa verraten esimerkiksi työn joustavuuteen liittyen. Aikaisemmassa työpaikassa hän oli kuitenkin ollut töissä eri tehtävissä, jolloin houkuttelevat ja erottavat tekijät yhdistyivät jossain määrin enemmän työtehtäviin kuin työnantajaan. Myös H3 oli ollut samanlainen tilanne: hän oli ollut organisaatio X:n kilpailijalla töissä, mutta perusteli myös vaikeasti hahmotettavia eroja sillä, että tehtävät olivat olleet lähtökohtaisesti hyvin erilaiset aikaisemmassa roolissa. Työpaikkojen vertaileminen voi siis olla haastavaa, jos uniikki työnantajabrändi

ei välity kulttuurin ja viestinnän kautta eri työtehtävissä työskenteleville henkilöille.

Haastateltavien joukko koostui toki niistä ihmisistä, jotka olivat jo hakeutuneet organisaatio X:n töihin ja tutkimuksen ulkopuolelle jäivät sellaiset ihmiset, jotka mahdollisesti eivät koskaan kuule organisaatio X:sta. Heistä kaikki olivat muodostaneet työnantajamielikuvansa organisaatio X:sta useiden eri lähteiden kautta, usein samalla alalla työskenteleviltä tutuilta ja mielikuvat olivat pääosin myönteisiä. Lisäksi ensikosketus työnantajaan oli tapahtunut jo opiskeluaikoina tai ylipäätään ennen aikomusta työllistyä organisaatio X:än. Ei siis voida sanoa, että organisaatio X:n työnantajamielikuva olisi täysin heikkokaan. Voidaan silti kysyä, onnistuuko organisaatio X tarjoamaan työntekijöilleen uniikin työympäristön ja -kulttuurin, jota kilpailijoilla ei olisi, tunnistamaan sen sekä viestimään siitä tehokkaasti sisäisesti ja ulkoisesti?

5.2 Työnantajamielikuvaan liittyvien käsitysten johdonmukaisuus

Tutkittavia haastateltiin ennen työsuhteen alkua ja työsuhteen alkamisen jälkeen. Tämä antaa mahdollisuuden tarkastella työnantajamielikuvan viestinnän johdonmukaisuutta sekä työnantajan arvolupausten ja psykologisen sopimuksen koettua toteutumista työsuhteen alussa. Haastateltavat nostivat esiin useita keskeisiä houkuttelevia teemoja kuten kehittyminen, osaavat kollegat tai yhteistyön toimivuus esiin sekä ensimmäisessä että toisessa haastattelussa ja kuvasivat odotusten toteutuneen työskentelyn aloittamisen jälkeen. Voidaan todeta, että tässä haastateltavien joukossa viestinnän suhteen ei koettu ainakaan suuria ristiriitoja tai lupausten rikkoutumista työsuhteen alkumetreillä. Rekrytointiprosessissa välittyneen mielikuvan toteutumista erityisesti etenemismahdollisuuksiin liittyen oli jäänyt miettimään vain yksi haastateltava, joka ei kuitenkaan kokenut, että asiasta olisi välttämättä voinut kommunikoida paremmin. Toisaalta useampi haastateltava myös tiedosti, että lupaukset lunastetaan pidemmällä aikavälillä ja aika näyttää, ovatko asiat jatkossakin toivotulla tavalla tai paremmin.

Haastateltavien keskinäisten käsitysten välillä ristiriidassa olivat käsitykset työssäjaksamisesta ja työn ja vapaa-ajan välisestä tasapainosta. Siinä missä yksi koki hyvän työn ja vapaa-ajan tasapainon myönteiseksi osaksi työnantajamielikuvaa, toiselle ainoa kielteinen mielikuvan ominaisuus oli käsitys pitkistä työpäivistä. Erilaisia käsityksiä voi selittää yksilöllisten erojen ja pienen aineiston lisäksi tiimien ja tehtävien väliset erot. Lisäksi voi olla, että työssäjaksamiseen ja työn ja vapaa-ajan väliseen tasapainoon liittyviä taitoja opitaan kokemuksen karttuessa. Tässä aineistossa kolme haastateltavaa, joilla oli vähiten työkokemusta, pohtivat työssäjaksamista oman työn kannalta ja punnitsivat sitä työnantajamielikuvan kannalta mietityttävänä piirteenä. Sen sijaan kolmesta kokeneimmasta osajasta yksi pohti työssäjaksamista muiden työntekijöiden ja koko organisaation näkökulmasta, yksi ei maininnut työhyvinvointiin liittyviä asioita ollenkaan ja yksi koki työhyvinvoinnin organisaatio X:ssä myönteisenä piirteenä. Joka tapauksessa organisaatio X:n työnantajabrändityössä on hyvä tiedostaa, että työhyvinvointiin ja työn ja vapaa-ajan tasapainoon liittyy sekä ristiriitaisia että kielteisiä käsityksiä. Organisaatiokulttuuria voidaan myös muokata niin, että työntekijöillä olisi parempi työn ja vapaa-ajan tasapaino esimerkiksi työn joustavuuden kautta ja kommunikoida tämä muutos selkeästi ja systemaattisesti sekä sisäisesti että ulkoisesti.

Myös tämän tutkimuksen aineistossa nousi esiin, että työnantajamielikuvan kannalta henkilöstön hyvä kohteleminen sekä ympäristöystävälliset arvot koettiin myönteisiksi työnantajamielikuvan kannalta. Kolme haastateltavaa nostivat vastuullisuuden ja ympäristöystävällisyyden esille eri näkökulmista: H2 kuvasi sitä osana houkuttelevaa ja mielekästä strategiaa ja mahdollisuutena houkutella arvoiltaan samankaltaisia osajia organisaatioon, H4 kuvasi sitä kokonaisvaltaisesti tärkeänä osana työnantajamielikuvan eettisyyttä ja H5 kuvasi sitä myönteiseksi yllätykseksi omien ja työnantajan arvojen sopivuuden näkökulmasta työsuhteen alkamisen jälkeen.

5.3 Työnantajamielikuvan ulottuvuudet

Työnantajamielikuvan ulottuvuuksia voidaan jäsentää monella eri tavalla. Lievens ja Slaughter (2016) tekevät eron holistisen ja elementalistisen näkökulman välille. Holistinen näkökulma painottaa organisaation houkuttelevuutta: se keskittyy työnhakijoiden yleisiin myönteisiin tunteisiin organisaatiota kohtaan, jolloin sitä voidaan kuvata työnantajamielikuvan pintatasoksi (Collins & Stevens 2002; Lievens & Slaughter 2016). Holistinen näkökulma siis keskittyy organisaation yleiseen houkuttelevuuteen, kun taas elementalistinen tarkastelu käsittelee houkuttelevan työnantajamielikuvan eri ulottuvuuksia. Tässä tutkimuksessa keskityttiin elementalistiseen näkökulmaan, sillä tutkimus pyrki avoimien haastattelujen kautta selvittämään, mistä eri asioista houkuttelevuus rakentuu.

Elementalistisen näkökulman mukaisesti Lievens ja Highhouse (2003) jakavat työnantajamielikuvan piirteet edelleen instrumentaalisiin ja symbolisiin hyötyihin. Instrumentaalisia hyötyjä ovat esimerkiksi palkka ja työsuhte-edut, kun taas symboliset hyödyt ovat aineettomia, kuten organisaation maine. (Lievens & Highhouse 2003; Lievens & Slaughter 2016.) Lievens ja Highhouse (2003) esittävät, että symbolisten ominaisuuksien merkitys korostuu silloin, kun instrumentaaliset hyödyt, kuten palkka ja lomat, ovat samanlaisia kilpailevilla työnantajilla (Lievens & Highhouse 2003). Tämä saattaa selittää sitä, miksi haastateltavat tässä tutkimuksessa puhuivat hyvin vähän esimerkiksi palkitsemisesta: voi olla, että palkka ja lomat koettiin hyvin samanlaisiksi kilpailevilla työnantajilla ja siksi niitä ei koettu keskeisiksi työnantajamielikuvan ominaisuuksiksi. Haastattelun tuloksen tarkastelussa huomio voidaan kiinnittää myös siihen, mitä haastateltavat eivät sanoneet; jostain syystä palkitsemisesta tai taloudellisista hyödyistä ei puhuttu lukuun ottamatta yhden haastateltavan mainintaa henkilöstöetujen pienestä painoarvosta työpaikan vastaanottamisessa. Toisaalta tulokseen voi vaikuttaa sekin, että palkasta puhuminen on suomalaisessa kontekstissa kenties jossain määrin tabu, jolloin keskustelunomaisessa haastattelusakaan sen esiin ottaminen ei tuntunut haastateltavista luontevalta.

Myös Ambler & Barrow (1996) jaottelevat työnantajamielikuvan eri osa-alueita määritellen sen funktionaalisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuudeksi. Funktionaalisilla eli käytännön hyödyillä he tarkoittavat kehittymistä, taloudellisilla hyödyillä palkitsemista ja psykologisilla hyödyillä yhteenkuuluvuuden ja tarkoituksen tunteita. (Ambler & Barrow 1996.) Tämän tutkimuksen haastateltavilla painottuivat edelleen funktionaaliset ja psykologiset hyödyt ja taloudelliset hyödyt eivät nousseet esiin keskeisinä työnantajan ominaisuuksina. Ammatillinen kehittyminen ja oppiminen työn mielekkyyden sekä jatkouran kannalta kuvasti tässä tutkimuksessa työsuhteen tarjoamia käytännön hyötyjä. Haastateltavat kuvailivat myös erilaisia psykologisia hyötyjä, kuten hyvä henki työpaikalla, työn kautta yhteiskuntaan vaikuttaminen ja työn merkityksellisyys. Myös mielekäs ja houkutteleva strategia voidaan lukea psykologisiin hyötyihin: organisaation strategia tarjoaa yksilölle mielekkään suunnan.

Biswas ja Suar (2016) tutkivat työnantajabrändäykseen vaikuttavia taustatekijöitä intialaisten suuryritysten johtajien näkökulmasta. He jakoivat kirjallisuuden pohjalta työnantajamielikuvan kahdeksaan eri ulottuvuuteen: realistiset työtehtävien kuvaukset potentiaalisille työntekijöille, työntekijöiden kokema organisaation tuki, oikeudenmukainen ja reilu palkitseminen, koettu organisaation maine eli työnantajan tarjoama sosiaalinen arvo työntekijän identiteetin kannalta, työntekijöiden luottamus organisaatioon, ylimmän johdon toiminta, psykologisen sopimuksen toteutuminen ja organisaation sosiaalinen vastuu. He havaitsivat, että kaikki tekijät olivat yhteydessä vahvan työnantajamielikuvan rakentamiseen ja ne vaikuttivat sekä organisaation epäsuoraan suorituskykyyn (esim. työntekijöiden tyytyväisyys, vaihtuvuus) että liiketoiminnalliseen suorituskykyyn (numeerisesti mitattavissa oleva tulos). Keskeisin tekijä työnantajabrändäyksen kannalta oli ylimmän johdon toiminta. (Biswas & Suar 2016, 67-68.) Minchington (2005) toteaa, että suurelta osin investoinnit eivät tehosta työnantajabrändäystä, jos johtajat eivät toteuta työnantajan arvolupausta (Minchington 2005). Biswas & Suar (2016) esittävät, että jos työnantajabrändiä halutaan parantaa, johtajien tulee asettaa selvä suunta työntekijöiden halutulle käyt-

täytymiselle ja organisaation kulttuurille sekä osoittaa arvolupausten toteutuminen omassa työskentelyssään (Biswas & Suar 2016, 69). Hyvään johtamiseen liitetään usein johtajien sanojen mittainen toiminta, engl. *'walk the talk'*, joka pätee siis myös työnantajamielikuvan kehittämässä. Työnantajabrändäys liitetään usein henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin funktioiden vastuulle, mutta se ei voi olla irrallaan organisaation johdon toimenpiteistä ja esityksistä.

Organisaatio X:n työnantajamielikuvassa yhteistä Biswas & Suarin (2016) tutkimuksen ulottuvuuksien kanssa oli työntekijöiden kokemana organisaation tuki, koettu organisaation maine sekä organisaation sosiaalinen vastuu. Oikeudenmukaisuus palkitsemisessa, työntekijöiden luottamus organisaatioon, ylimmän johdon toiminta sekä psykologisen sopimuksen toteutuminen eivät tulleet suoraan esiin, mutta sen sijaan työnantaja koettiin yleisellä tasolla oikeudenmukaiseksi. Johtamisesta puhuessaan haastateltavat viittasivat lähiesihenkilöiden toimintaan, mutta houkutteleva ja mielekäs strategia sekä organisaation arvot, kuten vaikkapa henkilöstön monimuotoisuuden tukeminen ja oikeudenmukainen kohteleminen kuvastivat tässä tutkimuksessa organisaation ylimmän johdon toimintaa.

Työnantajamielikuva tai työnantajakuva tunnustetaan myös suomenkielisessä kirjallisuudessa. Kauhanen (2010) esittää, että työnantajakuvaan vaikuttavat organisaation toimiala, ulkoinen ja sisäinen viestintä, toimipaikan sijainti, omistajuus, artefaktit, oman henkilöstön kokemukset organisaatiosta, palkkataso ja henkilöstöedut, medianäkyvyys, johtaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen, urapolut ja oppimismahdollisuudet. (Kauhanen 2010, 69). Juholin (2008) listaa aikaisempien lisäksi työnantajamielikuvaan vaikuttaviksi tekijöiksi organisaation menestyksen ja tuloksen, tuotebrändit, tulevaisuuden visiot sekä vastuullisuuden liiketoiminnassa. Vastuullisuus voi liittyä ilmastonmuutoksen torjumiseen ja ympäristöystävällisyyteen, taloudelliseen vastuuseen, henkilöstön kohteleminen tai kulttuuriseen vastuuseen, joka tarkoittaa asenteita vierasperäisten kulttuurien edustajia kohtaan. (Juholin 2008, 280.) Tästä listauksesta organisaatio X:n työnantajamielikuvaan kuuluivat johtaminen, työhyvinvoinnista huolehtiminen ja henkilöstön (hyvä) kohteleminen, urapolut ja oppimismahdol-

lisuudet, organisaation menestys ja tulos, sijainti, henkilöstöedut sekä näkyvyyden kannalta mielikuva siitä, että ulkoista viestintää pitäisi tehdä enemmän. Myös vastuullisuus tunnistettiin osaksi työnantajakuvaa niin ympäristön, henkilöstön kohtelemisen kuin monikulttuurisuuden arvostamisen näkökulmista.

Lievens & Highhouse (2003) tutkivat työnantajamielikuvan houkuttelevuutta potentiaalisten hakijoiden käsityksissä pankkisektorilla ja havaitsivat, että etenemismahdollisuudet, sijainti, työn sisällön piirteet ja palkka ennustivat parhaiten houkuttelevuutta (Lievens & Highhouse 2003). Näistä tekijöistä organisaatio X:n työnantajamielikuvassa mainittiin keskeisiksi edelleen kaikki muut paitsi palkka, ja etenemismahdollisuudet ja työn sisältö oli keskeisintä.

Berthon, Ewing ja Hah (2005) erittelevät houkuttelevan työnantajamielikuvan viisi ulottuvuutta: kiinnostavuus (interest value), sosiaalinen arvo (social value), taloudellinen arvo (economic value), kehittyminen (development value) ja soveltaminen (application value). Kiinnostavuus viittaa työnantajan houkuttelevuuteen ja kiinnostavan työympäristön tarjoamiseen. Sosiaalinen arvo liittyy esimerkiksi hyviin ihmissuhteisiin tiimin kesken ja hyvään henkeen työpaikalla. Taloudellinen arvo liittyy keskimääräistä parempaan palkkaan ja hyvään kokonaiskompensatioon sekä työsuhteen vakauteen ja ylenemismahdollisuuksiin. Kehittyminen kuvaa urakehitystä sekä tunnustuksen antamista työstä: työntekijän itsetunnon kohentamista, luottamuksen osoittamista työntekijöille ja työntekijän arvostamista. Soveltaminen liittyy siihen, miten työntekijä pystyy hyödyntämään osaamistaan työpaikassa, soveltamaan oppimaansa ja opettamaan muita ihmiskeskeisessä ympäristössä. (Berthon et al 2005.) Näiden ulottuvuuksien kautta voidaan tarkastella myös organisaatio X:n työnantajamielikuvaa: kiinnostavuus liittyi mielenkiintoisiin työtehtäviin ja asiakkaisiin, sosiaalinen arvo työpaikan hyvään henkeen, taloudellinen arvo etenemismahdollisuuksiin, kehittyminen mahdollisuuksiin oppia, kehittyä ja kasvattaa ammatillista itsetuntoa, ja soveltaminen oman osaamisen hyödyntämiseen.

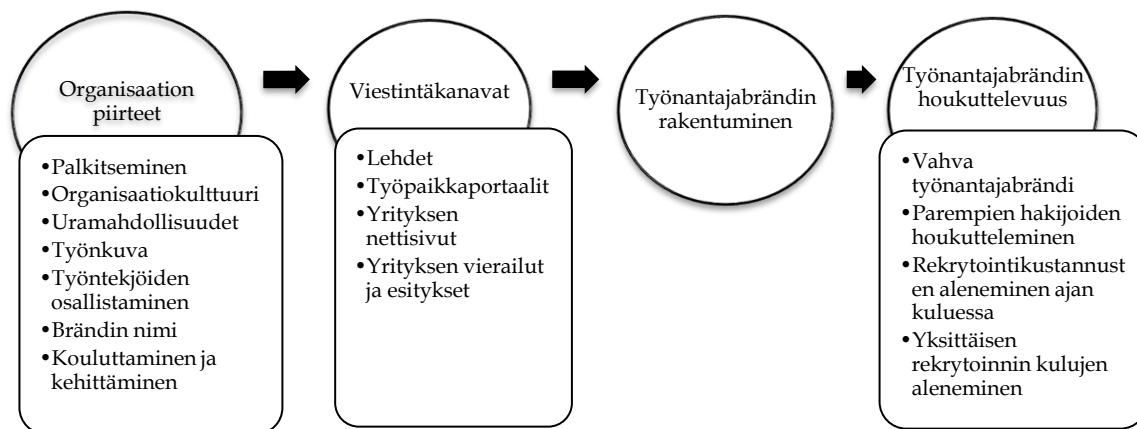
Srivastava & Bhatnagar (2010) tutkivat työnantajabrändin ulottuvuuksia sekä opiskelijoista että managereista koostuvassa joukossa. He tunnistivat kahdeksan työnantajabrändäyksen taustatekijää: henkilöstöstä välittäminen, mah-

dollistaminen eli henkilöstön oman osaamisen hyödyntämisen mahdollistavien olosuhteiden tarjoaminen, uralla eteneminen, uskottavuus ja oikeudenmukaisuus, joustavuus ja eettisyys, asiakkaiden käsitys organisaation brändistä sekä kansainvälisyys eli esimerkiksi mahdollisuus matkustaa (Srivastava & Bhatnagar 2010, 31). Vaikka tutkimus on tehty Intian kontekstissa, sen jaottelu on hyvin samanlainen organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuuksien kokonaisuutta. Myös organisaatio X:n työntekijät kokivat houkutteleviksi tekijöiksi henkilöstöstä huolehtimiseen liittyvät asiat, mahdollisuuden hyödyntää omaa osaamista, työnantajan oikeudenmukaisuuden, joustavuuden ja eettisyyden, maineen asiakkaalle sekä kansainvälisyyden.

Sharma & Prasad (2018) tutkivat houkuttelevan työnantajan ominaisuuksien yhteyttä työnhakuaikomuksiin IT-alan viimeisen vuoden opiskelijoiden näkökulmasta. Heidän tutkimuksessaan työnantajamielikuvan ulottuvuuksina hahmottuivat kehittymismahdollisuudet, organisaation maine, hyväksyntä ja joukkoon kuuluminen, työn ja vapaa-ajan tasapaino sekä eettisyys ja organisaation vastuullisuus. Työnantajalta odotettiin eettisyyttä, myönteistä työkulutturia, keskittymistä työntekijöiden henkilökohtaiseen hyvinvointiin, hyvää brändi-imagoa markkinoilla, helppoa sijaintia, yritys vastuuseen keskittymistä, ulkomaantoimeksiantoja, hyvää työn ja vapaa-ajan välistä tasapainoa, palkan lisäksi ylimääräisiä työsuhde-etuja, koulutus- ja kehittymismahdollisuuksia sekä kansainvälistä/gloaalia toimintaa. (Sharma & Prasad 2018, 550, 562.) Myös näistä ulottuvuuksista kaikki havaittiin myös osana organisaatio X:n työnantajamielikuvaa.

Chhabra ja Sharma (2014) tutkivat edelleen potentiaalisten hakijoiden näkökulmasta viimeisen vuoden johtamisen opiskelijoiden käsityksiä neljän suuren yrityksen työnantajamielikuvista. Heidän mallissaan organisaation ominaisuuksia olivat palkitseminen, organisaatiokulttuuri, ura- ja etenemismahdollisuudet, työnkuva, työntekijöiden osallistaminen, brändin nimi sekä kehittäminen ja kouluttautumismahdollisuudet. Näistä organisaatiokulttuuri, brändin nimi ja palkitseminen koettiin tärkeimmiksi tekijöiksi. (Chhabra & Sharma 2014, 52-53.) Näistä tekijöistä organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuutena hahmot-

tuivat erityisesti ammatilliseen kehittymiseen liittyvät tekijät, eli ura- ja etenemismahdollisuudet, kouluttautuminen ja kehittyminen. Chabbra & Sharman (2014) malli työnantajabrändäyksestä eli työnantajamielikuvan organisaatiolähtöisestä rakentamisesta kuvaa sitä, että organisaation piirteiden hahmottaminen on vasta työnantajabrändäyksen prosessin ensimmäinen vaihe: työnantajabrändäyksen prosessi sisältää myös tarkoituksenmukaisten kanavien kautta viestimisen.



Kuvio 1: Työnantajabrändäyksen prosessi. Chabbra & Sharma 2014, 58. Suomentanut E. Välttilä.

Tunteiden merkitys työelämässä on saanut enemmän huomiota viime vuosikymmeninä, kun taas kuluttajamarkkinoinnissa niiden rooli on tunnistettu jo pitkään. Rampl (2014) esittää, että myös työnantajabrändin emotionaalinen puoli on aliarvoitu aikaisemmassa tutkimuksessa ja korostaa työnantajamielikuvan välittymistä tunteiden kautta. Hän tutki kaikkein houkuttelevimpaan työnantajaan, *engl. employer of choice*, liitettyjä brändiassosiaatioita yliopistopiskelijoilla ja havaitsi, että työn sisältö ja työskentelykulttuuri ennustivat kaikkein houkuttelevimmaksi työnantajaksi valituksi tulemista, kun taas palkittamisella, etenemismahdollisuuksilla, sijainnilla tai organisaation maineella ei ollut merkitystä tässä asetelmassa. Jos työn sisältöön ja työskentelykulttuuriin ei liitetty myönteisiä tunteita, niilläkään ei ollut merkitystä kaikkein houkuttelevimmaksi työnantajaksi valituksi tulemisessa (Rampl 2014, 1494-1496.) Tutkimus tukee työnantajan arvolupauksen emotionaalisen puolen viestimistä (Ro-

sethorn 2009). Organisaatio X:n työnantajamielikuva ei erottunut kilpailijoista selkeästi, ja se hahmottui haastateltavien kuvauksissa neutraalina. Voi siis olla, että kilpailijoista erottautumista voisi parantaa viestimällä esimerkiksi työn sisältöön ja työskentelykulttuurin liittyvistä ominaispiirteistä tunteisiin vedoten.

Kun organisaatio X:n työnantajamielikuvaa tarkastellaan aiempien tutkimusten rinnalla, kokonaisuutena voidaan havaita, että kaikki ulottuvuudet ovat jollain tasolla katettuna myös aikaisemmissa tutkimuksissa eri toimialoilla. Samankaltaisia ulottuvuuksia aiemman tutkimuksen kanssa ovat esimerkiksi etenemis- ja oppimismahdollisuudet sekä työn sosiaalinen ulottuvuus, kuten hyvä työilmapiiri ja hyvät suhteet työntekijöiden välillä. Myös esimerkiksi organisaation maine, vastuullisuus, työhyvinvointi ja työpaikan työnteon mahdollistava rooli eli työntekoa tukevat tekijät oli tunnistettu aikaisemmissa jaotteluissa. Organisaatio X:n työnantajamielikuvassa erityiseltä näyttäytyy tässä kohtaa se, että esimerkiksi organisaation sisäinen yhteistyö muodostui omaksi kategoriakseen. Toisaalta voidaan myös kysyä, onko esimerkiksi oppimisen ja kehittymisen tukeminen yhtä lailla keskeistä kaikissa asiantuntijaorganisaatioissa, joissa organisaation menestys perustuu pitkälti työntekijöiden ammattitaitoon. Organisaatio X:n työnantajamielikuvan erottautuvuuden näkökulmasta pohdittavaksi jääkin, erottuvatko ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet selvästi kilpailijoista ja jos erottuvat, miten tämän saisi viestittyä potentiaalisille hakijoille.

5.4 Työnantajamielikuvan yksilölliset erot

Työnantajamielikuvan kompleksista ja moninaista luonnetta kuvastaa se, että erilaiset ihmiset arvostavat eri asioita työnantajassaan. Eri toimialoilla, eri vaiheissa uraa ja eri kulttuurisissa konteksteissa työnantajassa saatetaan arvostaa erilaisia ominaisuuksia. Chhabra ja Sharma (2014) huomasivat, että koulutusala selitti opiskelijoiden käsityksiä työnantajan tärkeimmistä ominaisuuksista siten, että kaupallisen alan opiskelijoille kompensatio oli hyvin tärkeä ominaisuus humanististen alojen tai luonnontieteiden opiskelijoihin verrattuna (Chhabra &

Sharma 2014, 55). Wilden, Gudergan & Lings (2010) havaitsivat, että työntekijän työkokemuksen määrä sekä työnantajaorganisaation toimiala, koko ja sijainti vaikuttavat siihen, kuinka arvostettuna potentiaalista työnantajaa pidetään. Työntekijät valitsivat ensin toimialan, jolla he haluaisivat työskennellä, ja punnitsivat myös potentiaalisia työnantajia ryhmitellen työnantajia koon ja sijainnin perusteella. Lisäksi uransa alussa oleville työntekijöille lyhyen aikavälin tekijät kuten palkka olivat tärkeämpiä kuin kokeneemmille työntekijöille, jotka taas arvostivat enemmän pitkän aikavälin hyötyjä kuten spesifillä työnantajalla työskentelemisen vaikutusta heidän ammatilliseen profiiliinsa sekä urakehitystä ja mahdollisuuksia ylennykseen. (Wilden, Gudergan & Lings 2010, 65, 69-70.) Tämän tutkimuksen haastatteluissa organisaatio X:n uusilla työntekijöillä urakehitys korostui ja palkitseminen ei ollut keskeinen tekijä, vaikkakin kaikilla haastateltavilla oli jo vähintään muutama vuosi työkokemusta. Lisäksi haastateltavilla oli jossain määrin erilaisia orientaatioita: yhdelle haastateltavalle työnantajan arvot ja omat arvot sekä kestävä kehitys olivat pitkälti haastattelujen keskiössä kun taas muutamille haastateltaville vastuullisuus näyttäytyi lähinnä henkilöstön hyvänä kohtelemisena.

Kauhanen (2010) esittää, että työnantajamielikuvalla ei ole niin paljon merkitystä kokeneempien työntekijöiden kannalta kuin nuorempien työntekijöiden keskuudessa (Kauhanen 2010, 69). Wilden, Gudergan & Lings (2010) havaitsivat, että kokeneemmat työntekijät olivat kriittisempiä ja kyynisempiä arvioidessaan työnantajabrändin selkeyttä ja uskottavuutta kuin kokemattomamat osaajat. (Wilden, Gudergan & Lings 2010, 70.) Modi ja Patel (2012) tutkivat uran alkuvaiheessa ja keskivaiheilla olevia työntekijöitä osoittaen, että työntekijöiden kokema työnantajabrändilopeteet hääveni keskivaiheilla uraa (Modi & Patel 2012). Voi olla, että kokeneemilla työntekijöillä on enemmän mahdollisuuksia nähdä kiillotettujen brändilupausten taakse sekä verkostojen kautta yhä enemmän mahdollisuuksia päästä käsiksi työnantajan arvolupausten konkreettiseen toteutumiseen. Työnantajabrändäys mielletäänkin usein opiskelijoille suunnatuksi toiminnaksi kuten rekrytointimessuilla edustamiseksi, vaikka osaajapulaa olisi yhtä lailla tai nimenomaan kokeneemmista työnteki-

jöistä. Tässä tutkimuksessa tutkittavat eivät olleet kokemattomia aivan uransa alussa olevia työntekijöitä, mutta he osasivat silti kuvailla työnantajamielikuvan merkityksiä jossain määrin. Organisaatio X:n tulevista työntekijöistä yksi kokenut työntekijä ei kokenut työnantajien välillä olevan eroja eikä juuri kuvannut muita mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä kuin käytännön ymmärryksen organisaatio X:n toiminnasta markkinoilla sekä verkostoltaan kuulemat asiat. Muut haastateltavat, joilla oli jo jonkin verran työkokemusta, osasivat kuitenkin kuvailla itselleen merkityksellisiä tekijöitä työnantajamielikuvan kannalta: keskustelut verkostojen kanssa, avoimet keskustelut rekrytointiprosessin aikana sekä nettisivut ja asiantunteva sisältö siellä. Toisaalta moni muisti ainakin kuulleensa organisaatio X:n nimen jo opiskeluaikoinaan.

Työnantajamielikuvan ohessa puhutaan myös usein Y-sukupolven eli noin vuosina 1977-1995 syntyneiden työntekijöiden erilaisista arvoista ja vaatimuksista työnantajilleen aikaisempiin sukupolviin verrattuna: sukupolven työntekijöiden asennetta leimaavat esimerkiksi korkeat odotukset työnantajaa kohtaan ja oman edun tavoittelu (Rosethorn 2009). Gursoy et al. (2013) esittävät, että y-sukupolven työntekijöiden eli milleniaalien arvot eroavat muista sukupolvista siten, että he arvostavat vahvaa johtajuutta, työn ja vapaa-ajan tasapainoa ja odottavat esihenkilöiltään roolimallina ja mentorina toimimista (Gursoy et al. 2013). Sukupolvien väliset erot ovat kuitenkin kiistellyjä ja suomalaisessa kontekstissa esimerkiksi Pyöriä ym. (2013) eivät löytäneet sukupolvien välillä eroja työhön liittyvissä arvoissa (Pyöriä ym 2013).

Toisaalta työnantajamielikuvan houkuttelevuuteen voidaan liittää myös keskustelu työn merkitykseen liittyvän arvomaailman muutoksista. Esimerkiksi Moilanen ja Virtanen (2010) osoittivat, että työn keskeisyys elämässä oli vähentynyt vuosien 1997-2008 välillä ja tätä muutosta selittivät työn mielekkyys, työn velvoittavuus ja työnantajan huolenpidon kokeminen. Työsuhteen epävarmuus vähensi työn keskeisyyttä, kun taas esihenkilöiden tuki ja työntekijöiden vaihtamismahdollisuudet lisäsivät sitä. Työn mielekkyyttä heikensi työsuhteen epävarmuus ja kiire. Työn mielekkyyttä lisäsivät työn velvoittavuus, esihenki-

löiden tuki ja työntekijän mahdollisuus vaikuttaa. (Moilanen & Virtanen 2010, 33-35.)

Oli kyse sitten sukupolvien välisistä eroista tai yleisistä työn muutoksista, tämän tutkimuksen aineiston pohjalta johtaminen sekä työn ja vapaa-ajan tasapaino käsitettiin osaksi työnantajamielikuvaa. Tässä tutkimuksessa johtaminen nousi esiin ensinnäkin esihenkilöiden hyvänä toimintana, kuten luottamuksena työntekijöihin, ihmiskeskeisenä osaamisen kehittämisenä, työhyvinvoinnin tukemisena ja ylipäättään kaikkien kollegoiden välisenä avuliaisuutena. Lisäksi hyvä ja mielekäs strategia viittasi ylemmän johdon toimintaan. Johtaminen ei kuitenkaan ollut keskeinen tekijä eikä siihen viitattu samoin kuin vaikkapa ammatilliseen kehittymiseen. Tätä voi selittää esimerkiksi se, että hyvä johtaminen nähtiin jollain tavalla itsestään selvänä taustatekijänä, joka on kunnossa. Asiantuntijatyössä itseohjautuva luonne ja yhteistyön toimivuus kokonaisvaltaisesti organisaatiossa niin esihenkilöiden kuin kollegoidenkin kanssa saattoi myös olla työn kannalta keskeisempää. Lisäksi työhyvinvointi ja työn ja vapaa-ajan tasapaino tulivat puheeksi haastatteluissa, ja erityisesti uransa alkupuolella olevat osaajat pohtivat työn ja muun elämän välillä tasapainoilua.

6 POHDINTA

Tutkimuksen tavoitteena oli selvittää, millainen organisaatio X:n työnantajamielikuva on uusien työntekijöiden näkökulmasta heidän työsuhteensa alussa. Vaikka haastatteluiden pohjalta muodostui omanlaisensa, organisaatio X:n ja juuri tämän tutkimuksen haastateltavien kokemusten mukainen käsitys työnantajamielikuvan ulottuvuuksista, jäsennyksissä oli myös paljon yhtäläisyyksiä aikaisemman tutkimuksen tunnistavien työnantajamielikuvan ulottuvuuksien kanssa. Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuuksiksi hahmotettuivat ammatillinen kehittyminen, organisaation menestys ja arvostettavuus, mielenkiintoiset työtehtävät, eettisyys, työskentelyilmapiiri- ja kulttuuri, sisäinen yhteistyö ja käytännön työntekoa tukevat tekijät.

Tutkittavien haastattelemisen kaksi kertaa antoi lisäksi mahdollisuuden tarkastella työnantajamielikuvaan liittyvien kokemusten johdonmukaisuutta. Käsitukset työnantajamielikuvasta ennen työn alkamista ja kaksi kuukautta työskentelyn aloittamisen jälkeen olivat suhteellisen johdonmukaisia, sillä kuukaan haastateltavista ei kuvannut kokevansa merkittävää ristiriitaa haastatteluiden välillä. Ristiriitaisia kokemuksia liittyi kuitenkin työssäjaksamiseen ja etenemismahdollisuuksiin. Organisaatio X:n työnantajamielikuvaan liitettiin useita houkuttelevia ominaisuuksia, mutta sen ei koettu erottuvan muista työnantajista selkeästi.

Tapaustutkimus antaa mahdollisuuden esittää käytännön toimintaehdotuksia tutkimuksen kohteelle. Organisaatio X:n työnantajamielikuvan ulottuvuuksia ja niiden alakategorioita voidaan hyödyntää työnantajabrändin vahvuuksien tunnistamisessa. Tuloksia voidaan hyödyntää myös määrällisten työnantajamielikuva- ja brändimittausten tukena siten, että niissä voidaan huomioida paremmin juuri organisaatio X:n kannalta keskeiset työnantajamielikuvan piirteet.

Käytännön toimintaehdotuksena organisaatio X:n työnantajamielikuvan kehittämiseksi esitän ensinnäkin, että organisaatio X:n tulisi kirkastaa työnantajan arvolupaus sekä strategia, jolla se viestitään niin sisäisesti kuin ulkoisesti nimenomaisesti erottautumisen näkökulmasta. Organisaatio X:ä kuvattiin houkuttelevana, muttei erottautuvana. Jos organisaatio X haluaa erottautua kilpailijoistaan, sen on ensin sisäisesti kirkastettava, miten se eroaa työnantajana kilpailijoistaan ja viestittävä se tehokkaasti sekä sisäisesti omille työntekijöille että ulkoisesti potentiaalisille kohderyhmille. Tässä kirkastamisessa voidaan hyödyntää sitä, että tunnistetaan organisaatio X:n keskeiset kilpailevat työnantajat ja tutkitaan, mitkä tekijät erottavat organisaatio X:n tarjoaman työympäristön muista.

Käytännön toimintaehdotuksena esitän myös, että organisaatio X:n kannattaa hyödyntää työntekijöiden verkostoja ja edesauttaa työntekijöiden aitoja kohtaamisia potentiaalisten hakijoiden kanssa. Lisäksi organisaatio X:n kannattaa tuottaa lisää laadukasta, asiantuntevaa ja erottuvaa sisältöä verkkoon sekä varmistaa rekrytointiprosessin laatu. Tässä tutkimuksessa haastateltavien kokemusten kannalta keskeisinä tekijöinä hahmottuivat suorat kontaktit organisaatio X:n, kuten organisaatiossa töissä ollut tuttu tai ystävä, sekä nettisivut ja muu verkosta hakukoneen avulla löytyvä materiaali. Lisäksi rekrytointiprosessin ohessa käydyt keskustelut toimivat työntekijän näkökulmasta tilaisuuksina syventää ymmärrystä työnantajasta ja varmistaa ennakkoluulojen paikkansapitävyys.

Erottautuvan työnantajabrändin kommunikoimiseksi ei riitä pelkkä ymmärrys houkuttelevista tekijöistä tai työympäristön ainutlaatuisista vahvuuksista, sillä jos kilpailevilla työnantajilla on samat hyvät ominaisuudet, työympäristön ainutlaatuisuus ei välity. Käytännön kehittämisen kannalta ehdotankin, että Organisaatio X:n tulisi tarkastella työnantajamielikuvaa erityisesti siitä näkökulmasta, millainen toiminta edesauttaisi pitkäkestoisen kilpailukyvyn saavuttamista työnantajana. Työnantajamielikuvan kehittäminen ei voi keskittyä pelkkään markkinointiin vaan siinä tulisi huomioida työntekijöiden kokonaisvaltaiset kokemukset työpaikastaan ja tarpeen tullen kehittää organisaation

kulttuuria haluttuun suuntaan. Työssä tulisi huomioida mahdollisuudet kehittää kokonaisvaltaisesti organisaation toimintakulttuuria ja viestintää siten, että ulkopuolisille sidosryhmille välittyisi selkeästi jotain positiivista ja erilaista muihin saman toimialan työnantajiin verrattuna.

Tässä tutkimuksessa huomattiin myös, että tietyt työnantajaan yhdistetyt ominaisuudet eivät välttämättä ole pelkästään positiivisia tai negatiivisia. Esimerkiksi työympäristön vaativuus nähtiin toisaalta työn kuormittavuutena, mutta myös mahdollisuutena todella kehittyä ammatillisesti. Kuitenkin negatiiviseksi mielletyt mielikuvat saattavat karsia myös relevantteja ja hyviä työnhakijoita. Ehdotankin, että Organisaatio X keskittyisi viestinnässä myös siihen, mikä asioiden kääntöpuoli on. Esimerkiksi vaativuuden suhteen voitaisiin kertoa ulospäin, miten haasteiden selvittämisestä syntyy positiivisia kehittymisen kokemuksia ja miten työnantaja tukee vaativassa työssä pärjäämistä esimerkiksi toimivan yhteistyön ja hyvien kollegoiden ja esihenkilöiden avulla.

6.1 Luotettavuus

Luotettavuuden kannalta tutkimuksen rajoituksena voidaan nähdä se, että se on vain muutamien ihmisten kokemus ilmiöstä tietynä ajankohtana yhden tutkijan haastattelemana ja koostamana. Haastattelututkimus vie paljon aikaa verrattuna esimerkiksi joukkosähköpostilla vastaajille lähetettyyn lyhyeen kyselyyn, jolloin se tavoittaa vain rajallisen määrän ihmisiä: tässä tutkimuksessa tarkastelussa on vain kuuden haastateltavan kokemukset työsuhteen alussa verrattain lyhyellä aikajänteellä. Organisaatio X:n työnantajamielikuvan tavoittamiseksi olisi ollut kiinnostavaa haastatella samassa asetelmassa tutkittavia vielä esimerkiksi vuoden ja kahden vuoden päästä aloituspäivästä, jolloin he osaisivat kuvailla selvemmin arvolupausten todellista toteutumista: kaksi kuukautta aloituksen jälkeen saattoi olla vielä niin sanottua työsuhteen kuherruskuukautta, jolloin asioihin oltiin vielä maltillisen tyytyväisiä ja lupausten toteutumisesta pitkällä aikajänteellä ei osattu vielä sanoa.

Tapaustutkimuksen rajoitteena on myös tutkimuksen keskittyminen tässä tapauksessa vain yhden saman organisaation työnantajamielikuvaan, se mahdollistaa yhden tapauksen syvällisen ymmärtämisen. Tapaustutkimusten yleistettävyydestä ei olla yksimielisiä, mutta organisaatio X:lle tutkimus tarjoaa ymmärrystä työnantajamielikuvan kehittämiseen. Työnantajamielikuvan tutkimisen haasteena on se, että sitä voidaan hahmottaa monella eri tasolla: eri työpaikoilla on osittain erilaisia ja osittain samanlaisia houkuttelevia piirteitä, eri houkuttelevat piirteet houkuttelevat kenties erilaisia ihmisiä, eri toimialoilla ja eri työtehtävissä arvostetaan erilaisia asioita ja eri uran vaiheissa eri tekijät koetaan houkutteleviksi. Tutkimalla yhtä työpaikkaa voidaan sulkea pois edes se, että tutkittavat ovat tulossa yhteensä samaan organisaatioon.

Myös avoimet haastattelut ja aineistolähtöinen lähestymistapa voidaan nähdä tutkimuksen rajoittavina tekijöinä. Tämän vuoksi tässä tutkimuksessa sekä aineistonkeruu- että analyysimenetelmään liittyy pohdinta siitä, missä määrin tutkija ennakkokäsityksineen vaikuttaa tutkimukseen ja sen lopputuloksiin. Avoin haastattelu mahdollistaa tiedonkeruun haastateltavalle keskeisimmistä asioista ja myös aiemman tutkimuksen jäsenysten ulkopuolelta, mutta se myös nojaa pitkälti haastateltavien kykyyn sanoittaa kokemuksiaan ja toisaalta haastattelijan kykyyn kuunnella ja syventää saatuja vastauksia. Vaikka työllistymisen taloudelliset hyödyt tunnustetaan työnantajamielikuvaan liittyvässä kirjallisuudessa, tässä asetelmassa haastateltavat eivät puhuneet esimerkiksi palkitsemisesta juuri ollenkaan, jolloin sen rooli organisaatio X:n työnantajamielikuvassa jäi epäselväksi.

Aineiston analyysi taas vaatii tutkijalta oman järkeilykyvyn hyödyntämistä ja aikaisempien käsitysten ja teorioiden sulkemista analyysin ulkopuolelle. Luotettavuutta on tässä tutkimuksessa pyritty parantamaan huolellisella raportoinnilla, josta pitäisi tulla ilmi, miten tutkimuksen eri vaihteet on toteutettu ja miten johtopäätöksiin on päädytty. Yksi näkökulma tutkimuksen luotettavuuteen on tutkimustulosten vahvistuvuus aikaisempien tutkimusten myötä: kuten tutkimuksen tarkastelussa selviää, tässä tutkimuksessa myös aikaisempi kirjall-

lisuus tunnisti organisaatio X:n työnantajamielikuvan eri osa-alueet pääpiirteittäin.

Toisaalta aineistolähtöisyys voidaan lukea tutkimuksen vahvuudeksi, sillä se mahdollisti uusien näkökulmien avaamisen. Aiempi kirjallisuus on tarkastellut työnantajamielikuvaa siitä näkökulmasta, että työnantajabrändi sisältää organisaation houkuttelevat ja uniikit piirteet (Backhaus & Tikoo 2004; Ambler & Barrow 1996). Tässä tutkimuksessa osana työnantajamielikuvaa tarkasteltiin kuitenkin myös organisaation sellaisia piirteitä, joita ei koettu houkutteleviksi. Tämä antoi mahdollisuuden tarkastella kokonaisvaltaisesti organisaation työnantajamielikuvaa ja tarkastella sitä, miten käsitykset kehittyivät ennen työskentelyä ja työskentelyn aloittamisen jälkeen. Esimerkiksi yksi haastateltavista oli ennen työsuhteen alkua jossain määrin huolissaan työssäjaksamisestaan, mutta olikin toisessa haastattelussa myönteisesti yllättynyt siitä, miten työn joustavuus ja luottamus henkilöstöön tukivat hänen työssäjaksamistaan. Toisaalta moni työnantajamielikuvan ulottuvuus sisälsi sekä myönteisiä että kielteisiä puolia ja esimerkiksi työn kuormittavuus ei ollut pelkästään huono asia vaan sen nähtiin myös tukevan oppimismahdollisuuksia. (lisätty Timolle palautuksen jälkeen)

Tutkimuksen vahvuutena voidaan pitää myös mahdollisuutta haastatella pientä tutkittavien joukkoa ajan kanssa syvällisesti ja muutaman kuukauden välillä uudestaan keskittyen työnantajamielikuvan syntymisen prosessiin työllistymisen alussa. Aikaisemmasta tutkimuksesta työnantajamielikuvan suhteen ei löytynyt samankaltaisella asetelmalla tehtyä tutkimusta, jossa samojen tutkittavien työnantajamielikuvien muotoutumista olisi tutkittu jollakin aikavälillä. Näin tutkimuksen voidaan nähdä tavoittavan työnantajamielikuvan kytköksiä todelliseen työllistymiseen paremmin kuin esimerkiksi työnhakijoiden hakuaikomuksia mittaavat tutkimukset. Tutkimus tekee sillan työnantajabrändin kahden eri yleisön, työnhakijoiden ja työtekijöiden välille.

6.2 Jatkotutkimusaiheet

Aikaisemman tutkimuksen tarkastelu sekä tämän tutkimuksen tulokset osoittavat, että työnantajamielikuva liittyy laajasti eri henkilöstöhallinnon teemoihin sekä organisaation ominaisuuksiin. Ilmiö on todella laaja: työnantajamielikuva voi rakentua kaikesta siitä, mitä organisaation työntekijäkokemukseen sisältyy, jolloin sitä voidaan myös jäsentää monella eri tavalla. Ulottuvuuksia voidaan jäsentää esimerkiksi aineellisiin tai aineettomiin hyötyihin, työn sisällön eri ominaisuuksiin, organisaatiokulttuurin piirteisiin, henkilöstöhallinnon eri osa-alueiden toteuttamiseen tai hyvän johtamisen ominaisuuksiin. Lisäksi kokonaisvaltaisesti työnantajamielikuvassa kyse ei ole pelkästään siitä, mitä organisaatiossa tehdään vaan myös siitä, miten se viestitään sisäisesti ja ulkoisesti. Tässä tutkimuksessa eriteltiin ja tunnistettiin organisaation työnantajan ulottuvuuksia, mutta lisää ymmärrystä kaivattaisiin siitä, miten työnantajamielikuvan ulottuvuuden linkittyvät toisiinsa ja miten ne saataisiin kommunikoitua parhaiten.

Työnantajabrändäys on kehys, jossa työpaikan valitsemista tarkastellaan työnantajan näkökulmasta. Tutkimus tuo kuitenkin esiin työnantajamielikuvan roolin yhtä lailla yksilöiden työllistymisen prosessissa ja osoittaa, miten he muodostavat työnantajamielikuvansa eri lähteiden ja verkostojensa kautta. Työnantajabrändäyksen trendi vaatii työnhakijoita ja ammatinvalinnan sekä uraohjauksen parissa työskenteleviä henkilöitä tunnistamaan työnantajamielikuvaan liittyvien toimenpiteiden luonteen nimenomaan työnantajan markkinointina: työnhakijoille pyritään luomaan mielikuvaa hyvästä työnantajasta esimerkiksi tunteita herättävien markkinointimateriaalien kautta. Toisaalta internet, sosiaalinen media ja työnantajarankingien yleistyminen antavat työnhakijoille entistä enemmän mahdollisuuksia etsiä tietoa potentiaalisista työnantajista ja arvioida työnantajaa eri lähteiden kautta. Jatkotutkimusta voitaisiin tehdä siitä näkökulmasta, millaiset tekijät niin työnhakijan työnantajamielikuvan muodostamisessa kuin työnantajan työnantajabrändityössä takaavat parhaan yhteensopivuuden, jossa työnhakija on hyvinvoiva ja tyytyväinen työpaikkaansa ja työnantaja saa sitoutuneen ja tehokkaan työntekijän.

Tämän tutkimuksen kohteen, organisaatio X:n työnantajamielikuvaa kuvattiin neutraalina, kun taas niin sanottu ideaalimielikuva olisi tunnettavuuden lisäksi myös erottuva. Toisaalta aineiston ja aikaisemman tutkimuksen perusteella todettiin, että työnhakijat ryhmittelevät potentiaalisia työpaikkoja mielessään esimerkiksi koon ja toimialan mukaan. Tämä ei välttämättä ole työnantajalle huono asia, sillä voidaan olettaa, että kun esimerkiksi saman toimialan työpaikkojen ryhmään kuuluva organisaatio viestii jostain positiivisesta, saattaa nämä ominaisuudet yhdistyä muihinkin saman alan työpaikkoihin potentiaalisten työnhakijoiden mielessä. Lisäksi, kun yhä useampi organisaatio tekee työnantajamielikuvatyötä, erottautuminen on aina haastavampaa. Työnantajamielikuvatyö on viestintää ja näkyy yrityksestä ulospäin, jolloin työnantajien on myös suhteellisen helppo kopioida toistensa tekemisiä ja tehdä samoja asioita, mitä muutkin työnantajat tekevät. Jatkotutkimusta tarvittaisiinkin siitä, millä tavoin hyvät ja tunnetut sekä parhaat ja erottautuvimmat työnantajat todella eroavat toisistaan ja kannattaisiko markkinointikampanjoiden ja viestintätyön rinnalla suurimmat investoinnit kuitenkin tehdä lopulta oman henkilöstön tyytyväisyyteen ja hyvinvointiin?

Kiinnostavaa olisi myös tutkia kuulopuheiden merkitystä enemmän: mitä tapahtuisi, jos valtavaksi liiketoiminnaksi kasvaneen työnantajabrändibisneksen investoinnit kohdistettaisiin täysin työpaikan henkilöstön tyytyväisyyteen? Toisiko tässä tapauksessa oman henkilöstön kuulopuheet tässä tapauksessa lopulta organisaatiolle parhaan maineen ja parhaat hakijat? Holistista tutkimusta kaivattaisiin myös siitä millainen työnantajamielikuvatyö tuo työnantajalle sellaiset työntekijät, jotka eivät ainoastaan halua tulla töihin yritykseen vaan haluavat myös pysyä siellä ja sitoutua – eivätkä tällaiset ihmiset välttämättä ole kaikkein parhaimpia huippuosajia. Kiinnostavaa on myös seurata, onko tulevaisuuden vaikuttava työnantajamielikuvatyö yhä enemmän massiivisia huomiota herättäviä markkinointikampanjoita hakukoneoptimointia vai poikkeuksellisen hyvinvoivien työyhteisöjen kehittämistä. Lisää tutkimusta tarvittaisiin työnantajien päätöksenteon tueksi, jotta voitaisiin ymmärtää paremmin, mihin työnantajien todella kannattaa investoida.

LÄHTEET

- Aaker, D.A. 1991, *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York, NY: The Free Press.
- Ambler, T., & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4, 185–206.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualising and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501–517.
- Barbour, R. (2013). *Introducing qualitative research: a student's guide*. Sage.
- Barrow, S., & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. New York: Wiley.
- Berthon, P., Ewing, M., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151–172.
- Biswas, M. K., & Suar, D. (2016). Antecedents and consequences of employer branding: JBE JBE. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57-72.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A brand-equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244– 2266.
- Cassell, C. (2015). *Mastering Business Research Methods: Conducting research interviews for business and management students*. 55 City Road, London: SAGE Publications Ltd
- Chhabra, N. L. & Sharma, S. 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*, 22 (1), 48–60.
- Cohen, L., & Manion, L. (1995). *Research and the Teacher: Qualitative introduction to School Based Research*. London, Croom Helm.
- Collins, C. J., & Stevens, C. K. 2002. The relationship between early recruitmentrelated activities and the application decisions of new labor-

- market entrants: a brand equity approach to recruitment. *Journal of Applied Psychology*, 87(6), 1121-1133.
- Davies, G. 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5/6): 667-681.
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Elo, S., Kääriäinen, M., Kanste, O., Pölkki, T., Utriainen, K., & Kyngäs, H. (2014). Qualitative content analysis: A focus on trustworthiness. *SAGE open*, 4(1), 1-10.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2008. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. 2002. Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), 3-22.
- Fontana, A., & Frey, J. (1994). The art of science. *The handbook of qualitative research*, 361-376.
- Gomes, D. R., & Neves, J. (2010). Employer branding constrains applicants' job seeking behaviour?. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, 26(3), 223-234.
- Gursoy, D., Chi, C. G. Q., & Karadag, E. (2013). Generational differences in work values and attitudes among frontline and service contact employees. *International Journal of Hospitality Management*, 32, 40-48.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hyvärinen, M. (2010). *Haastattelukertomuksen analyysi*. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.) *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino, 90-118.
- Jolanki, O., & Karhunen, S. (2010). Renki vai isäntä?-Analyysiohjelmat laadullisessa tutkimuksessa. In *Haastattelun analyysi* (pp. 395-410). Vastapaino.

- Juholin, E. (2008). Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYpro.
- Kauhanen, J. (2010). Henkilöstövoimavarojen johtaminen. Helsinki: WSOYpro.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa Valli, R.(toim.). Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2-Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin (5. uudistettu ja täydennetty painos), 62-74.
- Kotler, P., Lee, N.R., (2008), *Social Marketing. Influencing Behaviors for Good*, Sage Publications, Inc., Thousand Oaks California.
- Krouwel, M., Jolly, K., & Greenfield, S. (2019). Comparing Skype (video calling) and in-person qualitative interview modes in a study of people with irritable bowel syndrome - an exploratory comparative analysis. *BMC medical research methodology*, 19(1), 219.
- Laajalahti, A., & Herkama, S. (2018). Laadullinen analyysi Atlas. ti-ohjelmistolla. Teoksessa R. Valli (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin II, 91-114.
- Lievens, F. & Slaughter, J. E. (2016). Employer Image and Employer Branding: What We Know and What We Need to Know. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 407-440.
- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, 56, 75-103.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Schreurs, B. (2005). Examining the relationship between employer knowledge dimensions and organizational attractiveness: An application in a military context. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78, 553-572.
- Martin, G., Gollan, P.J. and Grigg, K. (2011) Is there a bigger and better future for employer branding? Facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *International Journal of Human Resource Management*, 22 (17), 3618-3637.

- Metsämuuronen, J. (2011). Laadullisen tutkimuksen käsikirja. e-kirja. Helsinki: International Methelp.
- Minchington, B. (2005). *Your employer brand – Attract, engage, retain*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Minchington, B. (2010). *Employer brand leadership – A global perspective*. Torrensville: Collective Learning Australia.
- Minchington, B., & Thorne, K. (2007). Measuring the effectiveness of your employer brand. *Human Resources Magazine*, 12(4), 14-16.
- Modi, A., & Patel, J. D. (2012). Employees' Brand Commitment and Career Stages: Empirical Evidence from Indian Universities. *IUP Journal of Brand Management*, 9(1), 28.
- Moilanen, L., & Virtanen, S. (2010). Työn arvon muutos ja mielekkyys. *Työelämän tutkimus*, 8(1), 26-41.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, 16(3), 160–175.
- Pyöriä, P., Saari, T., Ojala, S., & Siponen, K. M. (2013). Are the Millennials a Different Kind of Breed? The Work Orientation of Younger Generations in the 1980s, 1990s and 2000s. *Hallinnon Tutkimus* 32, 3, 197-212.
- Rampl, L. V., & Kenning, P. (2014). Employer brand trust and affect: linking brand personality to employer brand attractiveness. *European journal of marketing*.
- Rosethorn, H. (2009). *The employer brand: Keeping faith with the deal*. Gower Publishing, Ltd.
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: SAGE Publications Inc.
- Sharma, R., & Prasad, A. (2018). Employer brand and its unexplored impact on intent to join. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(3), 536-566. doi:<http://dx.doi.org.ezproxy.jyu.fi/10.1108/IJOA-11-2017-1280>
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision*, 14(1-2), 25-34.

- Stake, J. E. (2000). The uneasy case for adverse possession. *Geo. Lj*, 89, 2419.
- Sullivan, J. (2004). The Eight Elements of a Successful Employment Brand. Retrieved March 2, 2011 from ere.net website: <http://www.ere.net/2004/02/23/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand>. Viitattu 15.5.2020.
- Tajfel, H., & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behaviour. In S. Worchel & L. W. Austin (Eds.), *Psychology of Intergroup Relations*. Chicago: Nelson-Hall.
- Tiainen, P. (2012). "How will the dependency ratio, and the ratio of the non-employed to the employed, change when the Baby Boomer generation enters retirement?", *Työpoliittinen aikakauskirja*, 4/2012. Ministry of Employment and the Economy, Finland.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uud. laitos.). Helsinki: Tammi.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1/2), 56–73.