

**TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SEN MERKITYS
ORGANISAATIOON SITOUTUMISELLE JULKISEN
SEKTORIN ORGANISAATIOSSA**

**Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu**

Pro gradu -tutkielma

2024

**Tekijä: Aino Ahlbom
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Hanna Salminen**



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Aino Ahlbom	
Työn nimi Työnantajamielikuva ja sen merkitys organisaatioon sitoutumiselle julkisen sektorin organisaatiossa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 8.5.2024	Sivumäärä 87
<p>Tiivistelmä – Abstract</p> <p>Työnantajamielikuva on saanut lisääntyvässä määrin huomiota, sillä työvoimasta on pulaa ja tilanteen ennustetaan pahenevan. Samaan aikaan tietotyö lisääntyy ja työntekijät ovat yhä tärkeämpi resurssi. Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on sekä houkutella että sitouttaa työntekijöitä. Vaikka työurien muuttuessa yhä sirpaleisemmiksi työntekijän sitouttaminen on keskeistä, on työnantajamielikuvakeskustelussa keskitytty pitkälti rekrytoinnin kontekstiin. Tutkimus on lisäksi keskittynyt yrityspuolelle, vaikka myös julkinen sektori painii samojen haasteiden kanssa. Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää julkisella alalla työskentelevien käsityksiä työnantajamielikuvalla tärkeistä elementeistä sekä niiden merkitystä työntekijän organisaatioon sitoutumiseen.</p> <p>Tutkimuksen teoreettinen viitekehys koostuu työnantajamielikuvan sekä organisaatioon sitoutumisen kirjallisuudesta. Näiden välistä yhteyttä tarkastellaan psykologisen sopimuksen sekä yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden teorioilla huomioiden julkisen alan konteksti julkispalvelumotivaation teoriolla. Laadullinen tutkimus toteutettiin puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, sillä tavoitteena oli ymmärtää työntekijän näkökulmaa. Haastattelut toteutettiin erään julkisen alan organisaation työntekijöiden keskuudessa. Tulokset analysoitiin teoriaohjaavalla sisällönanalyysillä.</p> <p>Tulosten perusteella työnantajamielikuvassa tärkeää on turvallisuus, kehittymismahdollisuudet, monipuolinen palkitseminen, merkityksellisyys ja työntekijälähtöisyys. Mielikuvaa rakentavat työnkuva ja organisaation tehtävä, HR-käytänteet, lähityöyhteisö, asiaviestintä sekä yleinen mielikuva julkisesta sektorista. Organisaatioon sitoutumisen taustalla ovat psykologisen sopimuksen elementit, kuten kokemus molemminpuolisuudesta ja selkeistä velvollisuuksista sekä koetut työsuhteesta saatavat hyödyt, joita työnantajamielikuvan elementit rakentavat. Myös yhteensopivuuden kokemus on tärkeää sitoutumiselle, ja tämän taustalla vaikuttivat työnantajamielikuvan elementit, kuten merkityksellisyys.</p>	
Asiasanat: työnantajabrändäys, työnantajamielikuva, organisaatioon sitoutuminen, julkinen ala	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

KUVIOT

Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys.....	35
Kuvio 2 Työnantajamielikuvalle tärkeät elementit.....	47
Kuvio 3 Työnantajamielikuvan rakentajat.....	61

TAULUKOT

Taulukko 1 Työnantajamielikuvan elementit eri artikkelien mukaan.....	18
Taulukko 2 Työnantajamielikuvan hallinnan mallien keskeinen sisältö tiivistettynä.....	24
Taulukko 3 Esimerkki analyysiprosessin etenemisestä ja redusoinnista.....	45

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen taustaa.....	7
1.2	Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset	9
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset.....	10
1.4	Tutkielman rakenne	12
2	TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SEN RAKENTUMINEN	13
2.1	Työnantajamielikuva ja työnantajabrändäys määriteltynä	13
2.2	Keskeisiä työnantajamielikuvan elementtejä	14
2.3	Malleja työnantajamielikuvan rakentumisesta	19
2.3.1	Backhausin ja Tikoon (2004) malli.....	19
2.3.2	Alshathryn, Clarken ja Goodmanin (2017) malli	20
2.3.3	Milesin ja Mangoldin (2004) malli.....	20
2.3.4	Barrown ja Mosleyn (2005) malli.....	22
3	TYÖNANTAJAMIELIKUVAN YHTEYS ORGANISAATIOON SITOUTUMISEEN	25
3.1	Työntekijän monenlainen sitoutuminen	25
3.2	Psykologinen sopimus linkkinä työnantajabrändäyksen ja sitoutumisen välillä	27
3.3	Työnantajamielikuva ja yksilön ja ympäristön välinen yhteensopivuus julkisella sektorilla	31
3.3.1	Julkisen sektorin erityispiirteet ja julkispalvelumotivaatio.....	32
3.4	Yhteenvedo	34
4	METODOLOGIA	36
4.1	Laadullinen tutkimus.....	36
4.2	Aineistonkeruu	37
4.2.1	Haastattelujen suunnittelu	38
4.2.2	Haastattelujen toteutus	40
4.3	Sisällönanalyysi ja sen toteutus	41
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	46
5.1	Työnantajamielikuvalle tärkeät elementit	46
5.2	Instrumentaaliset elementit.....	47
5.2.1	Turvallisuus.....	48
5.2.2	Kehittymismahdollisuudet	50
5.2.3	Monipuolinen palkitseminen.....	52
5.3	Symboliset elementit	55

5.3.1	Merkityksellisyys.....	55
5.3.2	Työntekijälähtöisyys	57
5.4	Työnantajamielikuvan merkitys organisaatioon sitoutumiselle	61
5.4.1	Työnantajamielikuva psykologisen sopimuksen vahvistajana	62
5.4.2	Yhteensopivuuden kokemuksen rakentajat	67
6	YHTEENVETO.....	70
6.1	Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset	70
6.1.1	Työnantajamielikuvalla merkitykselliset elementit.....	70
6.1.2	Työnantajamielikuvan merkitys organisaatioon sitoutumiselle	73
6.1.3	Käytännön ehdotukset.....	74
6.2	Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet.....	76
	LÄHTEET.....	79
	LIITTEET.....	85

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen taustaa

Suomen väestö harmaantuu, ja syntyvyys ei ole riittävällä tasolla kestävä ikärakenteen ylläpitämiseksi. Ennusteen mukaan vuoden 2060 loppuun mennessä menehtyy 700 000 ihmistä enemmän kuin syntyy, jos syntyvyys pysyy nykyisellä tasolla. Työkäisen väestön määrään matalan syntyvyyden ennustetaan heijastuvan 2040-luvulta alkaen. Tällöin vuoteen 2060 mennessä työkäisen väestön määrä pienentyisi viidellä prosentilla. (Tilastokeskus, 2021.) Tämä aiheuttaa tulevaisuudessa työvoiman saatavuudelle ongelmia alasta riippumatta haastaen organisaatioita sitouttamaan nykyisiä työntekijöitään sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisussa kerrotaan suomalaisten yritysten kamppailevan jo nyt työvoimapulan kanssa. Avoimia työpaikkoja on yhä enenevässä määrin, ja organisaatioiden kokemus työvoimapulasta on ennätyskorkealla. (TEM, 2023, s. 9.) Myös esimerkiksi Duunitori uutisoi vuoden 2023 alussa olleen huomattava määrä ilmoituksia avoimista työpaikoista (Pikkuaho, 2023).

Demografisten muutosten lisäksi työelämä on muuttunut paljon viimeisten vuosikymmenien aikana. Teknologia on kehittynyt, ja monissa töissä joudutaan käsittelemään yhä enemmän tietoa. Tilastokeskuksen työolotutkimuksen tuloksista selviää, että toimialarakenne on muuttunut paljon 1970-luvun loppupuolelta vuoteen 2008. Teollisen työn määrä on puolittunut tässä ajassa. Sen sijaan terveydenhoitoala, sosiaaliala, tiede ja tekniikka sekä kaupallinen ala ovat kasvaneet. Uudemmassa tilastossa vuonna 2018 palkansaajista 26 % oli ammattiluokitukseltaan erityisasiantuntijoita, noin 20 % asiantuntijoita ja vähän vajaa 19 % palvelu- ja myyntityötä tekeviä. (Tilastokeskus, 2019, s. 16–17.) Tietotyö asettaa työntekijöille uudenlaisia vaatimuksia, jotka saattavat vaikuttaa työssä jaksamiseen ja viihtymiseen. Tällaisia vaatimuksia ovat muun muassa aikapaineet ja tietotulva sekä työn ja vapaa-ajan välisen rajan hämärtyminen. Nämä voivat vaikuttaa negatiivisesti työntekijöiden hyvinvointiin.

(Työturvallisuuskeskus, 2023.) Näin ollen organisaatioon sitoutuminen saattaa heikentyä tai aikeet vaihtaa työpaikkaa lisääntyä.

Uusi haaste työnantajille on myös työurien muutos. Työpaikan vaihtaminen, keikkatyö ja erilainen joustava työ ovat yhä yleisempiä (Backhaus, 2016). Lisäksi työtä tekevät sukupolvet ovat vaihtuneet. Vanhempien sukupolvien eläköityessä yhä isompi osa työikäisestä väestöstä on milleniaaleja ja myös Z-sukupolvi on siirtymässä työmarkkinoille. Nuoremmilla sukupolvilla on erilaiset käsitykset työstä ja työurista kuin vanhemmilla sukupolvilla. Tämän on arveltu vaikuttavan alttiuteen vaihtaa työpaikkaa. (Abouassi, McGinnis Johnson & Holt, 2021.)

Työntekijöiden määrän pienentyessä ja työelämän muuttuessa rekrytointi sekä työntekijöiden sitouttaminen muuttuvat haastavammaksi. Työnantajabrändäys on yksi työkaluista, jota on ehdotettu ratkaisuksi työnantajien kohtaamiin haasteisiin. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan uniikin ja erottuvan työnantajaidentiteetin rakentamista pyrkimyksenä erottaa itsensä kilpailijoista (Backhaus & Tikoo, 2004). Työnantajabrändäyskeskustelun taustalla on erityisesti vaikuttanut ajatus tietoyhteiskuntaan siirtymisestä, mahdollisesta osaaajapulasta ja työntekijöiden merkityksen kasvamisesta. Katse on kääntynyt kuluttajista laajemmin myös muihin sidosryhmiin, ja myös tieteellisessä keskustelussa on ryhdytty pohtimaan, miten kommunikoida työsuhteen tarjoamista eduista työntekijöille. (Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon, 2002.) Työnantajabrändäyksessä yhdistetään markkinoinnin sekä johtamisen tieteenalan näkökulmia (Backhaus & Tikoo, 2004).

Keskustelua työnantajabrändäyksestä, eli työnantajan erottuvan ja yksilöllisen identiteetin rakentamisesta, on käyty sekä työntekijöiden houkuttelun että pitämisen näkökulmasta. Työnantajabrändi, tai kuten tässä tutkielmassa kutsutaan työnantajamielikuvaa, on jaettu sisäiseen ja ulkoiseen. Nämä kuitenkin kulkevat myös käsi kädessä, ja sisäinen organisaatiokulttuuri heijastuu ulospäin yleisen brändiviestinnän muokatessa sekä vahvistaessa myös kulttuuria. Tämän perusteella työnantajabrändäyksen on ehdotettu vaikuttavan positiivisesti myös organisaatioon identifioitumiseen ja työntekijän sitoutumiseen. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Tähän mennessä työnantajamielikuvaa koskeva tutkimus on keskittynyt rekrytointikontekstiin. Sisäistä työnantajamielikuvaa on tutkittu vähemmän, ja lisää tutkimusta kaivataan esimerkiksi organisaatioon sitoutumiseen sekä kestäväen työnantajamielikuvan rakentamiseen liittyen (Backhaus, 2016).

Työnantajamielikuvakeskustelu on myös keskittynyt pitkälti yritysmaailmaan. Työnantajabrändäysteorian taustalla vaikuttaa ajatus kilpailuedun saamisesta (Backhaus, 2016). Kuitenkin myös julkinen sektori kohtaa samat työntekijöiden sitouttamiseen liittyvät haasteet. Kuntien eläkevakuutus (Keva), julkisten alojen ja valtiosektorin työntekijöiden eläkevakuuttamisesta huolehtiva eläkelaitos, julkaisi vuonna 2019 ennusteen, joka kertoo julkisten alojen työntekijöiden eläköitymistahdin kiihtymisestä. Vuonna 2019 vanhuuseläkkeiden määrä oli yli kaksinkertaistunut viimeisen viidentoista vuoden aikana. Tämän arvioidaan väistämättä vaikuttavan julkisen alan kykyyn tuottaa palveluita. Erityisesti osaavan työvoiman löytäminen eläköityvän tilalle nostetaan esille haasteena, ja Kevan silloinen toimitusjohtaja

painottaa alan houkuttelevuuden kohentamisen tarvetta. (Keva, 2019.) Myös kesällä 2023 tehdyssä Duunitorin raportissa avoimista työpaikoista kategoria ”muu julkinen sektori ja järjestöt” oli kivunnut listalla kolmen kärkeen sosiaali- ja hoiva-alan sekä terveydenhoitoalan perään (Mäkelä, 2023). Lisäksi Kevan tuoreen ennusteen mukaan nykyisellä eläköitymistahdilla ja koulutuspaikkamäärillä työvoimapula tulee vain pahenemaan (Keva, 2023). Samaan aikaan väestön vanhetessa valtiosektori joutuu yhä enenevässä määrin kilpailemaan työntekijöistä yksityisen sektorin kanssa (Cordes & Vogel, 2023).

Vaikka työnantajamielikuvaa koskeva keskustelu on pitkälti keskittynyt yritysmaailmaan, on esimerkiksi hallintotieteiden kontekstissa pohdittu julkisen sektorin houkuttelevuutta. Julkisilla työnantajilla on ajateltu olevan julkiselle alalle ominaisia ja uniikkeja piirteitä, jotka houkuttelevat tietyn tyyppisiä työntekijöitä, joilla on alttius motivoitua julkis palveluille ominaisista elementeistä (Perry & Wise, 1990). Myös työnantajabrändäyksen näkökulmasta tällainen keskustelu on kiinnostavaa. Julkisen puolen työpaikkoja markkinoitaessa usein tuodaan esille työn merkityksellisyys ja omassa työssä muiden auttaminen. Lisäksi työnantajan vastuullisuus nostetaan esille. Vastuullisuus kulkee käsi kädessä merkityksellisyyden kanssa. Myös työnantajan vakaus ja mahdollisuus monipuoliseen urakehitykseen laaja-alaisen palveluiden vuoksi näkyvät markkinoinnissa. (Hakonen, 2023; Kuntarekry, 2023.) Saman tyyppisiä piirteitä kuin nämä työpaikkamarkkinoinnissa käytetyt ominaisuudet on havaittu myös akateemisessa tutkimuksessa. Toisaalta tutkimuksessa on nostettu esille myös julkiseen alaan liittyviä negatiivisia mielikuvia, kuten byrokratia ja jäykkyys. Aiheeseen liittyvät tutkimukset ovat antaneet viitteitä, että työnhakijat suosivat yksityistä sektoria. Tutkimusta on kuitenkin tehty vähän, ja viime aikoina on saatu myös tutkimustuloksia, joissa työnhakijoiden käsitys, ainakin tietyissä konteksteissa, julkisesta sektorista on hyvä. Näin ollen on ehdotettu, että julkisella sektorilla tulisi työnantajabrändäyksessä hyödyntää sille ominaisia piirteitä. (Cordes & Vogel, 2023.)

Kuten aikaisemmin todettiin, työntekijöiden sitouttaminen on yhä tärkeämpää muuttuvassa työelämässä, jossa työvoimapula uhkaa ja työntekijöiden käsitykset työurista ovat muuttuneet. Tästä huolimatta työnantajamielikuvan sisäiseen puoleen on keskitetty vähemmän. Samat haasteet vaikuttavat sekä yksityisellä että julkisella sektorilla, mutta työnantajabrändäys erityisesti julkisella sektorilla kaipaa lisää tutkimusta. Tämän vuoksi on tärkeää tutkia myös sisäistä työnantajamielikuvaa ja sen merkitystä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen julkisen sektorin organisaatiossa.

1.2 Tutkimuksen tavoite ja tutkimuskysymykset

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ymmärtää työnantajamielikuvalla tärkeitä elementtejä ja niiden merkitystä työntekijän organisaatioon sitoutumiselle. Tutkimus toteutetaan yhdessä julkisen sektorin organisaatiossa, joten

tarkoituksena on myös ymmärtää julkiselle sektorille ominaisia elementtejä, jotka ovat erityisen merkityksellisiä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle juuri julkisen sektorin organisaatiossa.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on erityisesti ymmärtää, millaiset työnantajabrändiin eli työnantajamielikuvaan liittyvät elementit yhden julkisen sektorin organisaation työntekijät kokevat merkityksellisinä itselleen erityisesti organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta. Tutkimus on luonteeltaan laadullinen, jolle on tyypillistä yleistettävyyden sijaan pyrkiä ymmärtämään tutkittavaa aihetta tietyssä kontekstissa. Tässä tutkimuksessa aihetta tarkastellaan yhden julkisen sektorin organisaation asiantuntijoiden kohdalla. Tutkimuksen kohteena ovat työntekijöiden kokemukset työnantajaorganisaationsa työnantajamielikuvan keskeisistä elementeistä sekä niiden merkityksestä heidän organisaatioon sitoutumiseensa.

Tavoitteena on erityisesti ymmärtää kokemuksia, sillä kuten markkinoinnin brändikirjallisuudessa sekä myös henkilöstöjohtamiseen liittyvässä työnantajabrändikirjallisuudessa on tuotu esille, lopullinen työnantajamielikuva on yksilön mielessä muodostuva kokemus. Työnantaja voi pyrkiä kommunikoimaan tiettyjä asioita, mutta lopulta kokonaisuus muodostaa käsityksen vastaanottajan eli työntekijän mielessä. (Miles & Mangold, 2004.) Samoin perustein tässä tutkimuksessa puhutaan työnantajamielikuvasta, sillä tutkimus keskittyy erityisesti työntekijöiden mielikuviin. Myös työnantajabrändin käsitettä on käytetty suomenkielisessä kirjallisuudessa. Kirjallisuudessa käsitteitä on käytetty pitkälti synonyymeinä, mutta työnantajamielikuva käsitteenä korostaa sitä, että lopullinen ajatus muodostuu työntekijän mielessä. Puhuttaessa organisaation toimista sen sijaan käytetään käsitettä työnantajabrändäys.

Tutkimuskysymykset ovat:

1. Millaiset omaan organisaatioon liittyvät työnantajamielikuvan elementit työntekijät kokevat merkityksellisimmiksi itselleen?
2. Millainen merkitys työnantajamielikuvalla koetaan olevan organisaatioon sitoutumiselle?

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet ja rajaukset

Työnantajamielikuvassa on kyse sekä sisäisistä että ulkoisista organisaation identiteettiin liittyvistä elementeistä (Backhaus, 2016). Koska tutkimuksessa keskitytään etenkin työntekijän organisaatioon sitoutumisen kannalta merkityksellisiin elementteihin, keskitytään erityisesti sisäisen työnantajamielikuvan näkökulmaan eli nykyisiin työntekijöihin. Työnantajamielikuvan elementeissä keskityn teoriassa erityisesti HR-toimintoihin ja viestinnän näkökulmaan, sillä nämä ovat toimia, joihin organisaatio pystyy suoraan vaikuttamaan osana työnantajabrändäystä ja ovat

henkilöstöjohtamisen kannalta keskeisiä näkökulmia. Vaikka organisaatiokulttuuri on yhteydessä työnantajabrändäykseen (Backhaus & Tikoo, 2004) ja sitä sivutaan tutkielmassa, jätetään sen näkökulma laajemmin käsittelemättä, koska kyseessä on niin laaja ja moniulotteinen ilmiö.

Työnantajamielikuvalla tarkoitetaan työnantajaan liitettyä persoonallista ja erottuvaa mielikuvaa liittyen työsuhteen tarjoamiin erilaisiin etuihin (Ambler & Barrow, 1996). Työnantajamielikuva on monitieteellinen käsite ja se ammentaa sekä henkilöstöjohtamisen että markkinoinnin kirjallisuudesta. Samalla työnantajabrändäykseen liittyy viestinnän näkökulmaa, psykologista näkökulmaa sekä strategista organisaatioteorioiden ja organisaatiokulttuurin näkökulmaa. (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009.) Työnantajabrändäys on markkinoinnin brändäyksen periaatteiden hyödyntämistä henkilöstöjohtamisen kontekstissa, ja sen "tuotteena" on työntekijäkokemus (Edwards, 2009). Työnantajabrändi tai työnantajamielikuva voidaan nähdä odotusten luojana sekä potentiaalisille että nykyisille työntekijöille, ja työntekijäkokemus taas lunastaa näitä odotuksia. Toisaalta työntekijäkokemus taas vaikuttaa brändiin ja on osaltaan osa työnantajamielikuvaa. Näin ollen sisäisestä työnantajamielikuvasta puhuttaessa ollaan lähellä työntekijäkokemusta. Tähän kuitenkin yhdistyy myös odotuksia. (Huhta & Myllyntaus, 2021.) Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on luoda kuvaa työpaikasta hyvänä paikkana olla töissä (Ewing ym., 2002) sekä erottua kilpailijoista (Backhaus & Tikoo, 2004). Brändäystoimien kohderyhmänä ovat potentiaaliset ja nykyiset työntekijät (Edwards, 2009). Koska tuloksena on työntekijäkokemus, joka koostuu monista asioista töissä, liittyy työnantajabrändäykseen useita erilaisia ulottuvuuksia (Edwards, 2009). Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti henkilöstöjohtamisen näkökulmaan ja henkilöstöjohtamisen toimiin.

Työnantajabrändäykseen liittyy myös läheisiä käsitteitä, joista se on hyvä erottaa. Yksi lähikäsitteistä on sisäinen markkinointi. Sisäisessä markkinoinnissa on kuitenkin kyse enemmän laadukkaan brändin mukaisen asiakaspalvelun mahdollistamisesta sitouttamalla työntekijät brändilupauksiin ja organisaation arvoihin. Työnantajabrändäyksessä itsessään puolestaan kohderyhmä on juuri työntekijät ja keinot ovat moninaiset. (Miles & Mangold, 2004.) Asiakastyön parantamiseen tähtäävä sisäinen markkinointi on tärkeä erottaa sisäisestä työnantajabrändäyksestä eli toiminnasta, jonka kohde ovat työntekijät.

Työnantajamielikuvasta keskusteltaessa puhutaan usein houkuttelusta (engl. *attractiveness*) työssä pitämisestä (engl. *retention*) ja työn imusta (engl. *engagement*). Tässä tutkielmassa ei keskitytä houkuttelevuuteen, sillä se viittaa enemmän ulkoiseen työnantajamielikuvaan. Työntekijän sitoutumisesta puhuttaessa tarkoitetaan sekä työssä pitämistä että työn imua. Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään erityisesti työntekijöiden pitämiseen, sillä lähtökohtana on työvoimapula ja työntekijöiden vaihtuvuus. Näitä ei kuitenkaan voida täysin erottaa toisistaan tai sivuuttaa, sillä työn imu ja työtyytyväisyys itsessään liittyvät myös työssä pysymiseen. Tässä tutkimuksessa organisaation sitoutumista tarkastellaan laajasti käytetyn Meyerin ja Allenin (1991) moniulotteisen sitoutumismallin puitteissa ja huomioidaan useita elementtejä sitoutumisen taustalla. Moniulotteinen lähestymistapa sitoutumiseen auttaa hahmottamaan työnantajamielikuvan moninaisten elementtien ja sitoutumisen

välisiä yhteyksiä kattavasti. Tässä tutkimuksessa tullaan keskittymään erityisesti organisaatioon sitoutumiseen, sillä puhuttaessa työnantajamielikuvasta puhutaan laajasta käsityksestä organisaatioon liittyen.

Organisaatioon sitoutumisen ja työnantajamielikuvan yhteyttä tarkastellaan psykologisen sopimuksen teoreettisen viitekehyksen avulla. Psykologinen sopimus on työntekijän käsitys organisaation ja itsensä velvollisuuksista sekä oikeuksista ja rakentuu osaltaan työnantajabrändäystoimien seurauksena (Backhaus & Tikoo, 2004). Psykologisen sopimuksen rikkominen näyttäisi myös heikentävän työntekijöiden sitoutumista (Robinson & Rousseau, 1994). Samalla työntekijän ja ympäristön sekä työntekijän ja organisaation välinen yhteensopivuus huomioidaan, koska tämä vaikuttaisi olevan tärkeää sitoutumiselle (Kristof, 1996), ja kokemukseen yhteensopivuudesta voidaan pyrkiä vaikuttamaan työnantajabrändäyksellä (Backhaus & Tikoo, 2004). Koska kyse on nimenomaan julkisen alan kontekstista, käsitellään myös julkis palvelumotivaation teoriaa osana yksilön ja organisaation välistä yhteensopivuutta. Julkisille aloille ominaisten elementtien on esitetty houkuttelevan tietyn tyyppisiä työntekijöitä töihin (Perry & Wise, 1990).

1.4 Tutkielman rakenne

Johdannon jälkeen ensimmäisenä teoriaosuudessa käsitellään teoriaa liittyen työnantajamielikuvaan. Aluksi esitellään työnantajamielikuvan käsite. Tämän jälkeen käsitellään työnantajamielikuvan elementtejä ja keskustellaan työnantajamielikuvan rakentamisesta eli työnantajabrändäyksestä sekä tämän seurauksista. Tästä edetään tarkastelemaan organisaatioon sitoutumista sekä työnantajamielikuvan ja sitoutumisen välistä yhteyttä. Työnantajamielikuvan ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä käsitellään psykologisen sopimuksen teorian puitteissa. Tässä osuudessa tarkastellaan HR-toimintojen ja viestintätoimintojen yhteyttä psykologiseen sopimukseen ja sitoutumiseen. Teoriaosuuden lopuksi käsitellään yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden merkitystä sitoutumiselle ja työnantajamielikuvaa julkisen alan kontekstissa.

Tutkimuksen toteutusosuudessa käydään läpi laadullisen tutkimuksen ominaisuuksia, teemahaastattelua ja sisällönanalyysiä. Samalla kuvataan haastattelu- ja analyysiprosessia. Tämän jälkeen esitellään tutkimustulokset. Viimeisessä osuudessa pohditaan tutkimuksen kontribuutioita ja käytännön sovellutuksia sekä myös rajoitteita ja jatkotutkimusaiheita.

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVA JA SEN RAKENTUMINEN

2.1 Työnantajamielikuva ja työnantajabrändäys määriteltynä

Ensimmäisen kerran käsitettä työnantajamielikuva (engl. *employer brand*) käytettiin 1990-luvulla. Tietotyön lisääntymisen myötä työntekijöistä on tullut yhä keskeisempi resurssi. Samalla työvoimapula ja työurien muutos haastaa organisaatioita. Juuri nämä olivat lähtökohtina käsitteen kehittymiseen. (Ewing ym., 2002.) Tämän kaltaiselle käsitteelle ja työkalulle on selvästi ollut kysyntää, ja kirjallisuus tähän liittyen on kasvanut räjähdysmäisesti vuosituhannen vaihteen jälkeen (Backhaus, 2016). Markkinoinnin tutkijat Ambler ja Barrow (1996, s. 187) määrittivät ensimmäisenä työnantajamielikuvan seuraavasti: *"yhdistelmä funktionaalisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, joita työllistyminen tarjoaa ja jotka yhdistetään työnantajaan."* He toteavat, että työnantajamielikuva on persoonallinen. Sen tarkoituksena on erottautua muista, samaan tapaan kuin kuluttajabrändinkin. Lisäksi he mainitsevat työnantajabrändipääoman olevan työntekijän ja potentiaalisen työntekijän mielessä muodostuva aineeton organisaatiota hyödyttävä etu. (Ambler & Barrow, 1996.) Backhaus ja Tikoo (2004) samaan tapaan määrittelevät työnantajamielikuvan käsityksenä organisaatiosta, joka erottaa sen muista vastaavista toimijoista. Tärkeää on huomioida, että työnantajamielikuvassa on kyse sekä aineellisista että aineettomista eduista (Edwards, 2009). Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on siis hyödyntää markkinoinnin tieteenalan työkaluja HR-toiminnoissa kuten rekrytoinnissa ja työntekijöiden sitouttamisessa. Näin ollen työnantajamielikuva on jaettu organisaation sisäiseen ja ulkoiseen riippuen kohderyhmästä, joka voi olla olemassa olevat tai potentiaaliset työntekijät. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Kirjallisuudessa on puhuttu sekä työnantajamielikuvasta että työnantajan imagosta (engl. *employer image*). Työnantajamielikuva ja työnantajaimago ovat keskenään läheisiä käsitteitä, ja kirjallisuudessa niitä on määritelty monella

tavalla. Lievens ja Slaughter (2016) ehdottavat ulkoisen työnantajamielikuvan olevan enemmän työnantajaimago ja sisäisen työnantajamielikuvan enemmän työpaikan identiteetti. Tämä sopii myös yhteen Backhausin ja Tikoon (2004) mallin kanssa, jossa imagon nähdään vaikuttavan työpaikan houkuttelevuuteen ja identiteetin puolestaan lojaliteettiin. Tässä tutkielmassa tullaan käyttämään pääsääntöisesti käsitettä työnantajamielikuva, sillä se kattaa sekä sisäiset että ulkoiset työnantajamielikuvan elementit. Työnantajamielikuva ymmärretään tässä tutkielmassa työntekijän sekä työnhakijan mielessä muodostuvana kuvana työpaikan tarjoamista taloudellisista sekä henkisistä eduista suhteessa muihin työnantajiin. Lievens ja Slaughter (2016) määrittelevät työnantajan imagon sekä työpaikan identiteetin olevan yhden yksittäisen ihmisen mielessä muodostuva mielikuva, eikä laajan ryhmän yleinen käsitys. Tässä tutkielmassa ymmärretään työnantajamielikuva myös laajemman ryhmän käsityksenä työnantajasta.

Työnantajabrändipääoman Ambler ja Barrow (1996) esittävät muodostuvan hyvän markkinoinnin ja hyvien HR-käytänteiden seurauksena. Seuraavaksi käsitellään työnantajabrändäyksen käsitettä eli organisaation toimia. Backhaus ja Tikoo (2004) määrittelevät työnantajabrändäyksen (engl. *employer branding*) prosessina, jossa rakennetaan erottuvaa ja yksilöllistä työnantajaidentiteettiä. Työnantajabrändäyksellä ikään kuin tehdään lupauksia organisaatiossa olemisesta sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille (Backhaus, 2016). Tätä voidaan myös kutsua työnantajamielikuvan rakentamiseksi. Työntekijän käsitys työnantajamielikuvasta on myös lähellä työntekijäkokemusta.

Edwards (2009) ehdottaa, että työnantajabrändäyksen tarkoituksena on muokata uniikki ja erottuva työntekijäkokemus eli tarkoituksena on hallita työntekijäkokemusta. Tähän kokemukseen usein viitataan kirjallisuudessa tarjoamana (engl. *offering*) eli, mitä työnantaja työntekijälle työsuhteella pystyy tarjoamaan (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2009). Joskus työnantajabrändäystä on käsitelty myös arvolupausten kautta (engl. *employer value proposition, EVP*). Kyseessä on yhdistelmä arvoja ja etuja, joita työnantaja lupaa tarjota. (Edwards, 2009; Binu Raj, 2021.) Työnantajabrändäyksen tarkoituksena on myös kommunikoida näistä tarjoamista. Eli brändäyksen tarkoituksena on rakentaa sopiva tarjoama, selkeyttää ja hallita sitä sekä kommunikoida siitä tehokkaasti. (Edwards, 2009.) Työnantajabrändäys ymmärretään tässä tutkimuksessa työnantajan toimina ja viestintänä, joilla rakennetaan lupauksia potentiaalisille työntekijöille sekä nykyisten työntekijöiden työntekijäkokemusta.

2.2 Keskeisiä työnantajamielikuvan elementtejä

Työnantajamielikuva on laaja kokonaisuus, joka muodostuu useista eri elementeistä (Backhaus & Tikoo, 2004). Yksi tapa jaotella näitä elementtejä on tarkastella niitä instrumentaalisina tai symbolisina. Instrumentaaliset edut ovat konkreettisia, kun taas symboliset ovat enemmän psykologisia ja liittyvät oman identiteetin rakentamiseen ja ylläpitoon. (Lievens, 2007.) Instrumentaalisten

etujen Backhaus ja Tikoo (2004) ehdottavat olevan objektiivisesti houkuttelevia, kuten rahalliset palkkiot. Symboliset edut ovat heidän mukaansa enemmän koettuja uskomuksia eduista liittyen arvokkuuteen ja sosiaaliseen hyväksyntään. On myös hyvä huomioida, että instrumentaaliset ja symboliset elementit vaikuttavat toinen toisiinsa, eikä niitä täysin voi erottaa toisistaan. Esimerkiksi arvot heijastuvat myös käytännöistä (Lievens, 2007).

Kuten jo aiemmin todettiin, Ambler ja Barrow (1996) esittelivät työnantajamielikuvan muodostuvan taloudellisista, käytännöllisistä ja psykologisista eduista. Taloudelliset edut viittaavat rahalliseen tai materiaaliseen palkkioon. Käytännölliset edut puolestaan heidän mukaansa liittyvät kehittäviin tai hyödyllisiin aktiviteetteihin. Psykologisilla eduilla tarkoitetaan tunteisiin liittyviä elementtejä, kuten yhteenkuuluvuutta ja merkityksellisyyttä. (Ambler & Barrow, 1996.) Myös tässä Amblerin ja Barrown (1996) mallissa on havaittavissa kaksi instrumentaalista etua, taloudelliset edut ja käytännölliset edut sekä symbolinen psykologinen ulottuvuus.

Vaikka Amblerin ja Barrown määritelmä (1996) on yhä laajasti käytössä, myöhemmissä tutkimuksissa käsitys tarjoamasta on kuitenkin laajentunut ja tarkentunut. Esimerkiksi Berthon, Ewing ja Hah (2005) laajensivat määritelmää ja esittivät työnantajamielikuvan koostuvan viidestä eri ulottuvuudesta. He kehittivät asteikon kuvaamaan työnantajan houkuttelevuutta. He itse määrittelevät työpaikan houkuttelevuuden (engl. *attractiveness*) olevan lähellä työnantajamielikuvaa. He määrittelevät sen kuviteltuina etuina, joita potentiaalinen työntekijä näkee tietylle organisaatiolle työskentelemisessä. (Berthon, Ewing & Hah, 2005.) Kuten tästä käy ilmi, fokus on pitkälti ulkoisessa työnantajamielikuvassa, mutta Berthonin, Ewingin ja Hahin (2005) kehittämä malli on laajasti käytössä sekä laajasti testattu, ja heidän artikkelissaan tuodaan esille myös mahdollisuus hyödyntää mittaristoa nykyisten työntekijöiden työnantajamielikuvan arvioimisessa. Suurin osa kirjallisuudesta keskittyy juuri ulkoiseen työnantajamielikuvaan, joten teoriaa sisäiseen työnantajamielikuvaan liittyen on haettava myös tätä kautta.

Berthon, Ewing ja Hah (2005) kehittivät mallinsa haastattelemalla opiskelijoita. Näiden haastatteluvastausten perusteella tunnistettiin 32 eri elementtiä, joiden perusteella muodostui viisi ulottuvuutta. Nämä ulottuvuudet ovat taloudellinen arvo, kehitysarvo, kiinnostusarvo, menetelmäarvo sekä sosiaalinen arvo. Taloudellinen arvo keskittyy palkkaan ja etuihin, mutta sisältää myös etenemismahdollisuudet. Kehitysarvo sisältää kehitysmahdollisuudet itsessään sekä uraa edistävät kokemukset. Kiinnostusarvolla tarkoitetaan muun muassa työpaikan innovatiivisuutta ja luovuutta. Menetelmäarvo liittyy työntekijän haluun päästä käyttämään ja hyödyntämään omaa osaamistaan. Sosiaalinen arvo puolestaan koostuu ilmapiiristä, yhteisöstä ja esimerkiksi hauskuudesta työpaikalla. (Berthon, Ewing & Hah, 2005.) Kyseessä on siis moniulotteinen ilmiö, ja monet eri ulottuvuudet vaikuttavat työnantajamielikuvaan. Seuraavaksi tarkastellaan näitä ulottuvuuksia tarkemmin.

Tutkimus liittyen työnantajamielikuvan elementteihin on lisääntynyt paljon 2000-luvulla. Esimerkiksi Lievensin (2007) tutkimuksessa tutkittiin työnantajamielikuvaa työuran eri vaiheissa. Tutkimuksessa havaittiin sekä

symbolisten että instrumentaalisten elementtien olevan tärkeitä niin potentiaalisille työnhakijoille, työnhakijoille kuin nykyisillekin työntekijöille. Keskeistä tutkimustuloksissa oli juuri symbolisten elementtien selkeä merkitys, sillä esimerkiksi hakijoiden ja nykyisten työntekijöiden ryhmissä se selitti noin 30 prosenttia vaihtelusta liittyen houkuttelevuuteen. Kyseinen tutkimus toteutettiin belgialaisen armeijan kontekstissa, ja tämä heijastunee myös elementteihin. Instrumentaalisiin elementteihin tutkimuksessa sisällytettiin aluksi tehtyjen haastattelujen perusteella tiimityöskentely, fyysiset aktiviteetit, struktuuri, mahdollisuus matkustaa, eteneminen, työn vakaus, palkkaus sekä kouluttautumismahdollisuudet ja monipuoliset tehtävät. Symbolisiin sisällytettiin puolestaan Lievensin ja muiden (2005) jo aikaisemmin kehittämän mittariston perusteella vilpittömyys, iloisuus, jännittävyys, pätevyys sekä arvokkuus ja jyrkkyys. Kaikkien näiden todettiin vaikuttavan käsityksiin työnantajan houkuttelevuudesta kaikissa kolmessa uravaiheessa. (Lievens, 2007.)

Myös Ito, Brotheridge ja McFarland (2013) ovat jakaneet tutkimuksessaan työnantajamielikuvan elementit instrumentaalisiin ja symbolisiin. Heidän tutkimuksensa tarkoituksena oli muun muassa testata eroja työnantajamielikuvan elementtien merkityksessä eri työuran vaiheissa. Tutkimus toteutettiin lastenhoidon kontekstissa. Instrumentaalisia elementtejä ovat heidän mukaansa palkkaus, joustavuus, turvallisuus, kehittymismahdollisuudet ja yleneminen. Palkkaus ei liity pelkästään palkan määrään vaan myös sen vertautumiseen suhteessa kollegoihin ja muihin työpaikkoihin. Joustavuus liittyy työaikoihin ja vapaa-ajan määrään, mutta myös oman elämäntyyliin ja työn yhteensopivuuteen. Turvallisuuteen liittyy työpaikan vakaus sekä käytännöt mahdollisten irtisanomisten varalle kuten myös työntekijöiden tulevaisuuden turvasta huolehtiminen esimerkiksi eläkkeiden muodossa. Mahdollisuuksiin kehittyä liittyy mahdollisuus päästä käyttämään omia taitoja sekä tehdä omaa koulutusta vastaavaa työtä, mutta myös päästä oppimaan ja saada koulutusta. Etenemismahdollisuudet liittyvät mahdollisuuksien määrään sekä etenemisen nopeuteen. Symboliseksi elementiksi he määrittelevät arvot. Arvoissa keskeistä on työntekijöihin suhtautuminen eli rehellisyys, reiluus, osallistumisen mahdollisuudet ja suoriutumislle annettu painoarvo. Tutkimuksessa havaittiin yhteneväisyyksiä sekä eroja työsuhteen alun ja lopun työnantajamielikuvaprioriteeteissa. Molemmissa ryhmissä esimerkiksi kehittyminen ja arvot vaikuttivat olevan tärkeämpiä kuin palkka ja yleneminen. Järjestykseltään elementtien tärkeys vaikutti pysyvän samana, mutta absoluuttiset tasot vaihtelivat. Esimerkiksi palkkauksen, ylenemisen sekä turvallisuuden merkitys lisääntyi työsuhteen loppuvaiheessa ja kehittymisen sekä arvojen merkitys pieneni. (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013.)

Sekä Lievensin (2007) että Iton, Brotheridgen ja McFarlandin (2013) elementeissä on havaittavissa paljon yhteneväisyyksiä. Instrumentaalisiin elementteihin liittyy molemmissa palkkaus, työpaikan vakaus, mahdollisuudet kehittyä ja edetä sekä työtehtäviin ja arkipäiviin liittyvät edulliset ominaisuudet, kuten joustot ja monipuolisuus. Myös Loven ja Singhin (2011) tutkimuksessa mainitaan palkitseminen, suoriutumisen johtamisen sekä koulutus ja

kehittäminen tärkeinä elementteinä. Heidän tutkimuksessaan elementtejä pyrittiin löytämään paras työnantaja -lomakkeista. Tulosten mukaan työntekijöiden on tärkeää tietää, mitä heiltä odotetaan ja saada palautetta suoriutumisestaan. Samalla urapolun tulee olla selkeä ja koulutuksen helposti saatavilla. (Love & Singh, 2011.) Lisäksi Tanwarin ja Prasadin (2016) tulokset vahvistavat käsitystä koulutuksen ja kehittymisen merkityksestä. Myös työpäiviin liittyvät elementit ovat saaneet vahvistusta muista tutkimuksista. Biswasin ja Suarin (2016) tutkimuksessa työnkuvan havaittiin olevan osa työnantajamielikuvaa. Työn ja vapaa-ajan välinen suhde näyttäisi vaikuttavan myös käsitykseen työnantajasta (Tanwar & Prasad, 2016). Myös fyysisen työympäristön on havaittu joissain tutkimuksissa olevan osa työnantajamielikuvaa (Love & Singh, 2011; Tanwar & Prasad, 2016).

Symbolisiin elementteihin liittyen Lievensin (2007) sekä Iton, Brotheridgen ja McFarlandin (2013) artikkeleissa on eroja, mutta muun muassa arvokkuus, innostavuus, rehellisyys, reiluus ja työntekijälähtöisyys sekä suorituskeskeisyys on esitetty symbolisina elementteinä näissä artikkeleissa. Vastaavia elementtejä on löydettävissä myös muualta kirjallisuudesta. Esimerkiksi organisaation arvokkuus on myös muissa tutkimuksissa havaittu tärkeäksi elementiksi (Biswas & Suar, 2016). Tähän liittyen vastuullisuus vaikuttaisi useiden tutkimusten perusteella olevan tärkeää (Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016). Myös työntekijälähtöisyys on saanut tukea muissa tutkimuksissa. Love ja Singh (2011) ehdottavat tärkeiksi työnantajabrändin elementeiksi työntekijälähtöiset HR-käytänteet. Lisäksi he ehdottavat tärkeäksi työnantajabrändin elementiksi inspiroivan johtajan. Johtajan on tärkeää ilmentää keskeisiä arvoja sekä edistää avoimuuden ja luottamuksen ilmapiiriä. (Love & Singh, 2011.) Myös Biswas ja Suar (2016) omassa tutkimuksessaan havaitsivat tärkeiksi työnantajamielikuvaan vaikuttaviksi elementeiksi työnantajan tuen ja luottamuksen organisaatioon sekä johtajan roolin. Seuraavaan taulukkoon (taulukko 1) on koottu aiemmissa tutkimuksissa tunnistettuja keskeisiä työnantajamielikuvan elementtejä.

Taulukko 1 Työnantajamielikuvan elementit eri artikkelien mukaan

Artikkeli	Työnantajamielikuvan ulottuvuudet/elementit	Artikkelin toteutus
Ambler & Barrow, 1996	Käytännölliset, taloudelliset ja psykologiset edut.	Työnantajamielikuva määriteltiin markkinoinnin kirjallisuuden pohjalta.
Berthon, Ewing & Hah, 2005	Sosiaalinen, ekonominen, kehitys-, kiinnostus- ja menetelmäärvo.	Keskittyy työnantajan houkuttelevuuteen ja työnhakijan näkökulmaan. Tehtiin haastattelemalla pian valmistuvia opiskelijoita heidän käsityksistään liittyen työnantajiin. Haastatteluissa ilmenneiden elementtien perusteella löydettiin tilastollisin menetelmin viisi ulottuvuutta, joilla houkuttelevuutta voidaan mitata. Vahvistaa myös Ambler ja Barrow (1996) ulottuvuudet.
Lievens, 2007	Instrumentaaliset elementit tiimityöskentely, fyysiset aktiviteetit sekä mahdollisuus matkustaa (työnkuvaan liittyviä elementtejä) ja hierarkia, eteneminen, työn vakaus, palkkaus, kouluttautumismahdollisuudet sekä monipuoliset tehtävät. Lisäksi symboliset elementit vilpittömyys, iloisuus, pätevyys, arvokkuus, jännittävyys ja jyrkkyys.	Toteutettiin armeijan kontekstissa, joten piirteistä heijastuu armeijalle ominaisia asioita. Armeija kuitenkin voidaan nähdä julkisen alan toimijaksi, eli on tutkimus, joka ei keskity yritysmaailmaan. Tutkittiin sekä nykyisiä, että potentiaalisia työntekijöitä. Symboliset elementit otettiin aikaisemmasta Lievensin ym. (2005) tutkimuksesta ja instrumentaaliset puolestaan löydettiin haastattelujen perusteella. Kaikki näistä elementeistä saivat tukea tehdyssä kvantitatiivisessa tutkimuksessa.
Ito, Brotheridge & McFarland, 2013	Palkkaus, joustavuus, vakaus, kehittymismahdollisuudet, ylentyminen sekä arvot, jotka heijastelevat työnantajan työntekijälähtöisyyttä.	Nämä elementit haettiin aikaisemmasta tutkimuksesta ja näiden merkitystä työntekijöille eri työuran vaiheessa tutkittiin. Tärkeimpinä korostuivat kehittymismahdollisuudet ja arvot. Tutkimus toteutettiin Kanadassa lastenhoidon parissa työskentelevien keskuudessa, mikä voi heijastua vastauksista. Lastenhoitoon liittyy julkisille palveluille ominaisia piirteitä.
Love & Singh, 2011	Inspiroiva johto, työntekijälähtöinen HR-strategia, työntekijöille avoimesti viestiminen, selkeä suoriutumisen johtaminen, mahdollisuudet koulutukseen ja kehittymiseen, työhyvinvointia edistävät käytännöt, mukava fyysinen työympäristö ja yhteiskuntavastuullisuus.	Työnantajabrändin elementit määriteltiin paras työnantaja -kyselyiden sisältöjen perusteella. Sisällöstä löydettiin nämä kahdeksan teemaa liittyen käytänteisiin, jotka on liitetty positiivisiin seurauksiin. Tutkimus on toteutettu Pohjois-Amerikkalaisessa kontekstissa.
Biswas & Suar, 2016	Realistinen työnkuva, käsitys organisaation tuesta, tasapuolinen palkitseminen, käsitys organisaation arvokkuudesta, luottamus organisaatioon, korkean portaan johtajuus, psykologisen sopimuksen pitäminen ja CSR.	Hypoteesi kehitettiin aikaisemman tutkimuksen perusteella, ja hypoteesissa esitettyjä elementtejä testattiin määrällisellä tutkimuksella. Tutkimukseen valikoitiin teollisuus- ja palvelualoilta yrityksiä, joihin lähetettiin kysely, ja aikaisemmin kehitettyjen mittareiden perusteella tarkasteltiin elementtien yhteyttä työnantajamielikuvaan. Kaikki elementit saivat tukea tutkimuksessa.
Tanwar & Prasad, 2016	Työympäristö, CSR, työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä koulutus ja kehitys.	Kyseessä oli haastattelututkimus, jonka tarkoituksena oli selvittää työntekijöiden ymmärrystä liittyen työnantajamielikuvaan. Tämä toteutettiin suuressa kansainvälisessä IT-alan yrityksessä, jonka kotipaikka on Intiassa. Tämän haastattelun perusteella löydettiin nämä neljä elementtiä. Tutkimuksessa keskityttiin sitoutumisen ja nykyisten työntekijöiden näkökulmaan.

2.3 Malleja työnantajamielikuvan rakentumisesta

Tässä osiossa esitellään muutama laajempi malli liittyen työnantajamielikuvan rakentamiseen ja lopuksi näiden perusteella luodaan kokoava taulukko työnantajabrändäyksestä ja sen seurauksista.

2.3.1 Backhausin ja Tikoon (2004) malli

Backhaus ja Tikoo (2004) ovat luoneet oman mallinsa työnantajabrändäyksestä, jossa huomioidaan sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuvan ulottuvuus. He lähtevät liikkeelle ajatuksesta, jossa työnantajabrändäys nähdään kolmiportaisena tapahtumana, jossa ensin kehitetään arvolupaus. Tämä arvolupaus perustuu organisaation ominaisuuksiin. Tätä seuraa ulkoinen markkinointi, joka keskittyy kommunikoimaan arvolupausta ulospäin. Tavoitteena on houkutella työntekijöitä, mutta myös vaikuttaa positiivisesti organisaation yleiseen imagoon. Sisäisen brändäyksen tavoitteena on toteuttaa arvolupaus eli altistaa työntekijät arvolupauksille ja sitouttaa työntekijät organisaation arvoihin ja kulttuuriin. Heidän ehdottamansa teoreettinen viitekehys perustuu tähän ajatukseen. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Viitekehysten keskiössä ovat työnantajabrändäyksen seuraukset, jotka on johdettu markkinoinnin tieteenalalta. Näitä ovat työnantajabrändäyksen luomat organisaation kannalta positiiviset seuraukset, eli organisaatioon liitetyt assosiaatiot sekä kehittyvä lojaliteetti. Assosiaatioilla Backhaus ja Tikoo (2004) tarkoittavat ajatuksia ja ideoita, joita brändi herättää. Nämä voivat olla myös enemmän tunnetasoisia reaktioita. Näiden perusteella muodostuu laajempi kokonaisuus eli brändi-imago, joka puolestaan vaikuttaa houkuttelevuuteen. Houkuttelevuudella viitataan enemmän ulkoiseen työnantajabrändäykseen ja sen tavoitteisiin. Backhaus ja Tikoo (2004) myös ehdottavat työnantajamielikuvan rakentavan käsitystä yksilön ja organisaation välisestä yhteensopivuudesta, sillä työntekijät vertaavat omia arvojaan työnantajamielikuvaan. Tämä yhteensopivuuden kokemus osaltaan rakentaa työnantajan houkuttelevuutta. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Brändiloyaliteetti juontuu samaan tapaan markkinoinnin kirjallisuudesta ja tarkoittaa sitoumusta, joka kohderyhmällä on brändiin. Työnantajabrändäyksen kontekstissa tällä tarkoitetaan työntekijän sitoutumista työnantajaan. Backhaus ja Tikoo (2004) kertovat itse pitävänsä brändiloyaliteettia synonyyminä organisaatioon sitoutumiselle. Sisäisen työnantajabrändäyksen tavoitteena on siis sitouttaa työntekijät, ja tämän saavuttamiseksi mallissa työnantajabrändäyksellä pyritään vaikuttamaan organisaatiokulttuuriin ja organisaation identiteettiin. Toisaalta organisaatiokulttuuri vaikuttaa itsessään myös työnantajamielikuvaan. Organisaatiokulttuurin sekä identiteetin on tutkimuksissa havaittu vaikuttavan työpaikkaan sitoutumiseen, ja tämän perusteella Backhaus ja Tikoo (2004) ehdottavat organisaatiokulttuurin ja identiteetin olevan välittäviä tekijöitä työnantajamielikuvan rakentamisen ja organisaatioon sitoutumisen välillä. He jaottelevat tämän perusteella vielä brändiloyaliteetin kahteen ulottuvuuteen, käytöksen sekä asenteen

ulottuvuuteen. Käytöksellä he tarkoittavat organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita, sillä kulttuuri muokkaa käytöstä, ja asenteella he tarkoittavat organisaation identiteettiin liittyviä asioita, sillä identiteetti on jäsenen käsitys omasta organisaatiostaan. Organisaation identiteetti vaikuttaa asenteisiin ja sitoutumiseen, koska ihmisillä on halu kuulua joukkoon. Työnantajabrändäystoimien on esitetty edistävän organisaation identifioitumista ja identifioitumisen sitoutumista. Työnantajamielikuvan ja sitoutumisen välinen yhteys on siis huomioitu tässä mallissa, ja tämän lojaliteetin on ajateltu parantavan suoriutumista organisaatiossa. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

2.3.2 Alshathryn, Clarken ja Goodmanin (2017) malli

Alshathry, Clarke ja Goodman (2017) puolestaan ehdottavat työnantajaan liittyvien assosiaatioiden olevan sekä houkuttelevuuden että lojaliteetin taustalla. Houkuttelevuus ja lojaliteetti ovat heidänkin mukaansa keskeisiä työnantajabrändäyksen seurauksia. Assosiaatioihin heidän mukaansa vaikuttavat muun muassa kokemukset työnantajasta, jotka kumpuavat työnteon kontekstista ja työn sisällöstä. Työn sisältöön vaikuttavat itse tehtävä sekä esimerkiksi merkityksen ja vastuun kokemus. Työnteon kontekstiin vaikuttavat esimerkiksi yhteisö ja sen antama tuki. (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017.)

Työnantajamielikuvaan liittyvien assosiaatioiden taustalla vaikuttaa myös työnantajamielikuvan tuttuus, joka puolestaan kumpuaa organisaation maineesta ja vastuullisuustoimista. Työnhakijat pyrkivät saamaan tietoa työnantajasta ennen työnhakua, ja organisaatiossa jo työskentelevien työntekijöiden mielessä kaikki tieto organisaatiosta, myös ulkoinen viestintä, rakentaa kokonaisvaltaista kuvaa organisaatiosta. Näin muodostuu assosiaatioita sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden mielissä. Tietoa maineiltaan hyvistä organisaatioista on usein paremmin saatavilla, ja ne saavat myös enemmän julkisuutta, minkä vuoksi hyvän maineen ehdotetaan olevan osa tunnettavuutta. Myös yrityksen yhteiskuntavastuu eli CSR (engl. *corporate social responsibility*) -toiminnoista viestiminen lisää tietoa organisaatiosta ylipäättään, esimerkiksi liittyen liiketoimintoihin sekä työntekijöihin, ja näin luo tuttuuden tunnetta. Samalla vastuullisuus ja CSR-toimet rakentavat mielikuvaa organisaatiosta eli maine ja vastuullisuus toki heijastuvat myös suoraan assosiaatioihin. (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017.)

2.3.3 Milesin ja Mangoldin (2004) malli

Myös Miles ja Mangold (2004) ovat kehittäneet teoreettisen mallin työnantajamielikuvan rakentumisprosessista. Mallissa on havaittavissa yhtäläisyyksiä, mutta myös eroja Backhausin ja Tikoon (2004) mallin kanssa. Työnantajabrändäystoimien seurauksena Milesin ja Mangoldin (2004) mukaan kohderyhmän mielissä syntyy havaintoja, joiden perusteella he esittävät psykologisen sopimuksen muodostuvan ja muokkautuvan. Psykologinen sopimus rakentaa heidän mukaansa työnantajan brändi-imagoa. Heidän mukaansa psykologisella sopimuksella tarkoitetaan oletuksia, joita työntekijällä ja organisaatiolla on toisistaan. Myös Backhaus ja Tikoo (2004) nostavat

psykologisen sopimuksen esille artikkelissaan, mutta näkevät sen keskeiseksi työnantajabrändäyksen seuraukseksi ja ehdottavat viestityn työnantajabrändin rakentavan psykologista sopimusta. Näin ollen psykologista sopimusta voidaan tarkastella joko brändäyksen seurauksena, osana mielikuvaa, tai toisaalta osana meilikuvan muodostumista eli osana brändäystä. Backhausin ja Tikoon (2004) mallissa työnantajabrändäyksen seurauksia ovat houkuttelevuus ja sitoutuminen, joka puolestaan parantaa työssä suoriutumista. Milesin ja Mangoldin (2004) mallista löytyy myös positiivinen suusanallinen viestintä, työtyytyväisyys, työntekijöiden pienempi vaihtuvuus, palveluiden laatu ja asiakkaiden näkökulma muutenkin.

Milesin ja Mangoldin (2004) mallissa erityisen kiinnostavia ovat kuitenkin työnantajabrändäystoimet. Perinteinen käsitys brändäyksestä ulkoisena viestintänä toimii heidän mukaansa pohjana, mutta työntekijöiden rooli yhtenä kohderyhmänä tiedostetaan. Heidän mukaansa kyse ei ole vain markkinoinnista vaan kaikista organisaation toimista. Heidän näkökulmansa työnantajabrändäykseen on siis hyvin laaja. Heidän mallissaan huomioidaan laajasti organisaation virallisia ja epävirallisia elementtejä. He huomioivat myös mallissaan mielikuvan työnantajasta olevan eri asia kuin itse työnantajabrändäys tai brändiviestintä. Lopullinen kokemus muodostuu työntekijän mielessä useiden tekijöiden seurauksena. (Miles & Mangold, 2004.)

Mallissa työnantajabrändäystoimet nähdään viestintänä. Kyse ei kuitenkaan ole pelkästä viestinnän näkökulmasta, vaan Milesin ja Mangoldin (2004) käsitys lähetetyistä viesteistä, eli tehdyistä toimista, on yleisesti laaja. Se kattaa sekä virallisia että epävirallisia viestejä, joita organisaatio lähettää. Kaikki organisaation tekemiset nähdään viesteinä. Miles ja Mangold (2004) huomioivat myös, että viestejä käytetään sekä sisäisiin että ulkoisiin tarkoituksiin. Koska tässä tutkimuksessa keskitytään sisäiseen työnantajabrändiin, keskitytään Milesin ja Mangoldin (2004) teorian sisäisiin elementteihin. On kuitenkin tärkeä huomioida, että sisäinen ja ulkoinen viestintä kulkevat käsi kädessä. Näiden viestien ristiriitaisuus aiheuttaa työntekijässä hämmennystä ja turhautumista. Myös epäviralliset ja viralliset viestit kulkevat osaltaan käsi kädessä ja vaikuttavat toinen toisiinsa. (Miles & Mangold, 2004.)

Miles ja Mangold (2004) esittävät tärkeiden sisäisten viestien lähteiden olevan HR- sekä PR-toiminnot. Työnantajabrändäystoimien voidaan siis ajatella koostuvan henkilöstöjohtamisen ja viestinnän ulottuvuuksista. Tämä sopii hyvin yhteen työnantajabrändäyksen määritelmän kanssa, jossa henkilöstöjohtamisen kentällä hyödynnetään markkinoinnin työkaluja. He esittävät, että HR-toiminnoilla virallisena viestinä on keskeinen rooli työntekijän odotusten hallinnassa. HR-toiminnoilla muokataan työntekijän käsitystä työtehtävistä ja tavoitteista sekä organisaation arvoista. Samalla opetetaan tarvittavia tietoja ja taitoja. Milesin ja Mangoldin (2004) esittämiä HR-toimia ovat muun muassa rekrytointi, koulutus ja palkitseminen. Toinen virallinen tietolähde on PR-toiminnot. PR-toiminnoilla Miles ja Mangold (2004) viittaavat lähinnä työntekijöihin kohdistettuihin toimiin. Nämä ovat ikään kuin sisäisiä markkinoinnin keinoja, joilla selkeytetään työntekijöille organisaation tavoitteita. Nämä voivat sisäisen työnantajabrändäyksen kontekstissa tarkoittaa esimerkiksi

yrityksen virallisia käytänteitä sekä myös suoranaista markkinointiviestintää työntekijöille suunnattuna. (Miles & Mangold, 2004.)

Johtoporras sekä muut työntekijät välittävät viestejä epävirallisesti, ja aina virallisesti viestitty ei vastaa todellisuutta. Usein tällaiset asiat selviävät kollegoilta. Kollegoiden mallista oppimista kutsutaan socialisaatioksi. Myös johtoportaan käyttäytyminen vaikuttaa tähän socialisaatioprosessiin. Esimerkiksi yksittäisen esihenkilön fokus työssään ja alaisen arvioinnissa vaikuttaa alaisten käsityksiin organisaatiosta. Organisaatiokulttuuri, eli yhteiset käsitykset arvoista, normeista ja käyttäytymisestä, muodostuu tällaisten tekijöiden pohjalta ja ei aina vastaakaan virallisesti viestittyä. (Miles & Mangold, 2004.)

Ulkoisia viestejä puolestaan ovat virallinen markkinointi ja PR-viestintä, joka on suunnattu laajasti ulkoisille sidosryhmille, mutta näkyy myös työntekijöille. Siksi ulospäin viestityn tulee kohdata todellisuuden kanssa. Epävirallista puolestaan on asiakkaiden palaute sekä erilainen suusanallinen viestintä, jota työntekijä esimerkiksi lähipiirissään kuulee. (Miles & Mangold, 2004.)

2.3.4 Barrown ja Mosleyn (2005) malli

Myös Barrow ja Mosley (2005) kirjassan esittävät viitekehyksen työnantajamielikuvan hallinnan eri elementeistä. Nämä elementit vastaavat pitkälti edellä esiteltyjä, ja näistä löytyy sekä henkilöstöjohtamisen että viestinnän ulottuvuuksia. Heidän mukaansa kyse on isosta kuvasta eli virallisista menettelytavoista, mutta myös pienemmästä kuvasta eli käytännöstä. Isossa kuvassa kyse on organisaation julkisuuskuvasta, vastuullisuuden johtamisesta ja arvoista, sisäisestä viestinnästä, ylimmästä johdosta sekä erilaisista arviointi- ja tukitoimista. Työntekijää lähellä puolestaan ovat työympäristö, tiiminvetäjät, palkitseminen ja huomiointi, koulutus ja kehittäminen sekä myös rekrytointi ja perehdyttäminen. Ylimmällä johdolla on Barrown ja Mosleyn (2005) mukaan rooli uskottavuuden luomisessa, jotta brändäystoimia ei nähdä vain sanahelinänä. Myös mittareilla on merkitystä, sillä mittaamisella pystytään tukemaan kehitystä, ja näin ollen myös työnantajabrändiä tulisi seurata. On myös tärkeää, että työntekijä tietää, mitä häneltä odotetaan. Samalla tavalla systeemit tulisi kehittää työntekijän onnistumista tukeviksi. Jos asiakaskeskeisyys on yrityksen imagon keskiössä, tulee työntekijälle mahdollistaa asiakaslähtöinen työskentelytapa. Tiimin vetäjällä on myös tärkeä rooli tässä mahdollistamisessa. Vastuullisuudesta he puolestaan nostavat esille työntekijöille tärkeitä elementtejä kuten diversiteetin johtamisen sekä työn ja vapaa-ajan välisen tasapainon. Koulutuksen ja kehityksen he nostavat esille tärkeänä, koska esittävät tämän luovan työntekijälle kokemuksen arvostuksesta ja osallistamisesta. Sama pätee myös palkitsemiseen. (Barrow & Mosley, 2005.)

Lisäksi myös Barrow ja Mosley (2005) kirjassan korostavat viestinnän ja käytännön yhtenäisyyttä. Viestinnällä on tärkeä rooli brändäyksessä, mutta se ei voi jäädä vain sanahelinäksi tai työntekijä kokee tilanteessa ristiriitaa. Viestinnän tarkoituksena on selkeyttää tilanne työntekijälle rationaalisella tasolla, mutta myös vaikuttaa emotionaalisesti ja sitouttaa. (Barrow & Mosley, 2005.)

Seuraavassa taulukossa (taulukko 2) tiivistetään edellä läpikäytyjen mallien sisältö liittyen työnantajabrändäyksen seurauksiin, rakentumisprosessiin sekä työnantajamielikuvan rakentajiin. Malleissa on yhtäläisyyksiä ja eroja. Esimerkiksi Backhaus ja Tikoo (2004) keskittyvät enemmän työnantajamielikuvan rakentumisprosessiin kuin organisaation toimiin, kun Barrow ja Mosley (2005) puolestaan keskittyvät organisaation toimiin liittyen työnantajamielikuvan hallintaan. Yleisesti ottaen malleissa työnantajabrändäyksen seurauksena nähdään työnantajan houkuttelevuus sekä parempi organisaatioon sitoutuminen, työtyytyväisyys ja suoriutuminen töissä. Malleissa esitellään monia erilaisia organisaation toimia ja ominaisuuksia, jotka vaikuttavat kohderyhmien käsityksiin sekä odotuksiin liittyen organisaatioon. Osassa malleista huomioidaan psykologinen sopimus osana tätä prosessia, mutta mallista riippuen psykologinen sopimus nähdään joko työnantajamielikuvan seurauksena (Backhaus & Tikoo, 2004) tai osana työnantajamielikuvan muodostumisprosessia (Miles & Mangold, 2004). Malleissa mielikuvaan vaikuttavia tekijöitä jäsennellään esimerkiksi sisäisiin ja ulkoisiin (Miles & Mangold, 2004) sekä virallisiin ja epävirallisiin tai arjen tasoon (Miles & Mangold, 2004; Barrow & Mosley, 2005). Työnantajamielikuvaan vaikuttavia toimia voidaan tarkastella myös jakamalla ne mielikuviin tai yleiseen tuttuuteen vaikuttaviin asioihin sekä työntekijän kokemuksiin liittyen organisaatioon (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Muut mallit huomioivat sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden näkökulman, mutta Barrow ja Mosley (2005) keskittyvät erityisesti nykyisiin työntekijöihin.

Taulukko 2 Työnantajamielikuvan hallinnan mallien keskeinen sisältö tiivistettynä

Artikkeli	Työnantajabrändäyksen seuraukset	Työnantajamielikuvan rakentumisprosessi	Mikä rakentaa mielikuvaa
Backhaus & Tikoo, 2004	Työnantajabrändäyksen seurauksia ovat työnantajan houkuttelevuus ulkoisille kohderyhmille sekä työntekijöiden sitoutuminen ja parempi suoriutuminen työtehtävissä.	Työnantajabrändäys rakentaa yksittäisiä assosiaatioita sekä näiden pohjalta laajempaa mielikuvaa ja näin houkuttelevuutta ulkoisten kohderyhmien mielessä. Lisäksi työnantajabrändäys rakentaa organisaatiokulttuuria ja identiteettiä, mikä lisää lojaliteettia ja näin parantaa työntekijöiden suoriutumista. Psykologinen sopimus, eli odotukset työnantajaakohtaan, rakentuvat työnantajabrändäyksen ja työnantajamielikuvan seurauksena.	Työnantajabrändäys on uniikin työnantajaidentiteetin rakentamista, mutta artikkelissa brändäystoimiin ei niinkään keskitytä. Esitetyt jatkotutkimusaiheet liittyvät työnantajamielikuvan rakentamiseen käytännössä. Mallin mukaan työnantajabrändäyksen tarkoituksena on markkinoida symbolisia ja instrumentaalisia arvolutauksia ulospäin ja pitää nämä lupaukset osana organisaatiokulttuuria.
Alshathry, Clarke & Goodman, 2017	Seurauksena on potentiaalisten työntekijöiden houkuttelevuus sekä nykyisten työntekijöiden sitoutuminen ja vähäisempi vaihtuvuus.	Työnantajabrändipääoma koostuu tuttuudesta, kaikista mielikuvista ja kokemuksista organisaation kanssa sekä lojaliteetista, mutta näiden väliset suhteet eivät ole suoraviivaisia. Työnantajabrändäystoimet vaikuttavat taustalla. Tutuus ja kokemukset organisaatiosta heijastuvat mielikuviiin ja nämä mielikuvat rakentavat houkuttelevuutta ja lojaliteettia.	Artikkelissa keskitytään työnantajabrändipääomaan eli kohderyhmien kokemaan arvoon. Tämän taustalla vaikuttavat yleinen maine ja yhteiskuntavastuullisuus (tutuus ja mielikuvat) sekä työn sisältö ja työskentelykonteksti (kokemukset organisaatiosta).
Miles & Mangold, 2004	Seurauksena on vähemmän vaihtuvuutta, työntekijöiden parempi tyytyväisyys, parempaa asiakaspalvelua, pysyvämpiä asiakkaita sekä positiivista suusanallista viestintää liittyen organisaatioon.	Organisaation toimet ja viestintä ovat työnantajamielikuvan rakentajia ja synnyttävät myös odotuksia organisaatiota kohtaan eli muodostavat psykologisen sopimuksen, mikä puolestaan rakentaa mielikuvaa organisaatiosta.	Mallissa keskitytään työnantajamielikuvaa rakentaviin sisäisiin ja ulkoisiin toimintoihin, jotka vuorovaikuttavat keskenään. Sisäisesti mielikuvaa rakentavat viralliset HR- ja PR-systeemit sekä epävirallisesti kulttuuri, yhteisö ja johtajuus. Ulkoisesti virallisia rakentajia ovat mainonta ja PR-viestintä sekä epävirallisia asiakkaiden palaute.
Barrow & Mosley, 2005	Kyseisessä mallissa keskitytään työnantajamielikuvan hallintaan, vaikka kirjassa käsitellään myös muita aiheita.	Mallissa kuvataan, miten kaikki toiminnot organisaatiossa liittyvät yhteen ja rakentavat työntekijän mielikuvaa. Viestintä selkeyttää tilannetta, mutta ei itsessään riitä rakentamaan mielikuvaa.	Mielikuva rakentuu virallisista toimintatavoista kuten julkisuuskuvasta, vastuullisuuden johtamisesta ja arvoista, sisäisestä viestinnästä, ylimmästä johdosta sekä erilaisista arviointi- ja tukitoimista sekä arjen tasosta eli työympäristöstä, tiiminvetäjästä, palkitsemisesta ja huomioinnista, koulutuksesta ja kehittämisestä sekä myös rekrytoinnista ja perehdytyksestä.

3 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN YHTEYS ORGANISAATIOON SITOUTUMISEEN

3.1 Työntekijän monenlainen sitoutuminen

Organisaatioon sitoutuminen on esitetty keskeisenä työnantajabrändäyksen seurauksena (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017; Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004), joten seuraavaksi tarkastellaan sitoutumista. Sitoutuminen on hyvin monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö, ja sille on ollut mahdollista koota yhtä selkeää määritelmää tai selittävää mallia (Meyer, Allen & Smith, 1993). Yleisesti sitoutumisen määritelmään liittyy tämänhetkisen tilan tai tekemisen säilyttäminen tai jatkaminen ja tavoite tai tavoitteita. Kyseessä vaikuttaisi olevan mielentila. Karkeasti voidaan ajatella ihmisen sitoutuvan entiteettiin tai tekemiseen. (Meyer & Herscovitch, 2001.) Sitoutumista voidaan tarkastella koko organisaation näkökulmasta ja ajatella yksilön olevan sitoutunut organisaatioon, mutta myös esimerkiksi ammattiin/työhön sitoutumisena. (Meyer, Allen & Smith, 1993.) Tässä tutkimuksessa keskitytään organisaatioon sitoutumiseen.

Sitoutumisen taustalla vaikuttaa olevan erilaisia asioita ja tutkimuksessa on esitetty monenlaisia näkökulmia tästä (Meyer & Herscovitch, 2001). Sitoutumisen syytä voidaan tarkastella ja jaotella. Meyerin ja Allenin (1991) kolmen komponentin malli on yksi käytetyimmistä malleista kuvaamaan sitoutumista. Osaltaan ilmiön määrittelyn haasteellisuus ja ristiriitaiset käsitykset ovat johtaneet tämän moniulotteisen mallin kehittymiseen. (Meyer & Herscovitch, 2001.) Myös tässä tutkielmassa käytetään kyseistä mallia sitoutumisen ymmärtämiseen. Meyer ja Allen (1991) jaottelevat organisaatioon sitoutumisen tunneperusteiseen, jatkuvuusperusteiseen ja normatiiviseen sitoutumiseen.

Affektiivisesta eli tunneperusteisesta sitoutumisesta puhutaan, kun yksilön ajatellaan kokevan tunnetasolla yhteyttä organisaatioon. Kyseessä ei siis ole vain vaihdantasuhde. Tällaisen affektiivisen sitoutumisen ajatellaan liittyvän

organisaation tavoitteisiin sekä arvoihin. Se liitetään myös työntekijän organisaatioon identifioitumiseen. Affektiivista sitoutumista voidaan pyrkiä mittaamaan arvojen yhteensopivuudella, organisaation tavoitteiden eteen ponnistelulla ja halukkuutena olla osa yhteisöä. Myös odotetut kustannukset saattavat olla syy, miksi organisaatioon sitoudutaan. Tätä kutsutaan jatkuvuusperusteiseksi sitoutumiseksi. Työpaikan vaihtamisessa saatetaan menettää jotain ja toisaalta vaihtamatta jättämisestä hyötyä. Nämä tekijät voivat liittyä esimerkiksi työpaikan tarjoamiin etuihin tai jopa omaan sosiaaliseen identiteettiin. Velvollisuudentunnonkin on ehdotettu johtavan organisaatioon sitoutumiseen. Osa työntekijöistä saattaa kokea organisaatiossa pysymisen ja siihen sitoutumisen moraalisesti oikeana valintana. Tätä kutsutaan normatiiviseksi sitoutumiseksi. (Meyer & Allen, 1991.) Jatkuvuusperusteisen sitoutumisen taustalla on esitetty olevan vaihtoehtojen puutteen sekä jo tehtyjen "investointien". Affektiivisen sitoutumisen taustalla puolestaan on esitetty olevan jaetut arvot ja organisaatioon tai sen toimintaan identifioituminen. Normatiivisen sitoutumisen taustalla nähdään psykologisen sopimus sekä organisaation normeihin sosialisoituminen. (Meyer & Herscovitch, 2001.)

Vaikka Meyerin ja Allenin kolmen komponentin malli sitoutumisesta (1991) on kehitetty organisaatiositoutumisen kontekstissa, Meyer, Allen ja Smith (1993) myöhemmin ehdottavat, että sitä voidaan soveltaa myös työhön sitoutumiseen. Näiden sitoutumisen laatujen välillä vaikuttaisi olevan selkeä ero, mutta ne kuitenkin vaikuttavat toisiinsa, joten niitä ei voida keskustelussa täysin erottaa toisistaan. (Meyer, Allen & Smith, 1993.)

Meyer ja Allen (1991) myös ehdottavat, että erilainen sitoutumisprofiili vaikuttaa eri tavalla kokemukseen ja käytökseen työpaikalla. Sitoutumisen syitä ei täysin voi erottaa toisistaan, sillä ne kulkevat käsi kädessä (Meyer, Allen & Smith, 1993). Meyer ja Allen (1991) ehdottavat näiden olevan enemmän sitoutumisen osatekijöitä. Heidän mukaansa työntekijällä voi olla saman aikaisesti useita eri syitä sitoutua organisaatioon. (Meyer & Allen, 1991.) Näiden sitoutumisen osatekijöiden ja osatekijöiden yhdistelmien ajatellaan muodostavan sitoutumisprofiili. Affektiivisen sitoutumisen on ajateltu johtavan sisäiseen motivaatioon ja säätelyyn sekä parempaan työtyytyväisyyteen ja -hyvinvointiin. Affektiivista ja normatiivista sitoutumista sisältävien kombinaatioiden ajatellaan johtavan saman tyyliin lopputuloksiin. Kuitenkin pelkällä jatkuvuusperusteisella sitoutumisella on ehdotettu olevan päinvastaisia vaikutuksia, kuten esimerkiksi lisääntyvä työstressi. Näin ollen sitoutumisen syyt eivät ole merkityksellisiä. (Meyer, Stanley & Parfyonova, 2012.)

Affektiivinen sekä normatiivinen sitoutuminen näyttäisivät korreloivan keskenään. Näillä vaikuttaisi myös olevan useita yhteisiä tekijöitä kuten positiivinen kokemus töissä. Myös jatkuvuusperusteisen sitoutumisen ja normatiivisen sitoutumisen on havaittu korreloivan keskenään. Sen sijaan affektiivisen ja jatkuvuusperusteisen sitoutumisen välillä ei vaikuta olevan korrelaatiota. (Meyer, Allen & Smith, 1993.) Meyerin ja Allenin (1991) malli on suurilta osin tutkimuksissa todettu paikkansapitäväksi. Affektiivisen ja normatiivisen sitoutumisen ero on kuitenkin jakanut mielipiteitä, sillä kuten todettu, affektiivinen ja normatiivinen sitoutuminen korreloivat tutkimuksissa vahvasti. (Meyer & Herscovitch, 2001.) Tässä opinnäytetyössä nähdään nämä

erillisinä osa-alueina, jotka kuitenkin vaikuttavat vahvasti toisiinsa, sillä tunteet ja moraalit kulkevat usein käsi kädessä.

Sitoutumisen muodostumista voidaan myös tarkastella useista näkökulmista. Organisaatioon sitoutumista voidaan käsitellä sekä asenteiden että käyttäytymisen näkökulmasta. Keskityttäessä asenteisiin tarkastellaan muun muassa, millainen olosuhde johtaa sitoutumiseen ja miten sitoutuminen vaikuttaa käytökseen. (Meyer & Allen, 1991.) O'Reillyn ja Chatmanin (1986) malli pohjaa asenteisiin. Asenteiden voidaan ajatella muodostuvan usealla eri tavalla, ja tämän pohjalta he kehittivät mallin, jossa sitoutuminen muodostuu tottelevuuden, identifioitumisen ja sisäistämisen kautta. Aluksi asioita tehdään ulkoisen palkinnon vuoksi, sitten hyväksytään vaikutteet suhteen ylläpitämiseksi ja lopuksi sisäistetään eli hyväksytään arvot ja hyväksytään ne omiksi. (O'Reilly & Chatman, 1986; Meyer & Herscovitch, 2001.) Käytöksen näkökulmasta tarkasteltaessa puolestaan keskitytään olosuhteisiin käytöksen selittäjänä ja nähdään käytöksen johtavan asenneilmapiirin muutokseen. Nämä eivät kuitenkaan välttämättä riitele keskenään, vaan voivat yhdessä muodostaa ymmärrystä monimutkaisesta prosessista. On myös ehdotettu, että käytös ja asenteet vaikuttavat jatkuvasti toinen toisiinsa. (Meyer & Allen, 1991.)

3.2 Psykologinen sopimus linkkinä työnantajabrändäyksen ja sitoutumisen välillä

Työnantajabrändäyksen ja organisaatioon sitoutumisen välistä yhteyttä voidaan pyrkiä selittämään psykologisen sopimuksen teorian avulla (Backhaus & Tikoo, 2004). Mikä sitten on tämä psykologinen sopimus?

Psykologinen sopimus on ikään kuin skeema. Skeema on psykologinen ajattelumalli tai raami, joka asettaa ennako-oletukset siitä, mitä tietyissä tilanteissa tapahtuu ja miten niissä toimitaan. (Rousseau, 2001.) Psykologinen sopimus on työntekijän käsityksiä molemmiin puoleisista velvollisuuksista. Tämä käsitys perustuu koettuihin lupauksiin riippumatta siitä, ovatko lupaukset organisaation edustajien tiedossa. Sopimus voi pitää sisällään relationaalisia tai transaktionaalisia elementtejä. (Morrison & Robinson, 1997.) Psykologisen sopimuksen taustalla on siis ajatus sopimuksen molemminpuolisuudesta. Työntekijä ja työnantaja antavat jotain toisilleen sekä hyötyvät toisistaan, ja vuorovaikutuksessa molemmille syntyy odotuksia. (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994.) Keskeinen haaste on molemminpuolisen käsityksen muodostaminen. Jaettu tieto on tässä keskeisessä asemassa kuten myös tiedon oikeellisuus. (Rousseau, 2001.)

Psykologiselle sopimukselle oleellisia ovat koetut lupaukset. Lupauksia puolestaan voidaan antaa suullisesti, kirjallisesti tai tekojen muodossa. Käsitys psykologisesta sopimuksesta voi siis muodostua useiden erilaisten tekijöiden perusteella. (Rousseau, 2001.) Psykologinen sopimus voi myös ilmentyä useilla eri tasoilla, kuten yksilön tasolla tai koko tiimin tasolla. Nämä eri tasot vaikuttavat myös toisiinsa. Sopimus itsessään voi liittyä organisaatioon, johtajuuteen tai kollegoihin. Kyseessä on siis moniulotteinen ilmiö. On

todennäköistä, että organisaatioissa on monenlaisia psykologisia sopimuksia. (Laulié, Tekleab & Rousseau, 2023.) Toisaalta psykologisen sopimuksen teoriaa on myös kritisoitu epämääräisyytensä vuoksi ja haastettu juuri kysymällä, ketä ovat ne osapuolet, joiden välillä sopimus muodostuu (Guest, 1998).

Psykologista sopimusta on tutkittu paljon sen rikkoutumisen kautta, sillä tämä tuo lisätietoa ilmiöstä. Psykologinen sopimus rikkoutuu, kun jompikumpi osapuolista kokee toisen osapuolen jättäneen lupaukset pitämättä. Tällaiset rikkomukset vaikuttaisivat olevan yleisiä, ja tämä kertoo siitä, ettei viestintä vastaa todellisuutta. Psykologisen sopimuksen rikkominen on yhdistetty heikentyneeseen luottamukseen ja tyytyväisyyteen sekä aikomukseen vaihtaa työpaikkaa. Se on myös liitetty toteutuneeseen henkilöstön vaihtuvuuteen. (Robinson & Rousseau, 1994.) Työntekijöiden käsitykset myös omista velvollisuuksistaan muuttuvat usein työsuhteen aikana, juuri näiden rikkomusten myötä, vaikuttaen sitoutumiseen (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994). Psykologisen sopimuksen rikkoutumisella vaikuttaisi olevan selvä yhteys työntekijän sitoutumiseen. Sopimuksen loukkaukset johtavat sopimuksen rikkoutumiseen, ja molemmat näistä vaikuttavat negatiivisesti affektiivisen sitoutumiseen, jonka on myös ehdotettu olevan sitoutumisen osatekijöistä tärkein. (Cassar & Briner, 2011.) Psykologisen sopimuksen pitämisellä puolestaan vaikuttaisi olevan merkitystä tunnetasolla. Tällä muodostuvalla tunnereaktiolla on yhteys henkilöstön sitoutumiseen eli uppoutumiseen ja vaihtuvuuteen. (Laulié, Tekleab & Rousseau, 2023.) Keskeisin hyöty, joka organisaatioon sitoutumiseen liitetään, lienee työntekijöiden vaihtuvuuden väheneminen sekä myös työntekijöiden vaihtamisaikomusten väheneminen. Organisaatioon sitoutumisen on kuitenkin myös ehdotettu vaikuttavan positiivisesti työssä suoriutumiseen. (Meyer & Allen, 1991.)

Morrison ja Robinson (1997) kehittivät mallin psykologisen sopimuksen rikkoutumisesta. Rikkoutumiseen vaikuttavat tämän mallin mukaan monet tekijät. Joskus sopimuksen pitäminen ei ole mahdollista. Tähän saattavat vaikuttaa esimerkiksi organisaation kohtaamat vaikeudet tai heikko suoriutuminen. Toisaalta joskus voidaan myös olla haluttomia pitämään lupauksia. Tämä voi johtua useista syistä kuten työntekijän ja johdon suhteesta tai työntekijän käytöksestä. Joskus rikkomuksen taustalla on epäyhdenmukaisuus. Sopimukset ovat usein epämääräisiä ja monimutkaisia, mikä voi johtaa väärinkäsityksiin. Myös skeemat tilanteista voivat olla vaihtelevia, mikä johtaa erilaisiin oletuksiin. Lisäksi kommunikointi voi olla huonoa. Tällaisen ristiriidan jälkeen työntekijä arvioi rikkomuksen merkitystä itselleen, oliko kyseessä iso ja tärkeä asia. Myös työntekijän herkkyyteen reagoivia vaikuttavat monet asiat, kuten kokemus epävarmuudesta sekä työntekijän ja organisaation välisestä suhteesta. Työntekijä vertaa myös etuja haittoihin ja pohtii kontekstia, jossa rikkomus on tapahtunut. Kyseessä on siis monimutkainen prosessi, eikä yksittäinen rike johda välttämättä isoihin seuraamuksiin, jos asiat isossa kuvassa ovat kunnossa. (Morrison & Robinson, 1997.) Muun muassa työn vaatimuksien sekä resurssien ja niiden vaikutuksen tyytyväisyyteen on ehdotettu vaikuttavan psykologisen sopimuksen rikkoutumiseen. Näiden perusteella muodostuu mielikuva sopimuksen mahdollisesta rikkoutumisesta. (Vantilborgh, Bidee, Pepermans, Griep &

Hofmans, 2016.) Organisaation sekä yksilön suoriutumisella vaikuttaisi myös olevan yhteys sopimuksen rikkoutumiseen. Myös vähäiset kokemukset organisaatiosta ennen työllistymistä ja huono socialisaatio korreloivat rikkoutumisen kanssa. (Robinson & Morrison, 2000.)

Henkilöstöjohtamisen toimia ja niiden yhteyttä sitoutumiseen on tutkittu laajasti psykologisen sopimuksen kontekstissa. Henkilöstöjohtamisen toimien ajatellaan olevan signaaleja työntekijöille. Nämä välittävät tietoa organisaation odotuksista ja velvollisuuksista. Näiden signaalien vahvuuden on havaittu vaikuttavan positiivisesti aikomukseen jäädä organisaatioon, ja nimenomaan psykologisella sopimuksella on välittävä rooli tässä. Signaalien vahvuuteen vaikuttavat muun muassa erottuvuus, johdonmukaisuus ja yhteisymmärrys. HR-toimet ja niiden lähettämät signaalit osaltaan auttavat täyttämään psykologisen sopimuksen lupauksia, sillä ne toteuttavat psykologisen sopimuksen elementtejä ja sopimuksen täyttymistä arvioidaan näiden perusteella. Koska psykologisella sopimuksella on selkeä yhteys sitoutumiseen, edistää sen toteutuminen myös aikomukseen jäädä työpaikkaan. (Bandyopadhyay & Srivastava, 2022.) Myös muissa tutkimuksissa on havaittu, että yhteensopivat HR-käytännöt vaikuttavat positiivisesti sitoutumiseen ja nimenomaan psykologinen sopimuksen vahvistuminen on välittävä tekijä. (Uen, Chen, Ahlstrom & Yang, 2023.) Työntekijät arvioivat jatkuvasti vastavuoroisuutta sekä psykologista sopimustaan, ja tämä vaikuttaa sitoutumiseen. Tärkeimpiä tekijöitä vaikuttaisivat olevan urakehitysmahdollisuudet, yhteisö, työnkuva, taloudelliset palkkiot sekä työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino. (De Vos & Meganck, 2008.)

Myös viestinnän vaikutuksia psykologisen sopimuksen täyttymiseen on tutkittu, nimenomaan brändilupausten kontekstissa. Viestinnän yhteneväisyys vaikuttaisi olevan keskeistä. Viestintä on yhteneväistä, kun eri kanavat toimivat yhteistyössä ja myös dialogin käyminen on mahdollista. Tällä tavalla voidaan positiivisesti vaikuttaa psykologisen sopimuksen muotoutumiseen. Samalla tällainen parantaa käsitystä psykologisen sopimuksen lupauksien eli tehtyjen arvolupausten täyttymisestä. Tärkeimpiä arvolupauksia vaikuttaisivat olevan kehitysarvo, sosiaalinen arvo sekä taloudellinen arvo, ja koettu psykologinen sopimus vaikuttaisi vahvistavan jäämisaikomuksia. (Deepa & Baral, 2021.)

Lisäksi eri työnantajamielikuvan ulottuvuuksia on liitetty sitoutumiseen. Matongolo, Kasekende ja Mafabi (2018) havaitsivat ihmiskeskeisyyden ja palkitsemisen oleva erityisen merkittäviä elementtejä työntekijän työpaikkaan jäämiselle ugandalaisessa yliopistoissa. Monet instrumentaaliset elementit Iton, Brotheridgen ja McFarlandin (2013) mallin mukaan vaikuttavat suoraan aikomukseen etsiä uusia työpaikkoja ja sitoutumiseen. Näistä elementeistä turvallisuus, yleneminen ja joustavuus vaikuttaisivat olevan erityisen keskeisiä. Myös kehittymismahdollisuudet sitouttamisen näkökulmasta ovat tärkeitä. (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013.) Lisäksi koetun organisaation tuen on havaittu lisäävän sitoutumista, joka puolestaan lisää myös työntekijöiden pysymistä organisaatiossa (Arasanmi & Krishna, 2019). Näin ollen työntekijöiden huomioiminen, palkitseminen sekä tukeminen ja turvallisuuden tunne vaikuttaisivat olevan sitoutumisen kannalta tärkeitä työnantajamielikuvan

elementtejä. On hyvä huomioida instrumentaalisten elementtien heijastelevan symbolisia elementtejä, kuten arvoja (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013).

HR-toimet ja viestintä on liitetty psykologisen sopimuksen rakentumiseen sekä toteutumiseen ja tätä kautta sitoutumiseen. Myös erilaisten vastaavien työnantajabrändäystoimien on havaittu vaikuttavan sitoutumiseen. Psykologinen sopimus vaikuttaisi siis olevan roolissa työnantajamielikuvan ja organisaatioon sitoutumisen välillä. Tutkimuksia, joissa tätä on suoraan tutkittu, on vähemmän, mutta niitä on tehty muutamia. Työnantajamielikuvan ja työntekijän organisaatioon sitoutumisen väliltä on löydetty yhteys, ja tämän lisäksi psykologisen sopimuksen sekä työtyytyväisyyden on esitetty olevan työnantajabrändäyksen seurauksia, jotka johtavat juuri työntekijöiden pysymiseen organisaatiossa (Tanwar & Prasad, 2016). Tanwarin ja Prasardin (2016) tutkimuksen perusteella, kuten aiemmin esiteltiin, työnantajamielikuvaa rakentavat työpaikan terve ilmapiiri, koulutus ja kehitys, työn ja vapaa-ajan välinen tasapaino sekä yhteiskuntavastuullisuus. Näiden lisäksi myös palkitsemisen rooli on huomioitu osana työnantajamielikuvaa, joka rakentaa psykologista sopimusta (Alzaid & Dukhaykh, 2023).

Myös Alzaid ja Dukhaykh (2023) tutkimuksessaan havaitsivat työnantajamielikuvan olevan yhteydessä psykologiseen sopimukseen, joka puolestaan on yhteydessä sitoutumiseen. Työnantajamielikuvaan liittyvät elementit vaikuttaisivat siis vahvistavan relationaalista pitkäaikaista psykologista sopimusta ja näin sitoutumista. Tämän taustalla on ehdotettu olevan sosiaalisen vaihdon teorian kuvaama ihmiselle tyypillinen taipumus arvioida suhteesta saamiaan etuja sekä sen kustannuksia ja toimia tämän perusteella. Kokiessaan työnantajan toimet eli työnantajabrändäystoimet kuten palkitsemisen tai koulutuksen positiivisina työntekijät itsekin tekevät positiivisia suhdetta edistäviä asioita. Positiivinen pitkäaikainen suhde tai sitoumus muodostuu, kun työntekijä kokee saavansa pitkän aikavälin hyötyjä organisaatiolta. (Alzaid & Dukhaykh, 2023.)

Lisäksi muissa tutkimuksissa on saatu samansuuntaisia tuloksia. Binu Rajn (2021) tutkimuksen mukaan työntekijöillä on suurempi aikomus pysyä organisaatiossa, jossa kehitetään työnantajan arvolupausta ja toimitaan sen mukaisesti. Tämä myös vahvistaa tutkimuksen mukaan kokemusta psykologisesta sopimuksesta. Hyvä arvolupaus tekee työnantajasta houkuttelevan, ja kun työntekijöiden odotukset heidän tarpeisiinsa liittyen täytetään, on pysyvyys suurempaa. Tässä tutkimuksessa taloudellinen, sosiaalinen ja kehitysarvot todettiin sitoutumisen kannalta merkityksellisiksi. (Binu Raj, 2021.) On toki hyvä huomioida, että osa tätä sitoutumista on myös työnantajamielikuvan vaikutus sopivien työntekijöiden löytämiseen rekrytointivaiheessa (Gilani & Cunningham, 2017).

3.3 Työnantajamielikuva ja yksilön ja ympäristön välinen yhteensopivuus julkisella sektorilla

Koska työnantajamielikuvan rakentamisessa on kyse markkinoinnin työkalujen hyödyntämisestä henkilöstönjohtamisen kontekstissa, on työnantajabrändäyksessä mietittävä myös kohderyhmään liittyviä kysymyksiä. Näin ollen työnantajabrändäyksen teoriaan on liitetty teoria yksilön ja organisaation tai yksilön ja ympäristön välisestä yhteensopivuudesta (engl. *person-organization fit*, *PO fit* tai *person-environment fit*, *PE fit*). (Backhaus, 2016.) On ehdotettu, että työnantajamielikuvaa verrataan omiin arvoihin ja ihmiset pyrkivät työskentelemään työpaikassa, joka koetaan itselle sopivaksi. Tätä voidaan pyrkiä selittämään Tajfelin (1982) sosiaalisen identiteetin teorialla eli ihmisten luontaisella pyrkimyksellä hahmottaa itsensä tietyn ryhmän jäsenenä. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Sosiaalisen identiteetin on tutkimuksissa myös havaittu olevan vahvistava tekijä työnantajamielikuvan ja organisaation jäämisaikomusten välillä. Tämän on esitetty johtuvan muun muassa siitä, että organisaatiota kohtaan koetaan kiintymystä ja organisaatiosta ollaan ylpeitä, kun työntekijä identifioituu vahvasti arvolupauksiin tai työnantajamielikuvaan. (Binu Raj, 2021.)

Yksilön ja ympäristön välinen yhteensopivuus on monimutkainen ja moniulotteinen ilmiö. Yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus on erotettu yksilön ja ammatin välisestä yhteensopivuudesta, yksilön ja ryhmän yhteensopivuudesta sekä yksilön ja tietyn työn yhteensopivuudesta. Kaikki nämä tekijät muodostavat yhdessä yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden. Yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden on ehdotettu näiden lisäksi koostuvan myös yksilöiden välisestä yhteensopivuudesta. (Jansen & Kristof-Brown, 2006.) Tutkimuksissa on myös havaittu eri yhteensopivuuksien vaikuttavan toisiinsa. Esimerkiksi yksilön ja työn sekä yksilön ja työyhteisön välinen yhteensopivuus vaikuttaisi olevan yhteydessä myös koettuun yhteensopivuuteen organisaation kanssa. (Abdalla, Elsetouhi, Nagm & Abdou, 2018.) Eniten tutkittu yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden muoto lienee yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus. Tämä yhteensopivuus on yksilön ja organisaation ominaisuuksien samankaltaisuutta. Se voi olla myös komplementaarista, eli yksilö ja organisaatio tarjoavat toisilleen jotain, mitä toinen tarvitsee. Yhteensopivuus saattaa olla myös yhdistelmä näitä. Yhteensopivuus liittyy kulttuuriin, arvoihin, tavoitteisiin ja tarpeisiin. (Kristof, 1996.) Yhteensopivuuksien vaikutukset riippuvat niiden tärkeydestä, ja tämä puolestaan riippuu yksilöstä sekä ympäristöstä. Myös työuran vaiheen on ehdotettu vaikuttavan. (Jansen & Kristof-Brown, 2006.)

Kirjallisuudessa on ehdotettu, että kokemusta yhteensopivuudesta voidaan pyrkiä parantamaan brändäyksellä. Yksilön ja organisaation yhteensopivuuden teoriaan liittyen on esitetty, että organisaatio voi pyrkiä parantamaan yksilön ja organisaation välistä yhteensopivuutta esimerkiksi HR-toimilla. Erilaisten HR-toimien on ehdotettu esimerkiksi selkeyttävän arvoja, mikä puolestaan vähentää epävarmuutta, sekä täyttävän työntekijöiden tarpeita ja näin vaikuttavan

yhteensopivuuden kokemukseen. (Kooij & Boon, 2017.) PO-fitin kehittymistä on tarkasteltu myös vuorovaikutuksen näkökulmasta yhdistäen sosiaalisen vaihdon teoriaa. Vaikuttaisikin, että vuorovaikutuksen laadulla ja sen tuomilla hyödyillä tai mahdollisilla vaatimuksilla yhteisössä sekä johdon ja työntekijöiden välillä on merkitystä yhteensopivuuden kokemukselle. (Kim, Aryee, Loi & Kim, 2013.)

Tutkimuksissa yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus on liitetty houkuttelevuuteen, organisaatioon työllistymiseen, työtyytyväisyyteen, suoriutumiseen ja sitoutumiseen. Koetulla yhteensopivuudella vaikuttaisi olevan keskeinen merkitys yksilön asenteille. Kuitenkin epä johdonmukaisuuksien organisaatioissa on havaittu vaikuttavan negatiivisesti kokemukseen yhteensopivuudesta. (Kristof, 1996.)

Työnantajamielikuvan ja organisaatioon sitoutumisen välisen yhteyden on esitetty johtuvan muun muassa sisäisen brändiviestinnän seurauksena kehittyvistä yhteisistä käytänteistä, jotka johtavat lojaliteettiin sekä sitoutumiseen (Gilani & Cunningham, 2017). Työnantajabrändäys näyttäisi vaikuttavan myös organisaatioon identifioitumiseen sekä työtyytyväisyyteen, ja nämä puolestaan saavat työntekijän pysymään organisaatioissa. Työtyytyväisyys vaikuttaisi myös lisäävän identifioitumista. (Bharadwaj, Khan & Yameen, 2022.) Tämän on ehdotettu johtuvan muun muassa siitä, että työnantajabrändäys vahvistaa organisaation identiteettiä eli organisaation tunnusomaisia piirteitä, mikä puolestaan helpottaa työntekijöiden identifioitumista (Edwards, 2009). Identifioitumista on tarkasteltu muun muassa sosiaalisen identiteetin teorian puitteissa, jonka mukaan yksilöllä on luontainen halu kuulua ryhmään ja tästä tulee osa yksilön omaa identiteettiä. Identifioituminen myös lisää sitoutumista. (Edwards, 2009.) Myös selkeä symbolisten elementtien merkitys nykyisten työntekijöiden ryhmässä linkitetään Lievensin (2007) työnantajamielikuvan elementtejä käsittelevässä artikkelissa organisaatioon identifioitumiseen. Juuri näiden symbolisten elementtien ehdotetaan olevan tärkeitä identifioitumiselle. (Lievens, 2007.) Ihmisillä on myös halu nähdä itsensä hyvässä valossa, ja näin ollen ryhmään kuulumisen rakentaessa identiteettiä muun muassa organisaation arvoilla on merkitystä. Erityisesti arvoihin identifioituminen lisää merkityksen tunnetta. (Edwards, 2009.) Työnantajamielikuvan on todettu myös lisäävän luottamusta organisaatioon ja tämän puolestaan vähentävän työntekijöiden vaihtuvuutta (Yadav, Kumar & Mishra, 2020).

3.3.1 Julkisen sektorin erityispiirteet ja julkis palvelumotivaatio

Yksi teoreettinen viitekehys, jota on käytetty hahmottamaan etenkin julkisen alan houkuttelevuutta työnantajana, on julkis palvelumotivaatio (engl. *public service motivation, PSM*). Tämä teoria linkittyy yhteen yksilön ja ympäristön välisen yhteensopivuuden sekä työnantajamielikuvan kanssa. Perry ja Wise (1990) kehittivät julkis palvelumotivaation käsitteen sellaiseksi kuin se tänä päivänä tunnetaan. Myös ennen tätä aihetta oli tutkittu, mutta he määrittelivät käsitteen ensimmäisen kerran laajemmin. Yhä tänäkin päivänä yleisesti käytetty julkis palvelumotivaation määritelmä on juuri Perryn ja Wisen (1990) määritelmä

yksilön alttiudesta vastata julkisen sektorin toiminnoille ominaisiin ja uniikkeihin motiiveihin. (Perry & Wise, 1990.)

Etenkin aluksi julkis palvelumotivaation tutkimuksessa keskityttiin julkisen alan ja yksityisen puolen työntekijöiden välisiin eroihin; millaiset asiat motivoivat ja millaiset palkkiot houkuttelevat (Bozeman & Su, 2015). Näissä tutkimuksissa huomattiin julkisella alalla työskentelevien arvostavan muiden auttamista ja motivoituvan erityisesti sisäisesti omasta työstään (Bozeman & Su, 2015). Ihmisen, joka on kiinnostunut julkisyhteisön asioista, ajatellaan todennäköisemmin valitsevan julkisen alan työpaikan. Julkispalvelumotivaation siis ajateltu olevan työntekijän halu tehdä hyvää muille ja vaikuttaa yhteiskuntaan positiivisesti (Perry & Hondeghem, 2008). Tällöin työntekijän fokus vaikuttaisi olevan laajemmassa yhteiskunnallisessa mittakaavassa eikä vain yksilön ja organisaation edun tavoittelussa (Vandenabeele, 2007). Julkispalvelumotivaatiota on myös verrattu muun muassa altruismiin ja prososiaaliseen käytökseen. (Perry & Hondeghem, 2008.) Toisaalta julkispalvelumotivaation erottaminen näistä läheisistä käsitteistä on myös havaittu hankalaksi ja teoriaa on kritisoitu tämän vuoksi (Bozeman & Su, 2015).

Perry ja Wise (1990) ehdottavat julkispalvelumotivaation kumpuavan rationaalisista, normeihin perustuvista tai affektiivisistä motiiveista. Rationaaliset syyt liittyvät enemmän omaan etuun, ja tällöin työsuhde julkisella puolella tuo kyseisille työntekijöille jotain henkilökohtaisesti tärkeiksi koettuja etuja. Normeihin perustuvat syyt taas liittyvät laajemmin yhteiskunnan palvelemiseen. Tällainen normi saattaa olla esimerkiksi isänmaallisuus. Affektiiviset syyt ovat taas enemmän sitoutumista johonkin tärkeäksi koettuun. Toki välillä näitä on vaikea erottaa ja joku laajemmin yhteiskunnallisesti tärkeä asia voi myös ajaa omaa etua. (Perry & Wise, 1990.)

Perry (1996) kehitti ensimmäisenä työkalun, jolla mitata julkispalvelumotivaatiota, ja tätä kehittäessään löysi neljä ulottuvuutta: julkisia päätöksiä tekemään pääsemisen houkuttelevuus, yhteiseen hyvään sitoutuminen, itsensä uhraaminen ja myötätunto. (Perry, 1996.) Perryn kehittämä malli on myös myöhemmissä tutkimuksissa saanut tukea. Lisäksi uusia dimensioita, kuten demokraattista hallintoa, on ehdotettu osaksi mittaria. (Vandenabeele, 2008.) Julkispalvelumotivaation on ehdotettu olevan uskomus, asenne, arvo ja käyttäytymismalli (Vandenabeele, 2007). Yleisissä arvoissa ei vaikuttaisi olevan eroja julkisella ja yksityisellä sektorilla työskentelevien välillä, mutta työhön liittyvissä arvoissa puolestaan vaikuttaa olevan eroja. Esimerkiksi yhteiskunnan eteen työskentelyä arvostetaan julkisella sektorilla enemmän. Arvovalta, jota työ tuo mukanaan, vaikuttaisi puolestaan olevan tärkeämpää yksityisellä sektorilla työskenteleville. (Lyons, Duxbury & Higgins, 2006.)

Organisaatiolla ja sen ominaisuuksilla vaikuttaisi olevan myös merkitystä julkispalvelumotivaation kehittymiselle (Moynihan & Pandey, 2007). Julkispalvelumotivaatio vaikuttaisi olevan yhteydessä muun muassa työnkuvaan, johtajuuteen ja organisaatiokäsitykseen. (Ritz, Brewer & Neumann, 2016.) On ehdotettu, että julkispalvelumotivaatio lähtee yksilön taipumuksesta, mutta liittyy vahvasti myös organisaation ominaisuuksiin ja arvoihin. Yksilön julkispalvelumotivaatio vaikuttaisi kärsivän siitä, jos hän ei koe organisaatiossa todella pystyvänsä auttamaan. Yksilön ja organisaation yhteensopivuudella

vaikuttaisi siis olevan myös merkitystä. (Wright & Pandey, 2008.) Siispä yksilö, jolla on korkea julkis palvelumotivaatio, hakeutuu useammin julkiselle alalle töihin tai on kiinnostunut julkisen alan työpaikasta. Jos organisaatiossa vastataan työntekijän tarpeisiin ja odotuksiin liittyen julkis palvelumotivaatioon, hän on todennäköisesti tyytyväisempi ja sitoutuu organisaatioon. (Steijn, 2008.)

Vandenabeele (2007) on esittänyt kokonaisvaltaisen mallin julkis palvelumotivaation kehittymisestä. Hän yhdisteli malliin useita eri teorioita useilta eri tieteenaloilta. Hän yhdistää esimerkiksi psykologian tieteenalalta itseohjautuvuusteorian periaatteita myös julkis palvelumotivaation kehittymiseen. Hän ehdottaa, että mahdollistamalla organisaatiossa yksilön tarpeiden, kuten autonomian sekä kokemuksen yhteisöllisyydestä ja kyvykkyydestä, toteutuminen voidaan parantaa julkis palvelumotivaatiota. Myös yksilön ja yhteisön välinen yhteensopivuus huomioidaan tässä mallissa. (Vandenabeele, 2007.) Kim (2012) selvitti yksilön ja organisaation välisen yhteensopivuuden vaikutuksia julkisella alalla. Hän selvitti erityisesti yksilön ja organisaation yhteensopivuuden välittävää vaikutusta julkis palvelumotivaation ja työtyytyväisyyden sekä sitoutumisen välillä. Tutkimustulosten mukaan yksilön ja organisaation välinen yhteensopivuus on sekä välittävä tekijä että itsenäinen tekijä julkis palvelumotivaation rinnalla. Näin ollen työntekijöiden kokiessa heidän arvojensa sopivan yhteen organisaation kanssa he ovat myös tyytyväisempiä työssään sekä paremmin sitoutuneita. (Kim, 2012.)

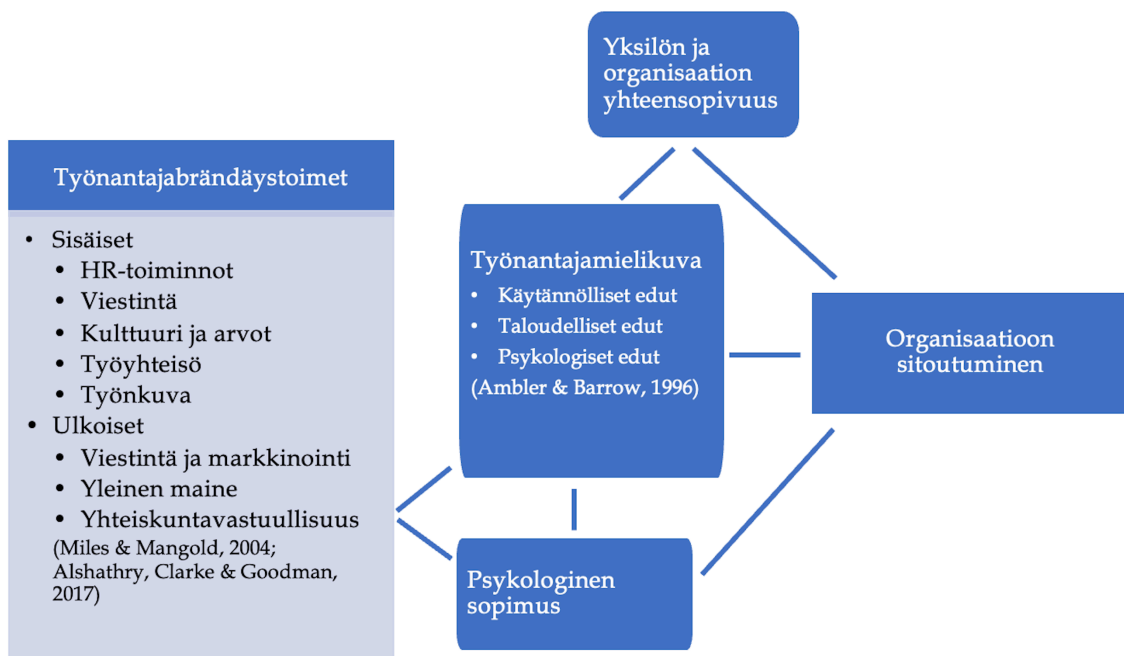
Perry ja Wise (1990) myös ehdottavat, että julkisella alalla julkis palvelumotivaatio parantaa työntekijöiden sitoutumista ja tätä kautta myös suoriutumista (Perry & Wise, 1990). Yleisesti ottaen myös kirjallisuuskatsauksissa julkis palvelumotivaatio on yhdistetty parempaan suoriutumiseen organisaatiossa, työtyytyväisyyteen sekä sitoutumiseen. Näin ollen julkis palvelumotivaatiota ehdotetaan monissa tutkimuksissa hyödynnettäväksi julkisen alan HR-toiminnoissa. Kuitenkin teorian hyödyntäminen henkilöstöjohtamisen toiminoissa on jäänyt vähäiseksi. Tutkimusta käytännön sovellutuksista kaivataan siis enemmän. (Ritz, Brewer & Neumann, 2016.)

3.4 Yhteenveto

Työnantajamielikuva on kohderyhmän mielissä muodostuva käsitys työnantajasta. Työnantaja voi pyrkiä vaikuttamaan tähän mielikuvaan työnantajabrändäyksellä eli erilaisilla organisaation toimilla. Näitä erilaisia sisäisiä työnantajabrändäysoimia ovat sekä henkilöstöjohtamiseen että viestintään ja kulttuuriin liittyvät ulottuvuudet. Ne voivat olla virallisia tai epävirallisia toimia. Kuitenkin myös ulkoiset työnantajabrändäysoimet, kuten markkinointi, heijastuvat sisäiseen työnantajamielikuvaan. Työnantajamielikuva muodostuu useiden eri asioiden seurauksena. (Miles & Mangold, 2004.) Työnantajamielikuva sisältää sekä instrumentaalisia että symbolisia etuja. (Lievens, 2007.) Keskeisiä työnantajamielikuvan ulottuvuuksia ovat muun muassa taloudellinen hyöty, kehittyminen, sosiaalinen hyöty, kiinnostavuus

sekä käytännöllinen hyöty (Ambler & Barrow, 1996; Berthon, Ewing & Hah, 2005).

Keskeisiä työnantajabrändäyksen tavoitteita ovat työntekijöiden houkuttelu ja sitouttaminen. Kohderyhmiä ovat siis potentiaaliset työntekijät sekä nykyiset työntekijät. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Tässä tutkielmassa keskitytään erityisesti sisäiseen työnantajabrändäykseen ja sisäiseen työnantajamielikuvaan. Keskeinen tavoite on siis sitouttaa työntekijät. Työnantajamielikuvan ja sitoutumisen välistä yhteyttä voidaan selittää monilla eri teorioilla. Työnantajabrändäyksellä rakennetaan selkeämpää kulttuuria ja identiteettiä, mikä auttaa työntekijöitä identifioitumaan organisaatioon, joka puolestaan edistää sitoutumista (Edwards, 2009). Näin ollen yksilön ja organisaation välisellä yhteensopivuudella on keskeinen merkitys sitoutumisessa. Työnantajamielikuva rakentaa kokemusta yhteensopivuudesta. Myös psykologisen sopimuksen voidaan nähdä olevan keskeinen työnantajabrändäyksen seuraus tai työnantajamielikuvan rakentaja, jonka rikkoutuminen vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen. Sisäisellä työnantajabrändäyksellä voidaan pyrkiä huolehtimaan siitä, että työnantajabrändin lupaukset sekä psykologinen sopimus tulee täytettyä. (Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004.) Tätä ulottuvuutta on kuitenkin tutkittu vähemmän (Backhaus, 2016). Lisäksi työnantajamielikuvaa on julkisella alalla tutkittu vähemmän, vaikka julkisella alalla voidaan ajatella olevan sille ominaisia piirteitä, jotka voivat heijastua työnantajamielikuvaan, psykologiseen sopimukseen sekä yksilöiden ja organisaation yhteensopivuuteen (Perry & Wise, 1990). Tämä teoreettinen viitekehys on tiivistetty kuviossa 1.



Kuvio 1 Teoreettinen viitekehys

4 METODOLOGIA

4.1 Laadullinen tutkimus

Tutkimuksen toteutus tulee aina suunnitella tutkimuksen tarkoituksen mukaan (Patton, 2002, s. 213). Tämän tutkimuksen tarkoituksena on tuottaa teoreettista ymmärrystä ja selitystä liittyen työnantajamielikuvaan. Tutkimuksessa keskitytään erityisesti työntekijöiden omiin kokemuksiin työnantajamielikuvalla tärkeistä elementeistä ja niiden merkityksestä heidän sitoutumiseensa. Koska tavoitteena on ymmärtää nimenomaisesti työntekijän näkökulmaa, valittiin laadullinen menetelmä. Yksinkertaisimmillaan laadullisella eli kvalitatiivisella tutkimuksella tarkoitetaan ei-numeerista tutkimusta. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on kuvata arkiympäristöä, jonka moninaisuus myös huomioidaan. Tyypillistä on, että ihminen on keskeisessä osassa tiedon hankintaa ja hänen näkökulmansa ja äänensä pääsee esille. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 164.) Laadullisella tutkimuksella pyritään nimenomaan kontekstuaalisuuteen sekä ymmärtämään toimijoiden näkökulmia. Laadullinen tutkimus perustuu induktiiviseen prosessiin. Siinä keskitytään useisiin yhtäaikaisiin asioihin, ja tämän perusteella pyritään muodostamaan kontekstisidonnainen ymmärrys tilanteesta. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 22–26.)

Laadullinen tutkimus on lisääntynyt kauppatieteissä, sillä myös talouselämä on muuttunut ja monimutkaistunut. Työ on yhä enemmän tietotyötä ja organisaatioiden rakenteet ovat madaltuneet. Näin ollen tutkimuskenttä ja käsitteistö on muuttunut, ja vaikutteita on haettu muun muassa yhteiskuntatieteiden puolelta. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 7–9.) Yleisesti ottaen kvalitatiivinen tutkimus on lisääntynyt Suomessa ihmistieteissä 1970-luvulta lähtien. Tämän taustalla vaikuttaa ajatus siitä, ettei inhimillistä toimintaa pystytä täysin selittämään numeraalisin keinoin. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 26–32.) Tämän tutkielman aihe on samaan tapaan monitieteellinen sekä moniulotteinen ja keskittyy erityisesti ihmisiin.

Liiketaloustieteen kenttä on jakautunut myös tiedekäsityksessä ja tiedon tuottamisen ymmärryksessä. Laadullisen tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä määrällisen tutkimuksen keskittyessä tilastollisiin tuloksiin. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 16–17.) Tutkimusmenetelmän valintaan liittyy myös tieteenfilosofisia lähtökohtia, jotka liittyvät uskomuksiin tiedon luonteesta ja tiedon saamisesta. Tutkimusongelman lisäksi näiden oletusten perusteella tehdään myös metodologisia valintoja. (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 129.) Ihmistutkimukseen ja laadulliseen tutkimukseen liittyy monia tieteenfilosofisia lähtökohtia, jotka heijastelevat ymmärrystä ympäröivästä. Ihminen ensinnäkin nähdään monimutkaisena sekä moniulotteisena, ja näin ollen kausaalisten suhteiden suora löytäminen on haastavaa. Samaan tapaan todellisuus nähdään sosiaalisena sekä subjektiivisena, ja siksi ei ole olemassa yhtä totuutta. Näin ollen myös tutkijan oma vaikutus prosessiin sekä tutkimuksen kontekstuaalisuus huomioidaan tarkasti. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 16–19, 22–24.)

Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on ajatus ilmiöiden subjektiivisuudesta. Näin ollen tapauksiin syvällisemmin perehtymällä voidaan lisätä ymmärrystä ympäristöstä. Juuri tämän subjektiivisuuden ymmärtämisen koetaan tuovan tutkimukselle luotettavuutta. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 28.) Tässä tutkimuksessa keskitytään erityisesti työntekijöiden näkökulmaan ja kokemukseen, sillä tämä on työnantajabrändäyksen seurausten kannalta erityisen merkittävää. Juuri työntekijän näkökulma vaikuttaa siihen, millainen on lopputulos. Koska kokemus on keskeisessä osassa tutkimusta, valittiin menetelmäksi laadullinen tutkimus. Kyseessä on selittävä ja kuvaileva tutkimus (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 138–139).

4.2 Aineistonkeruu

Yksi oleellinen osa tutkimusta on sopivan kohdejoukon valitseminen. Usein laadullisessa tutkimuksessa pyritään saamaan harkinnanvarainen näyte, koska kyseessä ei ole tilastollinen tutkimus vaan tiettyyn aiheeseen syventyminen. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 59.) Tämän perusteella sitten valitaan haastateltavat. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on ymmärtää julkisen sektorin organisaatiossa työskenteleviä työntekijöitä ja heidän käsityksiään työnantajamielikuvasta sekä sen merkityksestä heidän organisaatioon sitoutumiselleen, valittiin haastateltaviksi julkisen organisaation nykyisiä työntekijöitä.

Laadullista aineistoa voidaan saada haastattelemalla, havainnoimalla tai valmiista dokumenteista (Patton, 2002, s. 4). Haastattelu on menetelmä, jossa tutkittavalta suullisesti kysytään hänen omista mielipiteistään (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 11). Kun siis halutaan tietää ihmisen tarkoituseristä, kysytään niistä suoraan häneltä itseltään (Eskola & Suoranta, 1998, s. 86). Haastattelu on ainoa tutkimusmenetelmä, joilla voidaan pyrkiä saamaan tietoa ihmisen omista ajatuksista ja tulkinnoista. Toisaalta samalla haastattelumenetelmän haaste on juuri sen subjektiivisuus. Sen avulla tietoa saadaan yksilön

näkökulmasta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 105). Tämän tutkielman tutkimuskysymykset kuitenkin liittyvät nimenomaan työntekijöiden kokemuksiin, joten ilmeinen valinta on haastattelututkimus, jonka avulla on helppo kysyä ihmisten kokemuksista. Haastattelu menetelmänä korostaa juuri ihmisen subjektiivisuutta ja asemaa merkityksen luojana. Haastattelu on myös erinomainen menetelmä syventämään ja selkiyttämään ilmiötä, sillä se mahdollistaa muun muassa tarkentavat kysymykset. (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 34–35.)

Tässä tutkimuksessa haastattelut päätettiin toteuttaa puolistrukturoituna teemahaastatteluina. Puolistrukturoidussa haastattelussa haastattelun rakennetta on suunniteltu jo etukäteen, mutta se kuitenkin joustaa tarpeen vaatiessa. Joissain yhteyksissä teemahaastattelua ja puolistrukturoitua haastattelua on käytetty synonyymeinä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 104), mutta toisissa yhteyksissä ne erotetaan toisistaan (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87). Eskola ja Suoranta (1998, s. 87) erottavat ne toisistaan ja toteavat puolistrukturoidun haastattelun olevan haastattelu, jossa kysymykset ovat kaikille samat, mutta vastaaminen on vapaata. Teemahaastattelun he määrittelevät olevan haastattelu, jossa aiheet on määritetty ennalta, mutta valmiit kysymykset ja järjestys puuttuvat. Aiheet käydään läpi, mutta toteutus vaihtelee. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 87.) Hirsjärvi ja Hurme (2001, s. 47–48) puolestaan esittävät teemahaastattelun olevan yksi puolistrukturoiduista menetelmistä, mutta esittävät sen olevan lähempänä strukturoitua kuin strukturoimatonta. Tämän tutkimuksen haastatteluja voidaan kuvata puolistrukturoituna teemahaastatteluina, sillä keskeistä oli juuri teemojen käsittely, mutta haastattelun tueksi oli myös keskeisiä kysymyksiä, jotka kysyttiin kaikilta. Teemojen sisälle jäi kuitenkin mahdollisuus käsitellä vapaasti haastattelun yhteydessä esille tulleita kiinnostavia näkökulmia suunniteltujen kysymysten ulkopuolelta.

Teemahaastattelut ovat tutkimusaiheeseen sopiva haastattelumuoto, koska vapaa puhe mahdollistaa haastateltavan todellisiin ajatuksiin ja jopa yllättäviin näkökulmiin käsiksi pääsemisen, mutta teemojen avulla saadaan keskustelu pidettyä tutkimusongelmalle relevanteissa aiheissa. Teemahaastattelun etuihin kuuluu juuri haastattelumuodon vapaamuotoisuus, jolla voidaan varmistaa, että haastateltavan oma näkökulma näkyy haastatteluissa. Samalla teemat takaavat, että kaikkien kanssa kuitenkin käydään suunnilleen samat asiat läpi ja pysytään fokuksessa. (Eskola & Suoranta, 1998, s. 88.) Teemahaastattelu eroaa muista haastatteluista juuri siksi, että se keskittyy kysymysten sijaan teemoihin ja näin mahdollistaa haastateltavan äänen esille nostamisen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 48).

4.2.1 Haastattelujen suunnittelu

Haastattelujen suunnittelun tarkoituksena on tehdä keskeiset ratkaisut ja päättää päälinjoista, ja huolellisella suunnittelulla voidaan pyrkiä vähentämään myöhempiä ongelmia (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 65). Siksi haastattelurunko ja haastattelujen toteutus suunniteltiin huolellisesti. Haastattelurungon

tarkoituksena on huolehtia siitä, että kaikki tarvittava tulee kysytyä ja haastattelu etenee sujuvasti (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 108).

Teemahaastattelussa vapaamuotoisuudesta huolimatta pyritään kuitenkin kysymään tutkimusongelman kannalta merkityksellisistä asioista, ja teemat muodostuvat tämänhetkisen tiedon pohjalta (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 88). Haastatteluteemat suunniteltiin aikaisemman kirjallisuuden perusteella, ja teemat rakentuivat juuri teoriaan tutustumalla (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 65). Haastattelurungon muodostus aloitettiin kirjallisuuskatsauksen perusteella Hirsjärven ja Hurmeen (2000, s. 67) mallin avustuksella. Kirjallisuuskatsauksesta etsittiin keskeiset toistuvat teemat, ja tämän perusteella muodostettiin teemoja varmistaen, että kaikki keskeinen tulee mahdutetuksi teemojen sisälle. Teemoja muodostaessa pyrittiin myös huomioimaan se, että ne jäävät riittävän väljiksi, koska tämä mahdollistaa haastateltavan äänen kuulumisen (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 66–67).

Haastattelurunko jaettiin kahteen eri osaan tutkimuskysymysten perusteella. Ensimmäinen osa käsitteli työntekijälle merkityksellisiä työnantajamielikuvan elementtejä ja toinen keskittyi sitoutumiseen sekä työnantajamielikuvan elementtien merkitykseen sitoutumiselle. Näin ollen teemahaastattelun ensimmäinen osa suunniteltiin aikaisemman työnantajamielikuvan elementteihin liittyvän kirjallisuuden perusteella ja siinä kysyttiin näiden merkityksestä työntekijälle. Esimerkiksi arvot ja johtajuus on jo kirjallisuudessa havaittu työnantajamielikuvaan liittyviksi elementeiksi, mutta nyt tarkoituksena oli ymmärtää syvemmin työntekijöiden ajatuksia näihin liittyen. Aluksi kysyttiin vapaassa muodossa työnantajamielikuvalla tärkeiksi koetuista elementeistä, ja tämän jälkeen edettiin kirjallisuuden perusteella muodostuneisiin teemoihin. Nämä työnantajamielikuvaan liittyvät teemat, joita haastattelurunkoon sisällytettiin, jakoutuivat organisaatiokulttuurin ja yhteisön ulottuvuuteen, henkilöstöjohtamisen ja johtamisen ulottuvuuteen sekä viestinnän ja maineen ulottuvuuteen. Henkilöstöjohtamiseen sisällytettiin asiat liittyen kehittymiseen ja palkitsemiseen. Viestintään puolestaan sisällytettiin sisäinen ja ulkoinen viestintä sekä organisaation yleinen maine. Toisessa haastattelun osassa kysyttiin työntekijöiden sitoutumiselle tärkeistä elementeistä ja huomioitiin kysymyksissä myös työntekijän ja organisaation välisen yhteensopivuuden sekä psykologisen sopimuksen näkökulmat.

Tämän jälkeen muodostettiin jokaisen teeman alle muutamia keskeisiä tukikysymyksiä. Haastattelun laatua voidaan pyrkiä parantamaan miettimällä ennalta jatkokysymyksiä sekä keinoja syventää haastattelua (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 184). Kysymysten muotoilussa pyrittiin erityisesti huomioimaan työntekijän oman näkökulman korostaminen. Haastattelussa käytettiin muotoja kuten "miten koet", "sinulle tärkeitä" ja "sinulle merkityksellisiä". Teemahaastatteluissa kysymykset ovat lähtökohtaisesti avoimia (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 109). Tätä pyrittiin toteuttamaan muotoilemalla kysymykset muodossa "kerro...". Teoriaa haastattelurungon pohjana hyödynnettäessä on kuitenkin myös oltava varovaisia, jottei haastattelusta tule liian helposti ennakoitava ja johdatteleva (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 109). Myös tämä pyrittiin pitämään mielessä haastattelua suunniteltaessa. Alussa kysyttiin muutamia kysymyksiä liittyen työntekijöiden omiin

kokemuksiin työnantajamielikuvasta ja työnantajastaan. Lisäksi huomioitiin, että tutkimuskysymykset usein aloitetaan kevyemmällä ja haastavammat kysymykset jätetään loppupuolelle. Lopussa kuitenkin kysyttiin vielä keventävä ja kokoava kysymys, joka mahdollisti haastateltavan oman kerronnan ja haastattelun täydentämisen (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 110).

Haastattelurunkoa suunniteltaessa pyrittiin huomioimaan kielivalintojen merkitys kuten suositeltavaa on (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 53). Kieli pyrittiin pitämään helposti ymmärrettävänä ja neutraalina sekä välttämään liiallista teoreettista jargonia. Samalla pyrittiin miettimään eri sanavalintojen konnotaatioita ja huomioimaan ne. Haastatteluissa esimerkiksi valittiin käytettäväksi työnantajamielikuva-termiä, sillä se on selkeämpi kuin työnantajabrändi ja ohjaa ajattelua työntekijöiden omiin kokemuksiin sekä mielipiteisiin. Koska kysymykset ovat avoimia, osa niistä saattaa jäädä liian epäselviksi, minkä vuoksi joissain kohdissa käytettiin useita eri synonyymejä ymmärryksen lisäämiseksi. Esimerkiksi käytänteet voi olla melko epäselvä käsitteenä ja tätä tarkennettiin puhumalla käytänteistä sekä toimintatavoista. Alakysymykset luotiin tarvittaessa selkeyttämään laajempia kysymyksiä. Esimerkiksi organisaatiokulttuuri pilkottiin arvoihin ja käytänteisiin tarkentavissa kysymyksissä. Tämän lisäksi pyrittiin huomioimaan, että yksittäinen kysymys ei saa olla liian monimutkainen ja sen tulee keskittyä vain yhteen asiaan (Hirsjärvi & Hurme, 2001, s. 105).

Haastattelurunkoa suunniteltaessa kysyttiin myös ulkopuolista mielipidettä, sillä useamman mielipiteen voidaan ajatella parantavan haastattelun neutraaliutta. Lisäksi tehtiin pari esihaastattelua, joiden perusteella haastattelua kehitettiin. Esihaastatteluissa huomattiin muutamia kysymyksiä, jotka olivat epäselviä ja näitä pyrittiin muokkaamaan. Samalla osa kysymyksistä oli päällekkäisiä, joten haastattelurunkoa tiivistettiin tämän perusteella. Esihaastattelujen perusteella saatiin hyvä kuva siitä, miten kysymyksiin reagoidaan ja kuinka haastateltavat ne mahdollisesti ymmärtävät, ja pystyttiin samalla testaamaan myös käytännön teknistä toteutusta haastatteluista varten.

4.2.2 Haastattelujen toteutus

Tutkimuksessa haastateltiin erään suuren, useita tuhansia henkilöitä työllistävän, julkisen sektorin organisaation työntekijöitä. Haastateltavat kontaktoitiin organisaatiossa yhden yksikön sisältä tietyistä ryhmästä. Näitä asiakastyötä tekevien tiimien työntekijöitä lähestyttiin sähköpostiviestillä, ja halukkaat ilmoittautuivat haastatteluun sähköpostitse. Kaikki haastateltavat siis tekivät samoja asiakaspalveluun liittyviä työtehtäviä, mutta eivät kuitenkaan kaikki olleet samassa tiimissä. Vaikka kaikki tekivät samanlaista neuvovaa tietotyötä, on eri tiimeillä erilaisia osaamispainotuksia. Itse haastattelut toteutettiin etäyhteyksin Zoomissa ja ne nauhoitettiin. Haastatteluja tehtiin yhteensä kahdeksan. Suurin osa haastateltavista oli ollut organisaatiossa töissä jo useampia vuosia (3–6 vuotta), mutta muutama haastateltavista vasta lyhyemmän ajan. Lyhyemmän ajan organisaatiossa olleet kuvasivat kuitenkin halukkuuttaan jatkaa organisaatiossa. Haastattelut kestivät keskimäärin 40–45 minuuttia. Lyhyin haastattelu oli 37 minuuttia ja pisin haastattelu 59 minuuttia

pitkä. Haastattelujen pituus vaihteli haastateltavan mukaan, sillä jokaiselle haastateltavalle mahdollistettiin vapaa kerronta ja avoimiin kysymyksiin vastattiin oman kokemuksen mukaan.

Haastattelutilanteessa pyrittiin huomioimaan tutkijan rooli huolellisesti. Sävy pidettiin rennon keskustelevana, jotta tilanne olisi helposti lähestyttävä ja mahdollistaisi vapaan kerronnan, mutta haastattelijan rooli oli kuitenkin neutraali ja haastateltavien kertomiin reagoitiin neutraaleilla toteamuksilla tai kysymällä tarkentavia kysymyksiä. Jatkokysymykset ja tarkennukset pyrittiin tekemään avoimessa muodossa, kuten ”kerro tästä asiasta lisää” tai ”kerro, mikä vaikuttaa...”. Tarkennuksia tehtiin aina tarpeen tullen ja oletuksia pyrittiin tekemään mahdollisimman vähän.

Jos jokin aihe nousi esille keskustelussa, runkoa muokattiin niin, että siirryttiin luontevasti tätä aihetta käsittelevään osuuteen. Kaikilta haastateltavilta ei myöskään kysytty kaikkia kysymyksiä, sillä haastateltavat saattoivat vastata näihin hyvinkin laajasti jo toisten kysymysten aikana. Jokaiselta kysyttiin myös runkoon kuulumattomia lisäkysymyksiä, jos vastauksessa jokin jäi avoimeksi. Jos haastateltava kertoi esimerkiksi hänellä olevan tietynlainen tunne asiasta, pyydettiin miettimään, mistä tämä johtuu tai jos haastateltava kertoi pitävänsä esimerkiksi arvoja tärkeänä, pyydettiin tarkentamaan, mitkä arvot ovat hänelle tärkeitä. Näin päästiin syvemmälle taustoihin ja haastateltavan kokemuksiin.

Haastattelujen aikana esimerkiksi organisaatiokulttuuria koskeva kysymys osoittautui haastavaksi, ja moni pyysikin tarkentamaan, mitä organisaatiokulttuurilla tarkoitetaan. Kysymys oli tarkoituksella jätetty laajaksi, jotta päästäisiin kiinni haastateltavan omaan ajatteluun organisaatiokulttuurin tärkeistä elementeistä eikä ohjattaisi liikaa. Tämä kysymys jäi kuitenkin haastateltaville liian epäselväksi, ja aikaisemmin suunnitelluille tarkentaville kysymyksille tuli tarvetta. Näin ollen haastateltavilta kysyttiin erikseen arvoista ja toimintatavoista tai heidän pyynnöstään organisaatiokulttuuri määriteltiin arvoina ja toimintatapoina. Toisaalta muissa kysymyksissä taas tuli haastateltavien kerronnassa esille organisaatiokulttuuriin liittyviä asioita.

Aineiston määrän riittävyyden arviointiin laadullisessa tutkimuksessa on ehdotettu saturaatiota eli kylläisyyttä. Tällä tarkoitetaan sitä, että aineisto on alkanut toistamaan itseään ja uudet haastateltavat eivät tuo enää uutta tietoa tutkimusongelman kannalta. Voidaan siis ajatella, että tässä vaiheessa teorian muodostamiselle oleellinen tieto on jo saatu. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 99.) Tämä toteutui haastattelujen aikana.

4.3 Sisällönanalyysi ja sen toteutus

Aineiston analysointi toteutettiin laadullisena sisällönanalyysinä. Kyseessä on systemaattinen menetelmä, jonka tarkoitus on kuvata aineiston sisältöä. Tarkoituksena on siis tiivistää aineistoa ja löytää siitä tutkimuskysymyksille oleelliset osuudet. Tarkoituksena on kuitenkin antaa myös yksityiskohtainen kuvaus. Sisällönanalyysin tavoitteena on siis kuvata aineistoa kattavasti, mutta kuitenkin tiivistetyssä muodossa. (Schreier, 2013.) Tutkimuksen tarkoituksena

on ymmärtää työntekijöille tärkeitä työnantajamielikuvan elementtejä ja tällaisen systemaattisen analyysin avulla nämä löydetään haastatteluaineistosta tehokkaasti.

Laadullinen sisällönanalyysi voidaan toteuttaa joko aineistolähtöisesti, teorialähtöisesti tai teoriaohjaavasti. Todellisesti aineistolähtöistä analyysiä on kuitenkin haastava toteuttaa, ja on jopa argumentoitu sen olevan mahdotonta. Tämä argumentti juontaa juurensa ajatuksesta, ettei täysin objektiivista tietoa voida saavuttaa ja tutkimusasetelma sekä menetelmät itsessään vaikuttavat lopputuloksiin (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109). Tämä voidaan nähdä keskeisenä näkökulmana tässä tutkimuksessa, sillä teemahaastattelu, jossa teemat pohjautuvat aikaisempaan kirjallisuuteen, ohjaa haastattelussa käsiteltäviä aiheita vapaamuotoisuudesta huolimatta ja näin ollen aineiston sisältöä. Kuitenkin on myös suositettu, että ainakin joiltain osin analyysi olisi aineistolähtöinen, jotta kaikki aineiston osat tulisi käsiteltäviä (Schreier, 2013). Näin ollen tätä analyysiä voidaan kuvata teoriaohjaavaksi analyysiksi. Analyysissä oli siis teoriakytöntöjä, vaikka se pohjasi vahvasti aineistoon. Analyysin tarkoitus ei kuitenkaan ollut varsinaisesti testata tietoa vaan tuoda uusia näkökulmia ymmärtäen aikaisemman tiedon vaikutus. Analyysi siis aloitettiin aineistolähtöisesti, mutta myöhemmin tuotiin mukaan teoreettinen viitekehys näitä löydöksiä jäsentämään. (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 109–110.)

Haastattelut litteroitiin melko lailla sanasta sanaan, jotta koko ajatuskokonaisuus tulee varmasti huomioitua. Täytesanat sekä muut vastaavat ylimääräiset lausahdukset jätettiin kuitenkin pois, eikä litteraatissa huomioitu taukoja, äänenpainoja tai muita vastaavia. Litteraateista jätettiin pois myös kerrontaa, joka sisälsi tunnistettavia tietoja, ja nämä kuvattiin sulkuihin tyyliin "(kertoo elämäntilanteestaan liittyen...)". Litteroitua tekstiä haastateltavien vastauksista muodostui yhteensä 34 sivua fontilla Calibri fonttikoossa 12 rivivälillä yksi. Yksi haastattelu oli keskimäärin reilu neljä sivua pitkä litteroituna. Pisin yksittäinen haastattelu oli litteroituna viisi ja puoli sivua ja lyhyin kolme. Haastattelut litteroitiin mahdollisimman pian itse haastattelutilanteen jälkeen, jotta se olisi mahdollisimman hyvin muistissa. Kaikki haastattelut litteroitiin muutaman päivän sisällä haastatteluista.

Aineiston analysointi aloitetaan aina tutustumalla aineistoon huolellisesti. Tarkoituksena on käydä koko aineisto systemaattisesti läpi huomioiden tutkimuskysymykset. Näin ollen minimoidaan omien oletusten vaikutus analyysiin. (Schreier, 2013.) Analyysi siis aloitettiin tutustumalla aineistoon huolellisesti, vaikka aineisto oli jo hyvin tiedossa litterointien jälkeen. Keskeinen vaihe analyysissä on luoda kehys. Usein tämä vaihe suositellaan tehtäväksi aluksi vain osalla materiaalista, ja näin voidaan välttää liiallista kuormitusta. Tarkoituksena on löytää aineistosta kiinnostavia aiheita, joista halutaan lisää tietoa. (Schreier, 2013.) Tässä tutkimuksessa käytettiin koko aineistoa tässä vaiheessa, sillä aineiston määrä oli hallittavissa. Tosin analyysi toteutettiin kahdessa osassa. Ensin analysoitiin työnantajamielikuvan tärkeitä elementtejä ja tämän jälkeen sitoutumiseen yhteydessä olevia elementtejä. Aineistolähtöinen sisällönanalyysi aloitetaan pelkistämällä aineisto (Tuomi & Sarajärvi, 2018, s. 123). Aineistosta korostettiin eri väreillä keskeiseksi koettuja sisältöjä eli tutkimuskysymysten kannalta mielenkiintoiset asiat. Tämän tutkimuksen

tutkimusongelmien näkökulmasta keskeisiä ovat ajatuskokonaisuudet. Yksittäiset sanat tai lauseet voisivat jäädä liian suppeiksi, kun pyritään ymmärtämään laajempaa kokonaisuutta. Näin ollen pyrittiin löytämään haastatteluista ajatuskokonaisuuksia ja merkitsemään niitä. Yksittäinen kohta voi pitää sisällään myös useamman ajatuskokonaisuuden.

Tämän jälkeen yhdistettiin nämä listaksi ja lähdettiin tarkastelemaan sisältöä ja vertailemaan sitä. Samalla tiivistettiin laajoja kokonaisuuksia tiiviimmiksi sisältöä kuvaaviksi lausahduksiksi, mikä auttoi myös vertailussa. Jokainen aineiston relevantti sisältö tulee kategorisoida jotenkin. Tekniikaksi valittiin liittäminen. Näin löydettyä uusi mielenkiintoinen kohta tarkistetaan, kuuluiko se jo johonkin kategoriaan vai pitääkö sille luoda uusi kategoria, ja tätä toistetaan niin pitkään, että uusia relevantteja teemoja ei enää ole jäljellä. (Schreier, 2013.) Tämän perusteella muodostui ryhmiä ja näistä ryhmistä taas suurempia ryhmiä. Näin muodostui alakategorioita sekä myöhemmin yläluokkia ja pääluokat. Samalla kategorioille mietittiin mahdollisimman tarkkoja ja kuvaavia nimiä. Loppupuolella pääluokkia luotaessa tarkasteltiin myös tuloksia teoreettisen viitekehyksen puitteissa ja tulokset jaettiin instrumentaaliin ja symbolisiin elementteihin. Alaluokat muodostuivat kuitenkin aineistolähtöisesti. (Tuomi & Sarajarvi, 2018, s. 124–126.)

Tätä prosessia on kuvattu taulukossa 3. Taulukossa on kuvattu analyysiprosessia liittyen työnantajamielikuvalla tärkeisiin elementteihin. Taulukossa näkyy, minkä tyyllisiä osuuksia aineistosta on korostettu kiinnostavina sekä esimerkkejä siitä, miten niiden sisältö on tiivistetty alakategorioiksi. Myös alakategorioiden yhteys yläkategorioihin näkyy taulukossa. Yläkategorioiksi analyysissä muodostuivat turvallisuus, kehittymismahdollisuudet, monipuolinen palkitseminen, merkityksellisyys sekä työntekijälähtöisyys. Luotettavuus ja vakaus luokiteltiin turvallisuuden yläkategorian alle. Turvallisuuden käsitteeseen päädyttiin, koska turvattomuus liittyy usein nimenomaan epävarmuuteen ja luotettavuus sekä vakaus poistavat tätä epävarmuutta. Koulutus, uramahdollisuudet ja monipuolisuus luokiteltiin kehittymismahdollisuuksiksi, koska kaikki näistä mahdollistavat uuden oppimisen ja uusien taitojen saamisen. Monipuolisen palkitsemisen alle kuuluu sekä taloudellisia että aineettomia palkitsemisen muotoja. Palkitsemista ovat toimet, jotka osoittavat kiitosta työntekijälle, ja monipuolisen palkitsemisen nimikkeeseen päädyttiin, koska keinot, joilla osoittaa kiitollisuutta, olivat haastattelujen perusteella moninaisia. Merkityksellisyyteen luokiteltiin työn tärkeys sekä organisaation vastuullisuus, koska kyseessä on arvoihin ja moraaliiin liittyviä aiheita. Työntekijälähtöisyyteen sisällytettiin joustavuus, tuki, vaikuttamismahdollisuudet sekä avoimuus, ja käsitteeseen työntekijälähtöisyys päädyttiin, sillä kyseessä on työntekijöiden tarpeiden ja toiveiden huomioimiseen liittyviä elementtejä.

Analyysi työnantajamielikuvan yhteydestä sitoutumiseen puolestaan aloitettiin tarkastelemalla, mitkä työnantajamielikuvan elementit näyttäytyivät merkityksellisenä työntekijöiden sitoutumiselle. Sitoutumista koskevista vastauksista löydettiin kaikkia työnantajamielikuvalla tärkeitä elementtejä, joten tämän jälkeen tarkasteltiin sitoutumisen taustalla olevia syitä teoreettisen viitekehyksen eli psykologisen sopimuksen teorian sekä yksilön ja organisaation

yhteensopivuuden teorian puitteissa. Esimerkiksi, jos haastateltava mainitsi työpaikan vakauden vaikuttavan positiivisesti sitoutumiseensa, tarkasteltiin vastausta laajemmin. Näin havaittiin, että haastateltava koki pystyvänsä sitoutumaan organisaatioon, koska hänellä oli käsitys organisaation mahdollisuudesta sitoutua häneen. Näin ollen pääteltiin, että psykologisen sopimuksen teoriasta tuttu vastavuoroisuuden kokemus on tärkeää sitoutumiselle. Vastaavaan tapaan, jos haastateltava kertoi esimerkiksi merkityksellisyyden olevan sitoutumisen kannalta tärkeää, tarkasteltiin tämän taustasyitä. Tämän taustalla havaittiin olevan kokemus siitä, että omat sekä organisaation arvot sopivat yhteen ja näin työssä ja työpaikalla päästään toteuttamaan itselleen tärkeitä asioita. Näin ollen yksilö kokee sopivansa yhteen organisaation kanssa. Näin haastattelujen ja teoreettisen viitekehyksen perusteella löytyi selittäviä asioita työnantajamielikuvalla tärkeiden elementtien ja sitoutumisen väliltä. Lisäksi haastatteluvastauksista tunnistettiin eri sitoutumisen syitä Meyerin ja Allenin (1991) teorian puitteissa.

Myöhemmin palattiin vielä uudelleen aineistoon lukemaan sitä ja varmistamaan kategorisointia sekä tarkistettiin, onko jotain jäänyt käsittelemättä tai huomaamatta. Analyysi kannattaa toistaa uudelleen hieman myöhemmin ja joskus analyysiprosessi vaatii useamman iteraation. Lopuksi tarkistettiin vielä, ettei kategorioissa ole päällekkäisyyksiä. Kategoriat tulee myös määritellä ja selittää auki, jotta ymmärretään, millaista sisältöä niihin kuuluu (Schreier, 2013). Nämä selitykset on kirjoitettu auki tuloksiin, ja apuna on käytetty otteita haastatteluista.

Taulukko 3 Esimerkki analyysiprosessin etenemisestä ja redusoinnista

Lainaus	Alakategoria	Yläkategoria
<p>Mä on jotenkin aina ajautunu semmisiin aika isoihin organisaatioihin, mitkä on luotettavia ja oon tienny, että siellä huolehditaan työntekijästä. Mä en tiää, onko ne tietosia, mutta nyt kun kysyt, niin ei oo ikinä tarvinnu miettiä jotain omia oikeuksia, esimerkiksi onko lounaaseen, työterveyteen, lomiin, taukoihin. Puolin ja toisin semmosta luottamusta arvoistan ilmeisesti, kun oon sellasia töitä aina hakenu. H1</p> <p>Vakautta, ei oo mitenkään hirveen tuulisia nämä työtehtävät. Ei oo mitään yltä, jos vakaus on se, mitä etsii. H6</p>	<p>Luotettavuus</p> <p>Vakaus</p>	Turvallisuus
<p>Mutta arvoistan kyllä, että on koko ajan se tieto, että sitten, kun on niitä resursseja itellä, niin on myös niitä ovia auki ja koulutusmahdollisuuksia niin sisällä, kun sitten... että on ymmärtääkseni aika helppo ottaa opintovapaata. On semmosen oman elämän hallinnan tunne siellä taustalla, että voi itse myös vaikuttaa, jos haluaa kehittyä ja laajentaa osaamista. Se on kiva tunne siellä taustalla, että ei ole sidottu vain tähän. H1</p> <p>Joo se on kyllä kanssa tosiaan tärkeä. Mäkin haluan...tykkäisin tehdä täällä uraa, mutta en olla pelkästään, missä mä nyt oon, tässä asemassa. Ja tuntuu, että se olis mahdollista. Ja se on tosi tärkeä. Täällä on semmosen olo, että mä voin jatkuvasti kehittää itteeni ja mun työtehtävät monipuolistuu. H4</p> <p>Mä luulen, että se aikakausi on vähän menny, missä joku tyytyisi samoihin tehtäviin vuosi toisella, että nuoremmat sukupolvet kaipaa vaihtelua, etenemismahdollisuutta, variaatiota niihin tehtäviin. Sitä, jos meinaa pysyä mielenkiintoseksi työnantajana, niin sitä olis pakko pystyä tarjoamaan. H6</p>	<p>Koulutus</p> <p>Uramahdollisuudet</p> <p>Monipuolisuus</p>	Kehittymismahdollisuudet
<p>Kyllä se on tärkeä, että on työsuhde-etuja ja sieltä tärkeimpänä työterveys ja liikuntaselityyppinen. Se on kyllä kanssa semmosen tärkeä. Se on tosi monella työnantajalla nykyään, ja sitten niitä voi verrata, missä ois parhaat. Kyllä se kertoo mun mielestä siitä miten... Kertoo just siitä, että työntekijöihin panostetaan, niiden hyvinvointiin panostetaan. H4</p> <p>Sanotaanko, että hyövä palaute on aina hyövä asia. Se on mukavaa ja se on sitä palkitsemista, mitä toivois, että ite osaa käyttää, että esihenkilö osaa käyttää. Että itekin sais palautetta joskus. Asiakkailta sitä saadaan molempiin suuntiin, mutta valtaosa siitä on aina kumminkin positiivista. Se on mun mielestä ehkä se tärkein palkitsemisen muoto. H3</p>	<p>Taloudelliset edut</p> <p>Aineeton palkitseminen</p>	Monipuolinen palkitseminen
<p>Mä tykkään tehdä töitä ihmisten kanssa, ja toisaalta, kun pystyn auttamaan ihmisiä ja edistämään ihmisten hyvinvointia, se on tärkeä. H7</p> <p>"Tärkeä tehtävä sanoisin, että se on se vahvuus. Nimenomaan ne arvot ja se perimmäinen tehtävä koko organisaatiolla." H6</p>	<p>Tärkeä työ</p> <p>Vastuullinen organisaatio</p>	Merkityksellisyys
<p>Työnantaja tulee vastaan ja joustaa erilaisissa elämäntilanteissa. Oon niin omassa kun työkalvereiden tapauksissa... on huomannu, miten hienosti työnantaja joustaa. Esimerkiksi, jos on pieniä lapsia, niin voi työaika vähän muokata sen mukaan. Sama, jos on vaikka työssäjaksamisen kanssa tai jotakin muuta semmosta, mitä pitää ottaa huomioon, niin oma kokemus on se, että työnantaja pyrkii niissä parhaansa mukaan kaikkien sääntöjen ja lakien puitteissa joustamaan niin paljon, kun sit tarve on, jotta työntekijä viihtyis ja pystyis tekemään mahdollisimman hyvin työtä. H1</p> <p>Meillä on tukea, johon voi olla yhteydessä, ja sieltä saa aina tukea ja neuvot ja ohjeet. Se on kaikkein parasta tässä työpaikassa. H7</p> <p>Sellanen, että saa itsekin oman äänensä kuuluviin ja kuuluun ja ymmärretään myös sitten niissä tilanteissa, mitä ihan tavallisella rivityöntekijällä on. Siinä semmosen kiteytyminen, mitä mä aina toivoisin löytyvän vähintään. H2</p> <p>Tosi läpinäkyvää toimintaa ja sitten, kun jotakin tapahtuu tai on pinnalla, siitä keskustellaan avoimesti ja ihan livenä, vaikka mun tiimin kanssa, mutta myös intrassa ja samoin tulee kaikkia tiedotteita koko ajan. Sitä tulee hyövä olo, että ei koko ajan tarvi ite olla selvittämässä ja kaivaa jostakin piilosta asioita. H4</p>	<p>Joustavuus</p> <p>Tuki työpaikalla</p> <p>Vaikuttamismahdollisuudet</p> <p>Avoimuus työpaikalla</p>	Työntekijälähtöisyys

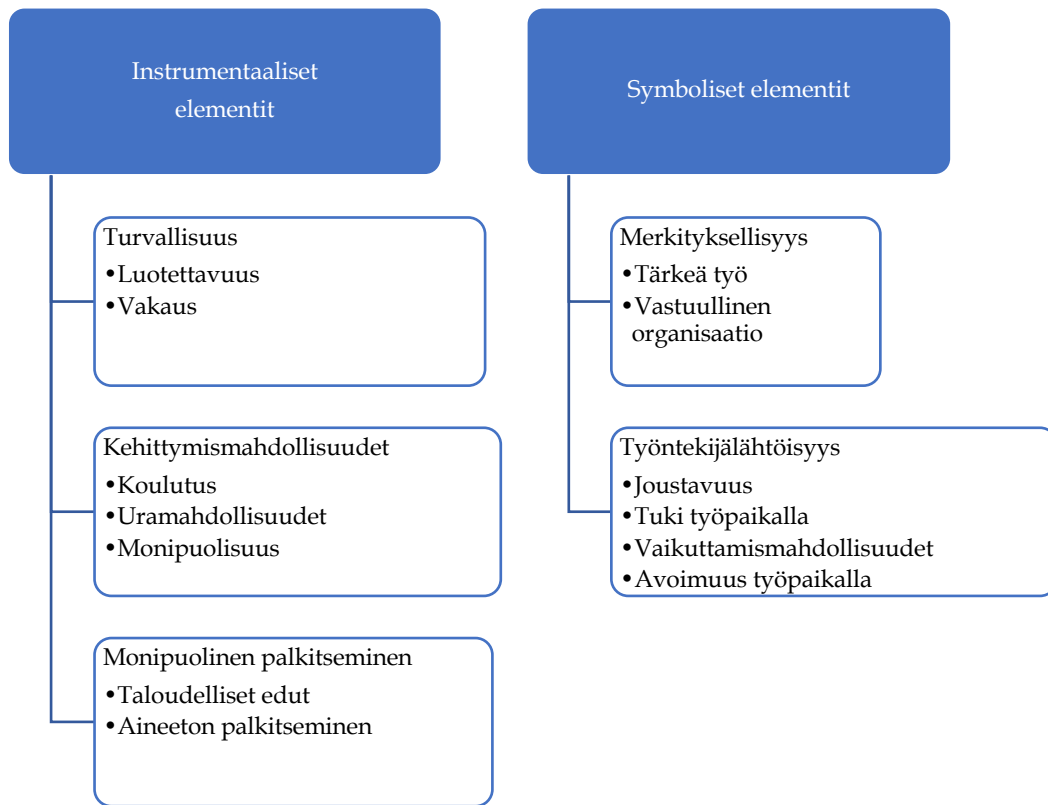
5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

5.1 Työnantajamielikuvalle tärkeät elementit

Sisällönanalyysin perusteella aineistosta tunnistettiin työntekijöille tärkeitä työnantajamielikuvan elementtejä yhteensä viisi. Nämä elementit ovat turvallisuus, kehittymismahdollisuudet, monipuolinen palkitseminen, merkityksellisyys ja työntekijälähtöisyys. Aikaisemman tutkimuksen perusteella nämä jaettiin vielä instrumentaalisiin ja symbolisiin elementteihin. Instrumentaaliset elementit ovat enemmän objektiivisesti arvioitavissa, ja symboliset puolestaan liittyvät enemmän yksilön omaan identiteettiin ja psykologisiin tarpeisiin (Backhaus & Tikoo, 2004; Lievens, 2007). Tämän perusteella instrumentaalisiin elementteihin jaoteltiin turvallisuus, kehittymismahdollisuudet sekä monipuolinen palkitseminen ja symbolisiin puolestaan enemmän yksilön psykologisiin tarpeisiin liittyvät merkityksellisyys sekä työntekijälähtöisyys. Toisaalta monet instrumentaaliset ja symboliset elementit voivat liittyä yhteen. Esimerkiksi palkitseminen voi myös rakentaa identiteettiä ja kokemusta itsestä työntekijänä, kuten myös kehittymismahdollisuudet.

Kaikissa haastatteluissa esille tuli sekä instrumentaalisia että symbolisia elementtejä ja kaikki haastateltavat pitivät erilaisia instrumentaalisia sekä symbolisia elementtejä merkityksellisinä oman organisaation työnantajamielikuvalla. Haastatteluissa kuitenkin korostuivat erityisesti merkityksellisyyden ja työntekijälähtöisyyden teemat eli symboliset elementit. Jokainen haastateltava toi haastatteluissaan nämä teemat jollain tavalla esille. Vastauksissa liittyen instrumentaalisiin elementteihin sen sijaan oli enemmän hajontaa, ja työntekijöiden käsitykset ja kokemukset esimerkiksi palkitsemisesta sekä kehittymismahdollisuuksista vaihtelivat. Instrumentaalisisista elementeistä eniten haastatteluissa korostui turvallisuus, ja tämä tuli kaikkien haastateltavien

puheissa jollain lailla esille. Kuviossa 2 on esitetty työntekijöille tärkeitä työnantajamielikuvan symboliset ja instrumentaaliset elementit.



Kuvio 2 Työnantajamielikuvalle tärkeitä elementit

5.2 Instrumentaaliset elementit

Haastattelujen perusteella instrumentaalisia elementtejä olivat turvallisuus, kehittymismahdollisuudet sekä monipuolinen palkitseminen. Turvallisuus koostuu haastattelujen perusteella luotettavuudesta ja vakaudesta. Turvallisuus on aikaisemmassa kirjallisuudessa luokiteltu instrumentaaliseksi elementiksi (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013) kuten myös vakaus (Lievens, 2007), jonka tässä tutkimuksessa nähdään rakentavan turvallisuutta. Myös kehittymismahdollisuudet ja palkitseminen on kirjallisuudessa esitetty instrumentaalisina elementteinä (Lievens, 2007). Kehittymismahdollisuudet koostuivat näiden haastattelujen perusteella monipuolisuudesta, koulutuksesta ja uramahdollisuuksista. Osaamisen ja kokemuksen kartoittamisen voidaan nähdä edistävän työllistymis- tai etenemismahdollisuuksia myöhemmin, mitä voidaan pitää instrumentaalisena etuna. Näin ollen tämä luokiteltiin instrumentaaliseksi elementiksi. Palkitsemista puolestaan, etenkin rahallista palkitsemista, on helppoa mitata ja arvioida. Haastattelujen perusteella palkitseminen koostuu sekä taloudellisista että aineettomista eduista.

Seuraavaksi tarkastellaan näitä haastatteluissa esille tulleita instrumentaalisia elementtejä tarkemmin.

5.2.1 Turvallisuus

Turvallisuus työntekijöiden kuvaamassa työnantajamielikuvassa koostui kokemuksesta organisaation luotettavuudesta sekä vakaudesta. Luotettavuuden kokemusta kuvasti ajatus siitä, että asiat sujuvat sovitulla tai odotetulla tavalla organisaation kanssa toimittaessa. Vakauten puolestaan liittyi ajatus selkeydestä sekä jatkuvuudesta työpaikalla.

Haastattelujen aluksi haastateltavat kuvasivat syytään hakeutua kyseiseen organisaatioon ja julkiselle alalle töihin. Näissä vastauksissa näkyi selvästi mielikuva julkisen alan organisaation sekä suuren organisaation luotettavuudesta työnantajana. Taustalla vaikutti ajatus siitä, että organisaatio on tunnettu ja sen toimintaa seurataan. Osa toki kertoi ajautuneensa julkiselle alalle vahingossa tai kyseiseen organisaatioon elämäntilannemuutosten kautta. Organisaation koettu luotettavuus tuli kuitenkin kaikissa haastatteluissa jollain tavalla esille. Tämä taustaoletus suuren julkisen alan organisaation luotettavuudesta näkyy hyvin erään haastateltavan vastauksesta, jossa verrataan käsitystä julkisen sektorin luotettavuudesta kokemukseen yksityisen sektorin luotettavuudesta.

Tietysti aina vähän julkinen sektori, että ois luotettavampi työnantaja, kun yksityinen, ja itellä oli myös yksityiseltä vähän huonompia työkokemuksia. Tää on mun ihan ensimmäinen julkinen työnantaja, missä mä oon töissä. Tiesin, että iso toimija, et siellä on paljon ihmisiä töissä ja sitä sillä lailla valvotaan. Niin tiesi, että se on semmonen luotettava. (H4)

Vastaava mielikuva isoista sekä julkisen sektorin organisaatioista näkyi myös muiden haastateltavien vastauksissa. Työntekijät kokivat luotettavuuden olevan sitä, että työnantaja hoitaa työsuhteeseen liittyvät perusasiat hyvin. Näin ollen esimerkiksi palkanmaksun, lomien sekä työterveydenhuollon hoitumisesta ei tarvitse murehtia, vaan nämä toteutuvat sujuvasti.

Mä oon jotenkin aina ajautunu semmoseen aika isoihin organisaatioihin, mitkä on luotettavia ja oon tienny, että siellä huolehditaan työntekijästä. Mä en tiää, onko ne tietosia, mutta nyt kun kysyt, niin ei oo ikinä tarvinnu miettiä jotain omia oikeuksia, esimerkiksi lounaaseen, työterveyteen, lomiin, taukoihin. Puolin ja toisin semmosta luottamusta arvostan ilmeisesti, kun oon sellasia töitä aina hakenu. (H1)

Ehkä semmonen tunnettavuus tuo itselleni aina semmosta turvallisuutta sen suhteen, että voi luottaa siihen, että esimerkiks nää palkka-asiat hoituu, ja sit semmoset muutkin perusjutut ei oo niin hirveen kiven alla lähtökohtaisesti. Se ehkä itseäni vetää puoleen, kun sitten taas näillä pienemmillä toimijoilla, missä se joskus voi olla jotain muutakin. (H2)

Organisaatio on aina ollu... mä arvostan kuitenkin semmosta, jos nyt sitten se tarkottaakin jäyhää byrokratiaa, niin se tarkottaa usein myös semmosta, että palkka tulee ajallaan, lomat kertyy. Semmonen, mitä monesti kuulee tarinoita yksityiseltä sektorilta, et jää palkkoja maksamatta ja suhde esihenkilöön on jotenkin vähintäänkin ongelmallinen. Ne kyllä loistaa poissaolollaan. (H3)

Luotettavuuden mielikuvaan haastattelujen perusteella vaikutti työnantajan velvollisuuksista huolehtimisen lisäksi myös organisaation yleisen toiminnan koettu luotettavuus. Tämänkin taustalla heijastui käsitys siitä, että julkisen alan toimija on yleisesti luotettava. Haastateltavat kokivat myös, että organisaatio hoitaa lakisääteistä tehtäväänsä hyvin ja on onnistunut toimimaan luotettavana osana julkista sektoria. Haastatteluissa korostui se, että organisaation tehtävä on lakisääteinen ja julkiselle sektorille ominaisesti toiminta perustuu lakiin, mikä rakentaa luotettavuuden mielikuvaa, koska asiat hoituvat lain puitteissa joka kerta samalla tavalla kaikille reilusti.

Mutta mä voin huolella pitää annettuna sitä, että tämä on ainakin lakien mukaan menevää ja tämän on pakko olla reilua, koska laki on kaikille sama. Se on mulle tärkeä asia. Se on semmonen, mikä tuo sen varmuuden, että mun ei tarvi ihan hirveesti vatuloida sen arvoasian kanssa. Koska sitten kaikki tasavertaisuudet ja tasa-arvosuudet kaikki tämmöset, ne tulee annettuna, koska ne on laissa. Ja kaikki moninaisuus, ne on tärkeitä. (H3)

Organisaatio mun mielestä hyvin suorittaa sitä lakisääteistä tehtävää. (H5)

Mut jos ajatellaan tällasta yleistä [mielikuvaa], niin kyllähän tää on kuitenkin tämmöstä julkishallinnon ja yhteiskunnan perustoimintaa, ja kyllä organisaatio on mun mielestä aika hyvin onnistunu siinä, että se on semmosena luottamusta herättävänä elimenä. (H8)

Haastatteluissa näkyi myös, että mahdollinen ulkopuolinen negatiivinen puhe mediassa, yleisessä keskustelussa tai asiakkaiden puolelta ei vaikuta haastateltavien mielikuvaan työnantajastaan, koska organisaatioon luotetaan. Haastateltavat kokivat organisaatiolla yleisesti olevan kaksijakoinen maine, sillä myös tyytymättömyyttä julkisia palveluita kohtaan on havaittavissa yleisessä keskustelussa. Osa haastateltavista kertoi kokevansa, että monesti vain negatiiviset kokemukset nousevat esille julkisuudessa, vaikka iso osa asioista sujuu mallikkaasti. Tämän luottamuksen säilymisen taustalla heijastui tuntemus organisaation toiminnasta ja sen perusteista. Työntekijät tiesivät toiminnan perustuvan lakiin ja kokivat sen näin ollen olevan reilua. Tässäkin korostui lakiperusteisuus. Henkilökohtainen kokemus luotettavuudesta siis vaikuttaisi vähentävän muualta kuultujen kokemusten vaikutusta mielikuvaan.

No ei tällä hetkellä [vaikuta ulkoinen keskustelu]. Koska ite tiän, miten työnantaja toimii ja mitä kaikkee täällä on. Niin ei sit vaikuta. Yleensä sit vaan koittaa, jos tulee sellanen tilanne, missä on niitä minun mielestä vääriä näkemyksiä ehkä tai väärää tietoa organisaatiosta, niin sit vaan koitan keskustella ja kertoo. (H1)

Ei sillain oo koskaan häirinny, koska sitten taas nämä hommat, kun ne on niin selkeesti lakisääteisiä. Laki ohjaa. Ehkä se mielikuva, muiden muodostama, voi olla negatiivinen, mutta kun ne aina kuitenkin perustuu suurempaan tarkotukseen; lakiin tai muihin määräyksiin. Niin ne pehmentää sitä muiden mielikuvaa. (H3)

Toinen turvallisuuden mielikuvaa rakentava elementti haastattelujen perusteella oli kokemus työsuhteen vakaudesta. Vakauden mielikuvaa rakensivat organisaatiotason asiat. Haastatteluissa kuvattiin esimerkiksi sitä, ettei työnantajan taloudellisesta tilanteesta ja siitä onko työtä tai muista yllättävistä

organisaatiotason muutoksista tarvitse murehtia. Haastateltavilla oli luottamus työsuhteen jatkuvuuteen, ja organisaation koettiin olevan ennustettavissa.

Vakautta, ei oo mitenkään hirveen tuulisia nämä työtehtävät. Ei oo mitään yt:tä, jos vakaus on se, mitä etsii. (H6)

Organisaatio itsessään koettiin vakaaksi, mutta erityisesti työnkuvaan liittyvät elementit rakensivat mielikuvaa vakaudesta. Itse työnkuva koettiin monilta osin vakaaksi. Eräs haastateltava esimerkiksi kertoi, miten tärkeää hänelle on se, että on kuukausipalkka ja työn lopputulos ei riipu esimerkiksi omasta luovuudesta. Haastateltavat kuvasivat, ettei tarvitse pelätä yllättäviä työnkuvan muutoksia. Lisäksi työajat ja työnkuva olivat haastateltavien mukaan selkeitä ja haastateltavilla oli kokemus siitä, että he tietävät koko ajan, miten toimitaan ja mikä on heidän vastuullaan, eikä yllätyksiä tule.

Työ on ollukin sitä [mitä työpaikkailmoituksessa luvattiin] eikä yhtäkkiä muutettu työnkuvaa. Pysyvyys siinä ja jatkuvuus työnkuvassa on hyvä asia. Pidän sitä kyllä hyvänä. (H3)

Onhan tässä tietty turva. Tää työ on hyvin selkeää, tarkasti määriteltyä. Ei oo semmosta hirveitä vastuuta. (H5)

Työnkuvassa sama asia ehkä, kun mikä näissä kaikissa muissa tulee esiin, et tavallaan selkeys siinä, mitä se työnkuva on. Mitä mun kuuluu tehdä missäkin hetkessä. (H8)

Haastattelujen perusteella oli myös tunnistettavissa asioita, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan taustalla eli rakentavat sitä. Kokemusta luotettavuudesta haastattelujen perusteella muokkasi erityisesti yleinen mielikuva julkisesta sektorista sekä oman työnantajan tehtävä ja oma työnkuva. Vakauden kokemuksen taustalla vaikuttivat lisäksi erityisesti työnkuvaan liittyvät asiat. Työnkuvan on aikaisemminkin ehdotettu olevan työnantajamielikuvan rakentaja, koska juuri työn tekemisestä koostuu työntekijän päivittäinen kohtaaminen organisaation kanssa (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017).

5.2.2 Kehittymismahdollisuudet

Haastattelujen perusteella kehittymismahdollisuudet olivat työntekijöille tärkeä instrumentaalinen elementti työnantajamielikuvassa. Kehittymismahdollisuuksissa ei kuitenkaan korostunut eteneminen, vaikka muutama haastateltava näistä mainitsi, vaan nimenomaan monipuoliset mahdollisuudet tehdä erilaisia asioita ja oppia uutta sekä kehittää omaa osaamistaan.

Yleisesti ottaen haastateltavat arvostivat mahdollisuuksia kouluttautua ja näin kehittyä. Näin ollen koulutukseen panostaminen koettiin tärkeänä. Haastateltavat kaipasivat panostuksia riittävään koulutukseen läpi työsuhteen sekä valmentavaa otetta. Organisaation koettiin arvostavan osaamista, ja erityisesti perehdytys sekä työtehtäviin liittyvä koulutus koettiin kattavaksi ja hyväksi, mikä rakensi positiivista mielikuvaa. Työntekijöillä oli luottamus omaan osaamiseensa, ja erityisesti tämä koettiin positiivista mielikuvaa

rakentavaksi asiaksi. Osa haastateltavista toi lisäksi positiivisena asiana esille sen, että työntekijöiden riittävästä osaamisesta pyritään jatkuvasti huolehtimaan. Esimerkiksi esihenkilön kanssa käytävät säännölliset keskustelut työn sujumisesta nähtiin panostuksina työntekijöiden osaamiseen. Tämä koettiin organisaation keinona näyttää välittämistä työntekijöille.

Sillein jotenkin varsinkin toi perehdyttäminen esimerkiks täällä oli tosi hyvä. Siitä mä oon yllättyne. [Kertoo, että aikaisemmillä työpaikoilla perehdytyksessä on ollut puutteita.] Täällä on sit enemmän ollu sitä, että kädestä pitäen selvitetään kaikki. Niin se on ollu tosi hauska. Ihan kivakin kokemus, että tietää alusta asti, miten pitää tehdä. Eikä jää semmosta tulkinnan varaa. (H2)

Sen [esihenkilö] kanssa on joka kuukausi ihan sellasia aikataulutettuja keskusteluja. Tosi tärkeinä koen ne. Mä en ikinä aikasemmin työssäni oo ollu näin paljon tämmösissä. Tuntuu, että tää on jatkuvaa kehityskeskustelua ja se on kivaa. Nyt tuntuu, että koko ajan joku tsekkaa, että miten mulla menee, niin se tuntuu kivan välittävältä ja tärkeeltä. Ja samoin mä tietäisin heti, jos mä tekisin vähän väärin. (H4)

Tämän lisäksi haastateltavat kuvasivat, että he kokevat myös laajemman kouluttautumisen olevan mahdollista talon sisällä sekä ulkopuolella esimerkiksi opintovapaan muodossa, mikä koettiin positiivisena. Tämän koettiin antavan työntekijälle autonomiaa.

Mutta arvostan kyllä, että on koko ajan se tieto, että sitten, kun on niitä resursseja itellä, niin on myös niitä ovia auki ja koulutusmahdollisuuksia niin sisällä, kun sitten... että on ymmärtääkseni aika helppo ottaa opintovapaata. On semmonen oman elämän hallinnan tunne siellä taustalla, että voi itse myös vaikuttaa, jos haluan kehittyä ja laajentaa osaamista. Se on kiva tunne siellä taustalla, että ei ole sidottu vain tähän. (H1)

Kehittymismahdollisuuksiin haastatteluissa liittyivät myös uramahdollisuudet. Useampi haastateltava piti myös mahdollisuutta oman kiinnostuksen mukaan edetä tai vaihtaa työtehtävää tärkeänä. Yleneminen ei erityisesti korostunut haastatteluissa vaan nimenomaan uusiin tehtäviin vaihtaminen tuntui korostuvan. Monet kertoivat, että juuri nyt aika vaihtaa tehtäviä ei ole oikea, mutta pitivät tärkeänä, että oman tilanteen ollessa sopiva siihen on mahdollisuus. Tämä loi kokemusta oman elämän ja uran hallinnasta. Kokemus urakehitysmahdollisuuksista kuitenkin vaihteli haastateltavien keskuudessa. Osa koki mahdollisuudet vaihtaa tehtäviä hyvänä, mutta toiset taas kokivat mahdollisuudet hieman epäselkeinä. Yleisesti haastateltavat toivoivat, että mahdollisuuksia tuotaisiin aktiivisesti esille organisaation toimesta. Näin ollen kokemusta uramahdollisuuksista ja näin mielikuvaa työnantajasta voitaisiin pyrkiä parantamaan viestimällä mahdollisuuksista aktiivisesti.

Joo se on kyllä kanssa tosiaan tärkeä. Mäkin haluan... tykkäisin tehdä täällä uraa, mutta en pelkästään olla tässä asemassa, missä mä nyt oon. Ja se tuntuu tosi tärkeelle. Täällä on sellanen olo, että mä voin jatkuvasti kehittää itteeni ja työtehtävät monipuolistuu. Ei nyt pelkästään, että mä haluan, mun pitää ensin kehittyä ja hakee ja keskustella esihenkilön kanssa siitä. Mut se tuntuu tosi semoselle tärkeelle, ei oo sellanen pysähtynyt olo siellä työuralla. (H4)

Haluan toivoa, että ehkä on mahdollisuutta tehtävien vaihdoksiin, etenemiseen sen työnkuvan muuttumiseen, kehittymiseen. Toki se kyl vaatii iteltäkin aika paljon aktiivisuutta. Helppo tässä työssä on vaan jymähtää siihen. (H6)

Kehittymismahdollisuuksiin liittyen haastatteluissa tuli esille myös monipuolisuus. Haastateltavat kertoivat arvostavansa monipuolisuutta ja vaihtelua. Osa haastateltavista kaipasi monipuolisuutta enemmänkin, ja tämän koettiin parantavan mielikuvaa työnantajasta. Osa koki työnkuvan yksipuolisena ja toivoi tähän liittyen mahdollisuuksia tehdä niistä monipuolisempia. Tämän koettiin parantavan esimerkiksi työhyvinvointia ja näin mielikuvaa työnantajasta. Haastateltavat eivät kuitenkaan välttämättä olleet halukkaita vaihtamaan työtehtävää. Esimerkiksi mahdollisuuksia varioida omia työtehtäviä päivän mittaan sekä mahdollisuuksia laajentaa työnkuvaa erilaisilla lisätoiminnoilla toivottiin.

Oishan se, sanotaanko, että tää työ on välillä... onhan se vähän puuduttavaa, mutta toisaalta se on turvallista, se on mukavaa. Mutta jos olis mahdollista työllä kouluttautumisella ja muulla saada joku lisäpalikka. Jos suorittais tietyn koulutuksen, niin vois ottaa jonkun lisäpalan. [Kuvaa esimerkiksi yhteistyökuviota toisen tiimin kanssa.] (H3)

Tää itse mun työtehtävä aika valitettavan vähän sisältää niitä kehittymismahdollisuuksia, että totta kai tulee lakimuutoksia ja tämmösiä, mitkä sitten pitää koulutuksen kautta ottaa haltuun, mutta se ei ehkä loputtomasti sitten tuo siihen työhön mitään uutta. Jos halutaan, että pysytään siinä työssä ja ollaan tyytyväisiä, niin pitäis miettiä siihen sisältöön jotain uuttakin, että se 9-16 sama työ on aika kuormittavaa. Vuodesta toiseen se ei anna siihen työhön tarpeeks sisältöä. Että pitäisi olla jotain muitakin mahdollisuuksia kehittyä työssä kuin etsiä talon sisältä uusi työpaikka tai sitten vaihtaa kokonaan työpaikkaa. Ehtottomasti kaipaamaan lisää mahdollisuuksia. (H5)

Kokemusta kehittymismahdollisuuksista rakensivat HR-toimet, kuten perehdytys ja muut kouluttautumismahdollisuudet sekä tarjotut urakehitysmahdollisuudet. Tämä on linjassa myös aikaisemman kirjallisuuden kanssa, joissa HR-käytännöt on nähty työnantajabrändäyksen keinona (Miles & Mangold, 2004). Työnkuvan tapaan HR-käytännöt näkyvät työntekijän päivittäisessä arjessa. Myös työnkuvalla ja sen sisällöllä oli merkitystä koettujen kehittymismahdollisuuksien näkökulmasta. Lisäksi kehittymismahdollisuuksista selkeästi viestimistä pidettiin tärkeänä.

5.2.3 Monipuolinen palkitseminen

Haastatteluissa kävi ilmi, että palkitseminen on työnantajamielikuvan tärkeä instrumentaalinen elementti. Haastatteluissa tulivat esille sekä taloudellisten etujen että aineettoman palkitsemisen ulottuvuudet. Palkitsemisen suhteen haastateltavien vastauksissa oli kuitenkin havaittavissa vaihtelua. Mielikuva palkitsemisesta sekä kokemus sen tärkeydestä vaihteli.

Taloudellisiin etuihin liittyi haastattelujen perusteella sekä työsuhde-edut että rahallinen palkitseminen. Yleisesti ottaen työsuhde-edut organisaatiossa koettiin hyväksi, ja työsuhde-edut tulivat haastatteluissa paljon esille positiivisena osana organisaation työnantajamielikuvaa. Eräs haastateltava jopa

kuvasi, miten laaja työterveys oli keskeinen asia, joka sai kiinnostumaan organisaatiosta työnantajana. Toinen haastateltava puolestaan kuvasi vertailleen työsuhde-etuja hakiessaan työpaikkoja. Kolmaskin haastateltava kertoi kuulleen hyvistä eduista jo ennen työsuhdetta. Tämän perusteella voidaan siis ajatella työsuhde-etujen olevan keskeinen työnantajamielikuvan elementti. Työsuhde-eduista puhuttaessa korostui erityisesti juuri hyvä työterveys, mutta myös esimerkiksi liikuntakokeilut, liikuntasetelit ja lounasetu olivat esillä puheissa. Työsuhde-etujen koettiin osoittavan työntekijälle välittämistä ja arvostusta. Näiden koettiin myös lisäävän motivaatiota kuten seuraavasta sitaateista näkyy.

Niin kyllä ne [työsuhde-edut] oli sellasia, että kun mä etin työpaikkaa, niin vertailin niitä. Että täällä on musta oikein hyvä. Mulle tulee palkitsemisesta mieleen tälläiset bonukset ja tälläiset, että niitä ei nyt ehkä oo. Ei oo mun käsittääkseni. Mutta tuntu esim., kun on vaikka liikuntakokeiluja tai -etuja, niin kyllä ne tuntuu semmoselle palkitsemiselle. Kyllä ne tuntuu yhtälailla sit semmoselle, vaikka se ei oo ns. palkkaa, mut se on jotain muuta, mikä tuntuu kivalle. Semmoselta tärkeeltä ja motivoivalta. (H4)

Vaikka työsuhde-edut olivat haastateltaville selvästi tärkeitä ja rakensivat positiivista mielikuvaa, suoran rahallisen palkitsemisen merkityksessä haastateltaville oli havaittavissa eroja. Ensinnäkin osa haastateltavista koki palkan tason tällä hetkellä heikoksi, ja toiset taas kokivat tämänhetkisen palkkansa hyväksi ja kuvasivat esimerkiksi palkkansa nousseen aikaisempaan työpaikkaansa nähden. Haastateltavat, jotka kokivat palkan hyväksi, nostivat sen esille positiivisena asiana. Myös rahallisen palkitsemisen tärkeydessä haastateltaville oli eroja. Osa haastateltavista piti rahallista palkitsemista tärkeänä ja osa taas ei. Haastateltavat, jotka kokivat rahallisen palkitsemisen tärkeäksi, näkivät sen olevan hyvän suoriutumisen huomiointia sekä osoittavan arvostusta ja olevan motivoivaa. Nämä haastateltavat myös kokivat heikon rahallisen palkitsemisen vaikuttavan työnantajamielikuvaan negatiivisesti. Haastateltavat, jotka eivät kokeneet rahallista palkitsemista tärkeänä, eivät kokeneet sen lisäävän motivaatiota, pitäneet sitä arvostuksen mittarina tai työnantajamielikuvaan vaikuttavana elementtinä. Nämä vastakkainasettelut näkyvät seuraavista sitaateista.

Jos ajatellaan sitten pidemmällä aikatahtimella, niin sitten joitakin palkkaukseen vaikuttavia tekijöitä, ne siihen tiettyyn pisteeseen voi vaikuttaa. – – Mä kuitenkin en halua pitää sitä, että työnantaja ei pysty enää nostamaan mun palkkaa, niin minä en halua nähä sitä sellasena, että työnantaja ei näe enää minun työpanostani hyvänä. (H3)

Miten työnantaja pystyy nostaan sitä palkkaa tavallaan sun suorituksen perusteella, niin sitä ei käytännössä juurikaan ole, ja se on kyl tosi iso miinus. (H6)

Osaltaan näiden kokemusten taustalla heijastui, että julkisen työnantajan kykyä palkita rahallisesti ei yleisesti ottaen pidetä vahvana. Tämän taustasyyt ja suorituksesta rahallisesti palkitsemisen haasteet julkisella sektorilla ymmärrettiin. Näin ollen bonusjärjestelmien mahdollisuus käytännön tasolla mietitytti haastateltavia.

Tokihan tämmösessä julkishallinnon työssä tämmöset tietynlaiset bonusjärjestelmät ja muut usein on aika vieraita. (H8)

Rahallisen palkitsemisen rooli mielikuvalle vaikuttaa siis riippuvan yksilöstä, mutta palkitsemiselle tärkeää vaikuttaisi olevan juuri kokemus arvostuksesta ja huomioinnista. Kuitenkin lähes kaikki haastateltavat kaipasivat jonkinlaista palkitsemista. Moni mainitsi, että palkitsemisen ei tarvitse olla rahallista. Palautteen merkitys nousi kuitenkin suurimman osan puheissa esille ja palautetta toivottiin. Palautteen kuvattiin olevan tärkeää, koska se rakentaa käsitystä omasta suoriutumisesta ja onnistumisesta sekä antaa kiitosta itsensä likoon laittamisesta. Tämä on siis keino näyttää arvostusta sekä mahdollistaa työntekijälle kokemus omasta kyvykkyydestä.

No kyllähän palautteen saaminen on tämmösessä työssä, on tärkeitä. Palkitseminenkin varmaan on tärkeitä, että sais jonkunlaista huomiointia, jos tekee työtään hyvin. Kyllä mä uskon, että se on kaikille tärkeitä. Varsinkin semmosessa työssä, jossa on kuitenkin itsensä aika lailla likoon laittamista ja sitä, että sen työn voi tehdä monella tavalla, jotta päästään semmoseen riittävään. Työn voi tehdä riittävän hyvin niin monella eri tavalla ja siihen voi liittyä eri ihmisillä erilaisii omia toimintatapoja. Niin kyllähän se, jos löytyy jotain toimintatapaa, mikä on tälle työnantajalle joko tuloksellisesti hyvä tai laadullisesti hyvä ja löytyy toimintatapoja, että onnistuu siinä työssä luomaan tällasii, niin kyllähän niistä olis hyvä saada palautetta. Toki palautetta sitten myös toiseen suuntaan, jos joku ei onnistu. Kyllähän se on tärkeitä varsinkin tällasessa työssä, joka ei oo vaan määrällistä. Siinä pitää aika lailla laittaa sellasta omaa osaamista tai asiantuntemusta peliin koko ajan. (H8)

Moni haastateltavista kertoi, että palautetta voisi saada enemmänkin ja tämä koettiin mielikuvaa parantavaksi. Erityisesti positiivista palautetta toivottiin lisää. Palautteen antamisessa korostui oman esihenkilön rooli. Esihenkilöltä siis kaivattiin palautetta, mutta moni haastateltavista toivoi myös, että yhteisössä kannustettaisiin palautteen antamiseen. Lisäksi asiakkailta saatava palaute nousi esille haastatteluissa. Näin ollen kokemusta palkitsemisesta ja näin työnantajamielikuvaa voitaisiin haastattelujen perusteella parantaa esihenkilötason palautteen antamisella sekä myös yhteisössä matalan kynnyksen palautteenannon mahdollistamisella.

Sanotaanko, että hyvä palaute on aina hyvä asia. Se on mukavaa ja se on sitä palkitsemista, mitä toivois, että ite osaa käyttää, että esihenkilö osaa käyttää. Että itekin sais palautetta joskus. Asiakkailta sitä saadaan molempiin suuntiin, mutta valtaosa siitä on aina kumminkin positiivista. Se on mun mielestä ehkä se tärkein palkitsemisen muoto. (H3)

Ei pelkästään, että se tulee ylempää vaan, että työkaverit vois keskenäänkin enemmän antaa sitä hyvää palautetta. Joskus on ollukin sellanen anna hyvää palautetta, mutta se vois olla säännöllisempää, että siihen kannustettais. (H5)

Palkitsemisen mielikuvan taustalla näkyivät vahvasti erilaiset henkilöstöjohtamisen toimet kuten työsuhde-edut, mutta myös lähityöyhteisön ja erityisesti esihenkilön merkitys palkitsemisessa palautteen antajina. Tämäkin on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa, sillä työyhteisöllä on ehdotettu olevan rooli mielikuvan muodostumisessa (Miles & Mangold, 2004).

5.3 Symboliset elementit

Symbolisiin elementteihin luokiteltiin kokemus merkityksellisyydestä, sillä se ei ole objektiivisesti määriteltävissä, koska se liittyy vahvasti arvoihin. Lisäksi se liittyy identiteettiin ja psykologisiin tarpeisiin, koska yksilöllä on pyrkimys toimia omien arvojensa mukaisesti sekä rakentaa omaa identiteettiään näin (Backhaus & Tikoo, 2004). Merkityksellisyyden mielikuva koostui haastattelujen perusteella työn tärkeydestä ja organisaation vastuullisuudesta. Työntekijälähtöisyys luokiteltiin myös symboliseksi, sillä kokemus sekä tarpeet liittyen esimerkiksi vaikuttamismahdollisuuksiin, joustavuuteen tai tukeen, jotka ovat kategorian alaluokkia, ovat hyvin yksilöllisiä. Myös avoimuus oli haastattelujen perusteella osa työntekijälähtöisyyttä. Samalla työntekijälähtöisyyden osa-alueet kuten tuki ja vaikuttamismahdollisuudet rakentavat kokemusta yhteisöllisyydestä sekä myös omasta yksilöllisestä pystyvyydestä, jotka ovat psykologisia tarpeita. Työntekijälähtöisyys voidaan itsessään nähdä myös arvona. Jaottelu on linjassa muun muassa Iton, Brotheridgen ja McFarlandin (2013) jaottelun kanssa.

5.3.1 Merkityksellisyys

Haastatteluissa tuli selvästi esille työntekijöiden kokemus työn merkityksellisyydestä, ja tämä vaikutti olevan tärkeä osa työnantajamielikuvaa. Jokainen haastateltava toi merkityksellisyyden jossain muodossa esille haastatteluissa. Keskeistä oli se, että työtehtävien sekä organisaation tehtävän yleisesti koettiin sopivan yhteen omien arvojen kanssa ja työntekijät kokivat saavansa olla osallisena itselleen tärkeiden toimintojen toteuttamisessa. Työnantajamielikuvan koettu houkuttelevuus on aikaisemminkin tutkimuksessa liitetty sen koettuun yhteensopivuuteen omien arvojen kanssa (Backhaus & Tikoo, 2004).

Erityisen tärkeänä haastatteluissa korostui työnkuvan rooli ja se, että oma työtehtävä koettiin merkitykselliseksi ja omien arvojen mukaiseksi. Omaan työhön liittyvissä tärkeissä arvoissa korostui ihmisten auttaminen, ihmislähtöisyys sekä asiakaslähtöisyys. Haastateltavat kuvasivat haluavansa tehdä työtä, jossa pystytään auttamaan muita, ja tämän koettiin olevan mahdollista omassa työssä. Moni kertoi pitävänsä ihmisten kanssa työskentelystä ja arvostavansa sitä, että omassa työssä voi toimia asiakaslähtöisesti sekä asiakasta arvostavasti ja organisaation koettiin tukevan tätä. Nämä ovat teemoja, jotka ovat nousseet esille myös julkis palvelumotivaation kirjallisuudessa ja joiden on ehdotettu olevan tärkeitä julkisella alalla työskenteleville.

On tärkeää auttaa ihmisiä, mä tykkään tosi paljon auttaa ja tästä sitä saa kyllä toteuttaa. (H4)

Mä tykkään tehdä töitä ihmisten kanssa, ja toisaalta, kun pystyn auttamaan ihmisiä ja edistämään ihmisten hyvinvointia, se on tärkeää. (H7)

Haastateltavat kertoivat myös arvostavansa vastuullista organisaatiota ja kokivat työnantajansa olevan vastuullinen ja huomioivan toiminnassaan haastateltaville itselleen tärkeitä arvoja, mitä pidettiin tärkeänä. Työtehtävän lisäksi organisaation toiminta laajemmin siis vaikutti rakentavan mielikuvaa merkityksellisyydestä. Organisaation arvot sopivat yhteen haastateltavien arvojen kanssa. Organisaation arvojen on havaittu olevan osa työnantajamielikuvaa, ja niiden yhteensopivuus työntekijän omien arvojen kanssa vaikuttaisi olevan keskeistä positiivisen mielikuvan syntymiseksi (Backhaus & Tikoo, 2004).

Totta kai on siis hienoo, että arvostaa itse sitä omaa työtään ja pystyy seison sen organisaation takana. Merkitsee sitä, että ne arvot olis suunnilleen samat. Ei varmasti pystyis kauaa oleen töissä, jos ois ihan semmonen omien arvojen vastanen työ. Se, että vastaa omia arvoja se työnantajan arvomaailma myöskin. (H1)

Tärkeänä organisaatiotason arvona haastatteluissa korostui tasa-arvoisuus ja yhdenvertaisuus sekä ihmisoikeuskysymykset. Muutamat haastateltavat toivat esille myös ympäristöasiat. Tasa-arvoisuuden ja yhdenvertaisuuden teemat tulivat esille haastatteluissa puhuttaessa organisaation toiminnasta työnantajana ja työntekijöiden kohtelusta, mutta myös puhuttaessa organisaatiosta osana julkista sektoria ja organisaation toiminnasta laajemmin.

Empatia, tulee ensimmäisenä mieleen ja sit kans tietenkin se tasa-arvoisuus ja en ehkä halua käyttää sanaa suvaitsevaisuus. Ehkä se ei oo semmonen, että meidän jotenkin pitäisi jotain suvaita, vaan nimenomaan se tasapuolisuus siinä. Paljon koen, että asiakkuuksien piiriin kuuluu heitä, jotka voivat olla yhteiskunnallisesti heikommassa asemassa. Ei vähennettäis heidän mitään ihmisarvoaan tai omaa olemustaan, että kaikki kohdattais ihmisenä. Jos nyt jotain niin kyllä organisaatio on siihen mun ymmärtääkseni paljon panostanu ja kyl se mun mielestä viestinnässäkin näkyy se, että ollaan oikeesti tasa-arvoisia. (H2)

Reilua, tasapuolista. No se tasapuolisuus näkyy siinä, miten kohdellaan työntekijöitä, että ne on tasavertasia keskenään, että ketään ei nosteta jalustalle eikä paineta. Ihmisiä täytyy kohdella ihmisinä jokaista. (H7)

Eräs haastateltava kertoi siitä, että monimuotoinen ja hyväksyvä työyhteisö rakentaa positiivista mielikuvaa, koska se luo käsityksen siitä, että asioiden täytyy olla hyvin, jos erilaiset ihmiset viihtyvät.

Sekin kertoo, että kun on monenlaisia ihmisiä ja sit vielä, kun on oppinu, että tosi moni on ollu tosi pitkään täällä, niin sekin luo hyvää mielikuvaa, että ihmiset on viihtyny, ja että ne on hakeutunu tosi erilaisista taustoista. Ne on kummiskin kaikki halunnu hakeutua tänne. (H4)

Työntekijöiden syissä hakeutua julkiselle alalle näkyi julkisten palveluiden arvostaminen ja tärkeänä pitäminen laajemmin. Esimerkiksi eräs haastateltava kuvasi, miten jo vanhemmilta on oppinut julkisten palveluiden merkityksen. Näin ollen julkiset palvelut yleisesti olivat haastateltaville merkityksellisiä ja heijastuivat positiivisena mielikuvana työnantajasta. Koetun organisaation arvokkuuden on aikaisemmassa tutkimuksessa havaittu olevan tärkeä osa työnantajamielikuvaa (Biswas & Suar, 2016), ja myös käsitystä itsestä

rakennetaan yhteisön kautta. Moni haastateltavista kuvasi haluavansa työskennellä julkisten palveluiden ylläpitämiseksi, mikä kuvaa haastateltavien julkispalvelumotivaatiota.

Tärkeä tehtävä sanoisin, että se on se organisaation vahvuus. Nimenomaan ne arvot ja se perimmäinen tehtävä koko organisaatiolla. Ni se on varmaan se tärkein myös itselle, että tekee sellasta työtä, mistä on oikeesti apua jollekin. (H6)

Merkityksellisyyden tunnetta rakensivat erityisesti oma työnkuva ja sen sisältö sekä organisaation toiminnan tarkoitus, jotka linkittyvät vahvasti yhteen. Lisäksi myös mielikuva julkisen alan organisaatiosta ja julkisella alalla toimimisesta sekä julkisten palveluiden merkitys haastateltaville vaikutti positiivisen mielikuvan taustalla.

5.3.2 Työntekijälähtöisyys

Työntekijän sekä työhyvinvoinnin huomioiminen nousi keskiöön haastatteluissa positiivisen työnantajamielikuvan taustalla. Haastateltavat arvostivat työnantajaa, joka huomioi ja huolehtii työntekijästään. Haastateltavat ajattelivat huolehtimisen olevan tapa osoittaa kunnioittamista ja välittämistä työntekijöille. Työntekijälähtöisyyden merkitys tärkeänä asiana työnantajamielikuvassa näiden haastattelujen perusteella heijasteli ihmisten tarvetta kokea itsensä arvostetuksi ja osaksi yhteisöä.

Työnantajan joustavuus osana työntekijälähtöisyyttä nousi keskiöön positiivista mielikuvaa rakentavana asiana haastatteluissa. Joustavuuden ajateltiin olevan ensinnäkin luottamuksen sekä välittämisen osoitus, mutta sen kerrottiin myös helpottavan työntekoa ja parantavan mahdollisuuksia hoitaa työt hyvin. Joustavuuden kokemus rakentui haastattelujen perusteella organisaation käytännöistä sekä esihenkilön joustavuudesta. Suurimmassa osassa haastatteluista mainittiin etätyö, jonka kerrottiin esimerkiksi tuovan rauhaa työntekoon ja säästävän vapaa-aikaa. Lisäksi haastateltavat kokivat tärkeäksi elämäntilanteen huomioimisen sekä vapaa-ajan ja työn sujuvan yhteensovittamisen osana joustavuutta. Tämän koettiin parantavan työssä jaksamista ja näin mielikuvaa työnantajasta.

Työnantaja tulee vastaan ja joustaa erilaisissa elämäntilanteissa. Oon niin omassa kun työkavereiden tapauksissa... on huomannu, miten hienosti työnantaja joustaa. Esimerkiksi, jos on pieniä lapsia, niin voi työaikaa vähän muokata sen mukaan. Sama, jos on vaikka työssä jaksamisen kanssa tai jotakin muuta semmosta, mitä pitää ottaa huomioon, niin oma kokemus on se, että työnantaja pyrkii niissä parhaansa mukaan kaikkien sääntöjen ja lakien puitteissa joustamaan niin paljon, kun sit tarve on, jotta työntekijä viihtyis ja pystyis tekemään mahdollisimman hyvin työtä. (H1)

Se on tosi vapaata tää etätyö. Ja mä tykkään, että se myös osottaa sitä luottamusta työnantajalta työntekijään. (H4)

Ja joustavuus on tosi tärkeä mulle. Vapaa-ajan tai perheen ja työn yhdistäminen on tosi tärkeä mulle. (H8)

Myös työpaikalla saatava tuki osana positiivista mielikuvaa rakentavaa työntekijälähtöisyyttä tuli haastatteluissa selkeästi esille. Moni kertoi työn käyvän välillä raskaaksi ja piti tukea tärkeänä, jotta he viihtyvät ja jaksavat työssä. Näin tuki rakentaa positiivista mielikuvaa työnantajasta. Ylipäätään haastatteluissa näkyi arvostus työnantajaa, joka huolehtii työntekijöiden hyvinvoinnista, kohtaan. Kokemus tuesta koostui muun muassa työntekoon ja asiakysymyksiin liittyvästä tuesta, jota saa organisaatiolta, esihenkilöltä ja yhteisöltä. Organisaatiossa laajemmin sekä toisilla työntekijöillä koettiin olevan hyvää osaamista, ja lisäksi kanavia, joita avun saamiseen on suunniteltu, pidettiin hyvinä. Asiakysymyksissä saatava apu vähensi huolta sekä stressiä ja näin rakensi positiivista mielikuvaa.

Tässä paljon enemmän on sitä, että ei tarvi koko ajan jännittää sitä, että mitä tulee tapahtumaan seuraavalla viikolla tai just, että mitenhän tässä tulee toimia, että kukahan sen vois tietää. Täällä kuitenkin lähtökohtaisesti aina, jos itse et tiedä, niin joku muu tietää. Siihen on yleensä joku ihan oma henkilönsä tai jopa tiiminsä. (H2)

Meillä on tukea, johon voi olla yhteydessä, ja sieltä saa aina tukea ja neuvot ja ohjeet. Se on kaikkein parasta tässä työpaikassa. (H7)

Keskeistä haastatteluissa oli kuitenkin myös henkinen tuki ja mahdollisuus keskustella vaikeista asioista. Tämän koettiin tukevan hyvinvointia ja jaksamista. Haastateltavat kuvasivat myös, että virheisiin suhtaudutaan hyvin ja tuen tai avun pyytämistä ei tarvitse pelätä. Tässä henkisen tuen kokemuksessa korostui erityisesti oman esihenkilön ja lähityöyhteisön merkitys. Pienikokoista, itselle tuttua tiimiä pidettiin hyvänä, koska se mahdollisti keskustelun ja tuen saamisen. Esihenkilöiltä koettiin saatavan hyvin tukea, ja tätä pidettiin tärkeänä. Organisaation koettiin panostavan mahdollisuuksiin saada henkistä tukea. Muutama haastateltava kuitenkin kuvasi etätyön haastavan yhteisön tuen saamista, vaikka erilaisissa viestikanavissa viestimistä pidettiin tärkeänä.

Tässä järjestetään, ainakin meidän tiimissä, suunnilleen kerran kuussa tommosia keskusteluhetkiä tän esihenkilön kanssa. Siinä käydään läpi sitä työn tavoitteellistakin puolta, mutta myöskin sitten sitä hyvinvointipuolta, että keskustellaan, miten jaksaa ja miten voi tässä työnteon keskellä ja sitä on suht usein. Ja sitten sen lisäksi se esihenkilön tukena oleminen muutenkin. Et on sellanen... se nyt varmaan voi liittyä myös esihenkilön toimintaan eikä pelkästään työnantajan toimintaa laajemmin, mutta kyllä mä uskoisin, että se on aika lailla se organisaation tavoite, että välitetään siitä työntekijästä jollain tasolla, et annetaan sitä viestiä aika usein. Ainakin meidän tiimissä, että voi olla yhteydessä esihenkilöön ja voi kysellä mistä vaan ja jos tulee joku haastavampi työtilanne sitä voi purkaa sen esihenkilön kanssa ilman, että tarvii pelätä, että olenko tehnyt jonkun suuren virheen tässä. (H8)

No siis se semmonen sparrailu, työtilanteiden läpikäyminen, ylipäätänsä seura on kyllä ihan äärimmäisen tärkeätä ja on kyllä siis... haluisin kyllä ehkä olla enemmän toimistolla ja nähdä sitä työyhteisöä enemmän. (H6)

Myös oman osaamisen jakaminen ja tuen antaminen koettiin tärkeäksi. Sen koettiin tarjoavan onnistumisen sekä arvostuksen kokemuksia.

Se yhteishenki varmastikin [on tärkeää yhteisössä]. Se, että kokee itsensä siellä arvostetuksi ja pystyy tuomaan jotain siihen työyhteisöön ja saa sieltä jotain. Niin se on semmonen liimamun mielestä, että on jotain annettavaa ja saa jotain. – – Tuolla kanavassakin, kun joku kysyy jotain, pystyy vastaan. Tulee niitä onnistumisia, että vitsi mä osaan, oon asiantuntija. Ja sitten voi kysyä ja saada, niin se on jo osa sitä merkityksellisyyttä. (H1)

Myös vaikuttamismahdollisuudet olivat haastattelujen perusteella osa työntekijälähtöisyyden kokemusta, joka rakensi positiivista mielikuvaa työnantajasta. Haastateltavat kuvasivat olevan tärkeää, että heitä kuullaan omaan arkeen liittyen. Haastateltavat pitivät tärkeinä myös mahdollisuuksia vaikuttaa omassa työssä pieniin ratkaisuihin. Lisäksi mahdollisuutta vaikuttaa omiin tavoitteisiin pidettiin positiivisena kokemuksena. Tämän voidaan ajatella liittyvän ihmisten tarpeeseen toteuttaa itseään ja hyödyntää osaamistaan.

Tavoitteita tosiaan on, paljon erilaisia. On tiimin, on organisaation. On pienemmän tiimin sisällä ja sit on vielä ne omat tavoitteet. Niitä käydään paljon läpi. Niitä muokataan tarpeen mukaan. Niihin saa kyllä vaikuttaa itekin tosi paljon. Niissäkin kyllä tosi kivasti kuullaan. Ainakin minua on kuultu. Ja sit jotenkin se palaute on tosi hyvää ja suoraa, mutta samaan aikaan myös kannustavaa. Että ei oo täyttä lynkkaamista, että aina etitään niitä hyviä ja onnistumisia sieltä ja sitten muokataan tarpeen mukaan. Mun mielestä se toimii tällä kans tosi hyvin, että on ymmärretty se, mikä sen tavoitteen asettamisen tarkoitus on. Että se ei oo tarkoitus olla semmonen yltiömääräinen ja utopistinen vaan ihan semmonen, mihin oikeesti se työntekijä itsessään kokee, että voi päästä. (H2)

Mutta paljon jätetään myös varaa itselle, mikä on mulle henkilökohtaisesti ollu tärkeätä, mutta sitten tietysti jollekin muulle ihmiselle se voi olla sitten taas ahdistavaa tai sellasta epäselvää, jos pitää itse määritellä. Mä koen sen itselleni suht hyväks, että on sitä maaperää myös ite päättää. (H8)

Haastatteluista kävi myös ilmi, että haastateltavien kokemukset ja toiveet esimerkiksi tavoitteiden suhteen vaihtelivat paljon. Osa koki tavoitteet ja mittaamisen stressaavana, ja osa puolestaan kaipasi jopa enemmän tavoitteita, koska koki ne motivoiviksi. Tämä havainto korostaa entisestään yksilöllisiä vaikuttamismahdollisuuksia liittyen omaan työhön ja omiin tavoitteisiin. Haastatteluista kävi myös ilmi, että työnkuvan parempaa huomiointia tavoitteiden asettelussa kaivattiin, mikä myös kertoo työntekijälähtöisyyden merkityksestä. Esimerkiksi numeraalisten tavoitteiden ei koettu huomioivan työnkuvan ulottuvuuksia riittävästi.

Noissa tosi paljon jakautuu, oon huomannu, että kollegoiden kesken mielipiteet. Mutta itselle on tärkeä, että on niin sekä määrällisiä että laadullisia tavoitteita ja niitä seurataan. Motivoidun niistä. Vois olla selkeempiäkin mittareita. Näkyy ehkä vähän se, että kuka ne tavoitteet asettaa ja niitä mittareita valvoo ja rakentaa, ei ehkä tunne sitä työnkuvaa niin hyvin kun ehkä pitäisi. Niissä on vähän sellasta, mitä ei oo osattu aina ottaa huomioon. (H1)

Se on ihan hyvä toisaalta, tuo ryhtiä tekemiseen, mutta toki se on semmonen, mikä myöskin stressiä aiheuttaa. Mutta työ välillä aiheuttaa stressiä. (H3)

Monissa eri yhteyksissä nousi esille myös avoimuus ja sen merkitys työnantajamielikuvalle. Haastatteluissa useissa yhteyksissä nousi esille viestinnän kaksisuuntaisuus sekä sen avoimuus. Työntekijät kuvasivat

haluavansa esihenkilön ja työyhteisön kanssa avointa keskustelua asioista sekä toivoivat kuulevansa monia erilaisia näkökulmia parhaiden mahdollisten käytäntöjen löytämiseksi. Myös keskustelua eri tiimien välillä toivottiin. Tämä osaltaan liittyy yhteen vaikuttamismahdollisuuksien kanssa ja työntekijöiden haluan tulla kuulluksi sekä päästä käyttämään osaamistaan. Eräs haastateltava kuvasikin, että toivoo työntekijöiden osaamista ja korkeaa koulutusta hyödynnettävän organisaatiossa. Haastateltavat toivoivat myös, että eriävät näkökulmat saisi tuoda esille. Tämän koettiin edistävän parempien ratkaisujen löytämistä.

Reilu ja semmonen selkee keskusteluyhteys minun ja jonkunnäkösen johdon välillä. [Arvostaa tällaisia asioita työnantajassa.] Ehkä täällä näyttäytyy semmosena, että oma esihenkilö on tavoitettavissa. Mutta semmonen, että saa itsekin oman äänensä kuuluviin ja kuullaan ja ymmärretään myös sitten niissä tilanteissa, mitä ihan tavallisella rivityöntekijällä on. Siinä semmonen kiteytyminen, mitä mä aina toivoisin löytyvän vähintään. (H2)

Moninainen semmonen työyhteisö ja ehkä sillein kuitenkin, että täällä saa tuoda eriäviäkin näkemyksiä esille. Että ehkä se on kans sillein, mitä pidän aika hyvänä. (H5)

Haastateltavat kertoivat myös avoimuuden ja perustelujen rakentavan positiivista mielikuvaa työnantajasta. Haastateltavat esimerkiksi kokivat tämän auttavan työnteon kanssa sekä ymmärtämään kokonaisuutta. Tähän liittyi haastattelujen perusteella yleinen viestinnän avoimuus sekä selkeys, mutta myös käytäntöjen avoimuus ja perusteltavuus.

Tosi läpinäkyvää toimintaa ja sitten, kun jotakin tapahtuu tai on pinnalla, siitä keskustellaan avoimesti ja ihan liveinä, vaikka mun tiimin kanssa, mutta myös intrassa ja samoin tulee kaikkia tiedotteita koko ajan. Siitä tulee hyvä olo, että ei koko ajan tarvi ite olla selvittämässä ja kaivaa jostakin piilosta asioita. (H4)

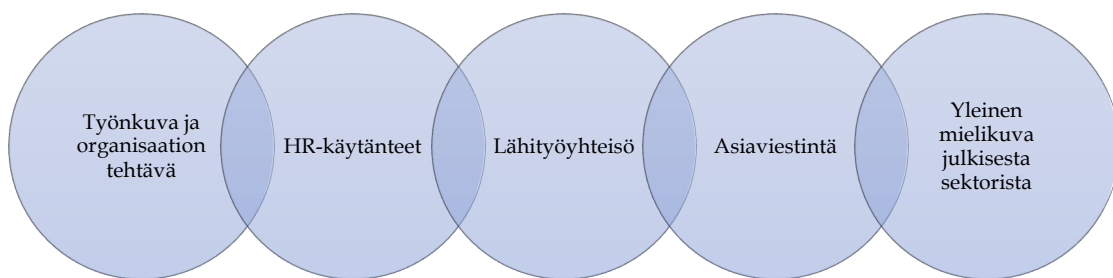
Noo kyllähän se avoimuus ja läpinäkyvyys on tosi tärkeitä [johtamisessa], että voi luottaa siihen, että se on ymmärrettävää se viestintä ja se ohjeistus, miten toimitaan, mutta sitten myöskin perusteltua. Että tavallaan syyt toimia tietyllä tavalla on perusteltuja. (H8)

Suurimmaksi osaksi organisaation viestinnän koettiin olevan avointa ja selkeää, mitä pidettiin hyvänä. Kuitenkin tietotyölle yleistä tiedon määrää osa piti haasteena. Tämän perusteella viestinnän selkeyteen ja ajantasaisuuteen panostamalla voitaisiin parantaa avoimuuden kokemusta ja näin työnantajamielikuvaa. Haastateltavat toivoivatkin, että viestinnässä korostettaisiin konkreettisesti, miten se vaikuttaa juuri heidän työhönsä ja asioista viestittäisiin hyvissä ajoin.

Mielikuvaa työntekijälähtöisyydestä rakensivat HR-käytäntöihin liittyvä joustavuus, vaikuttamismahdollisuudet ja avoimuus. Lähityöyhteisön ja lähiesihenkilön rooli näkyi kaikissa työntekijälähtöisyyden osa-alueissa, ja oma tiimi sekä esihenkilö olivat haastateltavien vastauksissa paljon esillä. Esihenkilö vaikutti kokemukseen joustavuudesta sekä vaikuttamismahdollisuuksista. Oma tiimi ja esihenkilö rakensivat kokemusta tuesta ja avoimuudesta. Myös työnkuva rakensi käsitystä vaikuttamismahdollisuuksista. Avoimuuden kokemukselle tärkeää oli myös organisaation viestinnän ulottuvuus, ja erityisesti korostui

asiaviestintä sekä se, että työntekijät tietävät, miten toimitaan ja miksi. Viestinnän on ehdotettu muodostavan työnantajamielikuvaa (Miles & Mangold, 2004; Barrow & Mosley, 2005). Näissä haastatteluissa kuitenkin korostui asiaviestinnän rooli ja pyrkimys muodostaa mielikuvaa siitä, miltä arkipäivä ja työnteko jatkossa näyttää.

Kuviossa 3 tiivistetään haastattelujen perusteella havaitut työnantajamielikuvan taustalla vaikuttavat rakentajat, jotka tunnistettiin työnantajamielikuvalla tärkeiden elementtien yhteydessä. Näitä työnantajamielikuvaa rakentavia elementtejä haastattelujen perusteella olivat työnkuva ja organisaation tehtävä, HR-käytänteet, lähityöyhteisö, asiaviestintä sekä yleinen mielikuva julkisesta sektorista. Keskeistä haastattelujen sisällössä oli käytännön tason korostuminen mielikuvan rakentumisessa, vaikka myös yleinen mielikuva julkisesta sektorista näkyi taustalla. Kokemusten työnantajasta, eli työnteon kontekstin sekä työn sisällön, on myös aikaisemmin ehdotettu olevan tärkeä työnantajamielikuvan rakentaja (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017).



Kuvio 3 Työnantajamielikuvan rakentajat

5.4 Työnantajamielikuvan merkitys organisaation sitoutumiselle

Haastateltavien kertoessa omaan organisaatioon sitoutumiseensa liittyvistä asioista he kuvasivat työnantajan toiminnan ja arvojen merkitystä itselleen, mikä kertoo affektiivisesta sitoutumisesta, jota voidaan kuvata emotionaalisen yhteytenä organisaation toimintaan. Affektiiviseen sitoutumiseen liittyy nimenomaan organisaation arvojen hyväksyminen ja kokeminen omaksi. (Meyer & Allen, 1991.)

Toki kiinnostusta, että ylipäättään on hakeutunu tähän työhön, niin silloin täytyy kokea tää jollain tavalla sydäntä lähelle tai semmosena, mitä haluaa tehdä tai minkä parissa työskennellä. Mut sit sen lisäksi toki sellanen kokemus, että tää työ on tärkeätä, täytyy löytyä tai ainakin mulla täytyy olla semmonen. Ja koska mä koen, että tää työ on tärkeätä kaikkine haasteineenkin, mitä siellä on, niin silti mä koen, että se on tärkeätä. Se on varmasti yks isoin syy, miks tää on yhteensopiva tai hyvä työpaikka mulle. (H8)

Sitoutumisesta puhuttaessa tuli esille myös kokemuksia etujen menettämisestä, jos työpaikkaa vaihdettaisiin. Jatkuvuusperusteinen sitoutuminen perustuu hyötyjen ja kustannusten arviointiin (Meyer & Allen, 1991). Työsuhteessa koettiin olevan etuja, joita ei ehkä muualta saataisi. Nämä edut haastattelujen perusteella sitouttivat työntekijöitä, minkä voidaan ajatella olevan jatkuvuuteen perustuvaa sitoutumista.

Vakinainen työsuhte. En ihan heti olis lähössä mihinkään sitten kokeilemaan muualle määräaikaista ainakaan. Ihan vakituisuus työsuhteessa myöskin on semmonen, että se on vähän harvinaisempaa nykyään ja on iso juttu itelle. Tuo mahdollisuuden suunnitella ja rauhoittaa. (H3)

Myös normatiivista sitoutumista oli havaittavissa, sillä yksi haastateltava esimerkiksi totesi yleisesti olevansa hyvin sitoutuvainen. Tämä kuvaa kokemusta siitä, että sitoutuminen on moraalisesti oikein. Sitoutumisesta puhuttaessa esille nousi myös ajatus vastavuoroisuudesta, sillä työntekijät kokivat, että haluavat sitoutua organisaatioon, kun organisaatio panostaa heihin. Huolehtimisen voidaan ajatella rakentavan affektiivista sitoutumista tai luovan vaihtamiskustannuksia, mutta tämän voidaan ajatella myös rakentavan kokemusta moraalista velvoitteesta toimia organisaation hyväksi, ja näin ollen sitoutumisen koetaan olevan moraalisesti oikein. Organisaation tekemät panostukset voivat myös rakentaa kokemusta omista velvollisuuksista panostaa vastavuoroisesti ja näin sitouttaa (Meyer & Allen, 1991). Näin ollen myös normatiivisen sitoutumisen elementtejä kuvattiin haastatteluissa.

Muhun halutaan panostaa, että ehkä mä haluaisin jatkaa jatkossakin, siitä tulee kiva fiilis. Kaikki kerrotaan avoimesti ja käydään läpi, myös semmosia ikäviäkin asioita puhutaan. Ja liikuntasetelit ja semmoset asiat ja samoin, että sellasta joustoo vaikka etätöiden suhteen. Just kaikki, kun muhun panostetaan, niin mustakin tuntuu, että mä haluan panostaa. Et määhaluun opiskella kaikkee. – – Ja samoin, että mä haluan tehdä sellasta hyvää duunia ja olla myös kauemmin täällä töissä. Noi kaikki vahvistaa sitä. (H4)

Haastattelujen perusteella oli siis löydettävissä kaikkia sitoutumisen osatekijöitä, mikä sopii yhteen aikaisemman tutkimuksen kanssa, sillä näiden on ehdotettu esiintyvän yhdessä ja rakentavan laajempaa sitoutumisprofiilia (Meyer & Allen, 1991). Erityisesti affektiivisen sitoutumisen ulottuvuus korostui, sillä juuri organisaation toimintaan ja tavoitteisiin sitoutuminen näkyi jokaisen haastateltavan vastauksissa. Kuitenkin myös normatiivisen sitoutumisen sekä jatkuvuuteen perustuvan sitoutumisen elementit olivat selvästi esillä, koska vastavuoroisuudesta sekä kyseisessä organisaatiossa työskentelyyn liittyvistä eduista puhuttiin haastatteluissa paljon. Näiden sitoutumisen ulottuvuuksien taustalla on havaittavissa myös psykologisen sopimuksen elementtejä sekä yhteensopivuuteen liittyviä elementtejä, joiden taustalla puolestaan heijastuu mielikuva työnantajasta.

5.4.1 Työnantajamielikuva psykologisen sopimuksen vahvistajana

Psykologisen sopimuksen on esitetty olevan käsitys työntekijän ja työnantajan välisistä vastuista ja velvollisuuksista. Näiden odotusten rikkoutuminen

heikentää sopimusta ja työntekijän omia panostuksia, mutta sopimuksen odotusten lunastaminen puolestaan parantaa sitoutumista ja lisää työntekijän panostuksia.

Kuten jo todettiin, puhuttaessa organisaatioon sitoutumisesta haastatteluissa selvästi näkyi vastavuoroisuuden merkitys. Vastavuoroisuus on myös keskeistä psykologisen sopimuksen kannalta, sillä työntekijällä on käsitys sopimuksen molemminpuolisuudesta, ja kuten todettu psykologisen sopimuksen rikkoutuminen heikentää sitoutumista (Morrison & Robinson, 1997). Näin ollen molemminpuolisuuden kokemuksen vahvistamisen voidaan ajatella vahvistavan sitoutumista. Tämä näkyy myös sitoutumisen teoriasta, sillä työntekijä saattaa kokea velvollisuudekseen ikään kuin tehdä vastapalveluksen (Meyer & Allen, 1991). Haastateltavat kokivat haluavansa antaa organisaatiolle enemmän itsestään, kun organisaatio panosti heihin. Seuraavat sitaatit kuvaavat hyvin vastavuoroisuuden kokemusta sitoutumisen taustalla.

Varmasti se luottamus puolin ja toisin. Kun mä teen työni hyvin, voin luottaa siihen, että tää on aika lailla koko elämän työpaikka, jos niinkseen haluaa. (H1)

Sitten ehkä semmonen tietty, miten kohtelee työntekijöitä. Se tietty tasa-arvosuus ja oikeudenmukaisuus ja semmonen tavallaan, jos mua kohdellaan hyvin työntekijänä, niin totta kai mäkin sit haluan antaa parhaani itsestäni. (H6)

Psykologiseen sopimukseen liittyy odotus vastavuoroisuudesta eli käsitys siitä, mitä työnantaja tarjoaa ja mitä puolestaan ovat työntekijän velvollisuudet. Psykologista sopimusta rakentavat sekä sanomiset että teot (Rousseau, 2001; Morrison & Robinson, 1997). Näin ollen työnantajabrändäyksen voidaan ajatella rakentavan ja vahvistavan psykologista sopimusta. Haastatteluissa näkyi, että monet työnantajan työnantajamielikuvalla merkitykselliset ominaisuudet vaikuttivat kokemukseen vastavuoroisuuden toteutumisesta.

Organisaation työnantajamielikuvassa näkyi kokemus turvallisuuden tunteesta. Turvallisuus ja erityisesti vakaumus oli keskeistä myös työntekijöiden sitoutumiselle haastattelujen perusteella. Haastateltavat kertoivat tämän myös erottavan organisaation edukseen muista organisaatioista. Tämän taustalla osaltaan näkyi vastavuoroisuus tai kokemus sopimuksen molemminpuolisuudesta. Työnantajan uskottiin pystyvän tarjoamaan jatkuva työsuhte, joten työntekijän oli helpompaa sitoutua ja tämä toi myös mielenrauhaa, kuten seuraavasta sitaatista näkyy.

Tän hetken maailmantilanne ja taloustilanne ja muu. Sit kuitenkin se luotettavuus tässä kohtaa on niin valtava arvo, että ei tarvi siis stressata siitä, miten työnantajalla menee, riittääkö töitä. Se jotenkin aivan super iso. Se luo sit semmosta muuta resurssia muuhun elämään, kun tietää sen työn jatkuvuuden ja että töissä on selkeää. (H1)

Myös työnantajamielikuvalla tärkeä työntekijälähtöisyys osaltaan haastattelujen perusteella rakensi kokemusta vastavuoroisista panostuksista ja lisäsi halukkuutta sitoutua organisaatioon. Haastatteluissa korostui työntekijän hyvinvoinnista huolehtimisen merkitys työntekijöiden sitoutumiselle ja tämän taustalla vaikutti juuri kokemus siitä, että työntekijään sitoudutaan organisaation puolelta. Haastateltavat kokivat panostukset

työntekijälähtöisyyteen organisaation osoituksena vastavuoroisuudesta. Esimerkiksi työntekijöihin panostaminen joustamalla, kuuntelemalla ja tukemalla lisäsi kokemusta organisaation sitoutumisesta työntekijöihin, minkä voidaan ajatella näin helpottavan työntekijöiden sitoutumista organisaatioon. Tämän lisäksi myös panostukset kehittymismahdollisuuksiin ja työsuhde-edut nähtiin vastavuoroisena panostuksena suhteeseen.

Yleensäkin se kulttuuri täällä, että varmaan just tuo elämäntilanteeseen mukautuminen, että työnantaja haluaa, että työntekijä voisi hyvin ja olisi kiva tulla töihin, joten huomioi sitä muuta elämää siinä sivussa, mikä se sitten itse kullakin on. Se on iso asia, mistä tietää myös, että on sitoutuneita minuun. Ja on sitä luottamusta, että työntekijä hoitaa hyvin hommansa, kun joustetaan esim. työajassa. (H1)

Se saa mut sitoutumaan, että mä koen, että musta välitetään. Mulla on mahdollisuuksia edetä uralla ja sillein, että mun hyvinvoinnista huolehditaan ja ollaan kiinnostuneita ja ollaan joustavia. Ja kaikki tommonen positiivinen, niin kyllä se saa sitten mut sitoutumaan ja musta tuntuu, että kyllä mä haluaisin jatkaa. (H4)

Ja myöskin sellanen, että se ilmapiiri on sellanen, et jos tulee joku asia, mistä haluaa keskustella, niin voi keskustella. Kyllä se ehdottomasti on sellanen, mistä tulee sellanen olo, että halutaan pitää ne työntekijät töissä ja halutaan, että ne voi hyvin. (H8)

Työntekijälähtöisyys myös erotti organisaation edukseen muista työnantajista haastateltavien mielestä. Tämän voidaan siis ajatella rakentavan vastavuoroisuuden takia normatiivista sitoutumista sekä myös lisäävän vaihtamiskustannuksia eli lisäävän jatkuvuusperusteista sitoutumista.

Myös arvostuksen kokemus vaikutti olevan tärkeää sitoutumiselle ja moni haastateltava kuvasi, että epäreiluuden tai vääryyden kokemus heikentäisi sitoutumista. Tämän voidaan ajatella olevan osa vastavuoroisuutta, sillä työnantajan arvostaessa työntekijää, on työntekijän helpompi arvostaa työnantajaansa ja olla tyytyväinen työsuhteeseensa. Jos henkilö ei koe tulleeensa arvostetuksi tai kohdelluksi reilusti, voidaan psykologinen sopimus kokea loukatuksi ja näin myös oma käsitys organisaatiosta heikentyä. Tämä näkyy seuraavasta sitaatista, jossa haastateltava miettii, millaiset asiat heikentäisivät organisaatioon sitoutumista. Työntekijälähtöisyys sekä panostukset työntekijöihin, kuten koulutus ja palkitseminen, vaikuttivat haastattelujen perusteella olevan tärkeitä myös arvostuksen kokemuksen kannalta.

Kyllä myöskin, jos työntekijöiden kohtelu menis jotenkin täysin eriarvoseks [vaikuttaa negatiivisesti sitoutumiseen]. Semmonen epäreiluuden kokemus on aika vahva sitten kyllä signaali sitten. Vähän semmonen, että pitää turvata selusta. (H3)

Haastatteluissa näkyi myös molemminpuolisten velvollisuuksien selkeyden positiivinen vaikutus sitoutumiseen. Haastateltavilla oli kokemus siitä, että he tietävät, mitä heiltä odotetaan ja mitä organisaatio heille pyrkii tarjoamaan. Tämän koettiin olevan yksi organisaation muista positiivisesti erottava asia. Voidaan ajatella, että tämä vahvistaa psykologista sopimusta, sillä psykologisen sopimuksen velvollisuuksista on selkeä käsitys ja tämä myös pienentää sopimuksen rikkoutumisen riskiä (Morrison & Robinson, 1997). Työnantajabrändäyksellä voidaan ajatella pystyttävän selkeyttämään näitä

velvollisuuksia. Haastateltaville tärkeät turvallisuuden ja avoimuuden mielikuvat ja kokemukset näkyivätkin selkeyden kokemuksen taustalla, ja tämä vaikutti sitoutumiseen positiivisesti, koska työsuhteessa ja arkipäivissä nähtiin jatkuvuutta.

Töissä on selkeätä. Sä tiät, mitä sä teet, kun tuut. Monelta ja missä. Se selkeys on sellanen, joka erottaa monesta muusta toimijasta tällä hetkellä. (H1)

Kaikkein isoin juttu on ollu se, että on selkeesti viestitty sitä, että on halu jatkaa työsuhteita, myöskin alussa määräaikaista. Mielellään jatketaan työsuhteita, jos vaan suinkin on mahdollisuus. Se on ollu kyllä koko ajan semmonen hyvin tärkeä osa ja myöskin se vakinaistamisen tahtotila. Kaikkien etu on, jos saadaan koulutetut ja näihin töihin perehdytetyt ihmiset pidettyä. Sen tahtotilan viestiminen, että haluttais, että jäisit tänne. Se on semmonen selkeä hyvyys. (H3)

Ei ehkä mitenkään kauheen yllätyksellinen [työnantaja], että olis mitään vaihtelua tiedossa. Mutta ehkä se on turvallinen, vakaa ja luotettava. Ehkä se on just se... ja jollain tavalla ennustettavissa oleva. Niin ehkä ne on ehkä niitä asioita, miksi itse olen jollakin tavalla sitten sitoutunut. (H5)

Sitoutumisesta puhuttaessa haastatteluissa tuli esille, myös työnantajan tarjoamat edut ja edut, jotka erottivat työnantajan edukseen muista työnantajista. Etujen voidaan ajatella rakentavan vaihtamiskustannuksia (Meyer & Allen, 1991). Etujen lisäksi haastatteluissa näkyi työnantajan antamien resurssien ja työntekijän tekemien panostusten välinen suhde. Onkin ehdotettu sosiaalisen vaihdon teorian mukaisesti, että yksilöllä on pyrkimys saada mahdollisimman paljon irti suhteestaan työnantajaan ja tämä olisi selittävä tekijä psykologisen sopimuksen ja sitoutumisen välillä (Alzaid & Dukhaykh, 2023). Psykologiseen sopimukseen liittyy myös resurssien ja vaatimusten välinen suhde ja esimerkiksi korkeaksi koettujen vaatimusten ja heikon tuen on ehdotettu heikentävän psykologista sopimusta, koska se koetaan tällöin loukatuksi (Vantilborgh ym., 2016). Eräs haastateltava kuvasikin haastattelussa, että tällainen resurssien ja vaatimusten epäsuhta heikentäisi sitoutumista.

No varmaan just, jos se, mitä sinulle annetaan, vaikka koulutus, perehdytys, aika, kaikki resurssit, jos se on tosi ristiriidassa sen suhteen, mitä sulta vaaditaan. Tavallaan, jos olis tosi iso ristiriita sen suhteen, mitkä on sun mahollisuudet päästä niihin vaatimuksiin, tavoitteisiin. Varmaan joku tommonen vois olla syy, miks lähtis. (H6)

Haastatteluista selvisikin, että monet työnantajamielikuvalla tärkeät elementit loivat kokemusta työnantajan tarjoamista resursseista ja myös paransivat sitoutumista. Palkitseminen oli tärkeä osa työnantajamielikuvaa. Sitoutumiseen liittyen esille nousi kuitenkin erityisesti työsuhde-etujen merkitys, vaikka myös muita palkitsemisen muotoja mainittiin. Seuraavassa sitaatissa haastateltava kuvaa, miten sitoutuminen heikentyisi, jos työsuhteessa ei tarjottaisi mitään etuja. Sitaatista on havaittavissa pyrkimystä maksimoida hyötyjä työsuhteessa sekä myös toki työsuhde-etujen luovan vaihtamiskustannuksia.

Ei olis mitään työsuhde-etuja. Minkä takia mä annan työpanosta, kun otettais jonnekin muuallekin tekemään duunia ja annettais paremmat edut. Jos tulee tommonen olo, että

saisin enemmän jossain muualla, olis se sitten rahallisesti ja myös sitten sillein henkisesti. (H4)

Yksi syy erityisesti työsuhde-etujen korostumiseen sitoutumiselle tärkeänä palkitsemisena voi olla yleinen oletus julkisen sektorin organisaation heikommista mahdollisuuksista palkita suoraan rahallisesti. Näin ollen muiden etujen rooli korostuu.

Laaja työterveyshuolto on kauheen tärkeä juttu. Kun on kumminkin melko matalat palkat, niin se erikoislääkäreiden ilmainen vastaanotto, niin se on iso juttu ja sitä arvostan kovasti. (H3)

Myös kehittymismahdollisuudet olivat haastattelujen perusteella tärkeä työnantajamielikuvan elementti ja yhteydessä työntekijöiden sitoutumiseen, kuten seuraavista sitaateista huomataan. Kehittymismahdollisuudet on yhdistetty jo aikaisemmissa tutkimuksissa psykologiseen sopimukseen (De Vos & Meganck, 2008). Työntekijällä voi olla odotuksia liittyen kehittymismahdollisuuksiin, ja näiden täyttäminen psykologisen sopimuksen teorian mukaan on tärkeää sitoutumisen näkökulmasta.

Ja myöskin, että on niitä kehitysmahdollisuuksia ja niitä tuodaan aktiivisesti kyllä esiinkin. Se myös tuo merkitystä ja sitouttaa. (H1)

Tai sitten, jos vaikka just se eteneminen tyssä. Ei pysty varioimaan sitä työtehtävää millään tavalla. Ei koe sitä enää mielenkiintoseks, antosaks. Niin semmosessa tilanteessa vaihtaisin myös. (H6)

Just ne kehittymismahdollisuudet ja tän tyyppiset. Että, jos halutaan sitoutumista, niin varmasti sit sitä työnteon vaihtelua ja erilaisia mahdollisuuksia kehittyä sen työn sisällä, ois hyvä tarjota ja kyllähän niitä siis tarjotaankin täällä. (H8)

Myös esimerkiksi perehdytyksen merkitys sitoutumisessa näkyi haastatteluissa. Tämän voidaan ajatella olevan juuri riittävien resurssien tarjoamista työntekijälle. Tutkimuksissa onkin havaittu, että liian vähäiset työhön tarjotut resurssit heikentävät kokemusta psykologisesta sopimuksesta ja näin sitoutumista (Vantilborgh ym., 2016).

Just sitä sitoutumista muhun näytetään, että oli tosi hyvä kolmen viikon perehdytys, mikä anto tosi hyvän pohjan tälle. Muhun halutaan panostaa, että ehkä mä haluaisin jatkaa jatkossakin, siitä tuli kiva fiilis. (H4)

Työnantajamielikuvan on kirjallisuudessa ehdotettu olevan yhteydessä psykologiseen sopimukseen joko niin, että työnantajamielikuva rakentaa psykologista sopimusta tai psykologinen sopimus työnantajamielikuvaa. Kuitenkin työnantajabrändäystoimet vaikuttavat psykologiseen sopimukseen sekä työnantajamielikuvaan, jotka molemmat yhdessä vaikuttavat työntekijän ajatteluun. (Backhaus & Tikoo, 2004; Miles & Mangold, 2004.) Tämä yhteys oli näiden haastattelujen perusteella havaittavissa. Työnantajamielikuvalla merkitykselliset elementit rakensivat haastattelujen perusteella myös psykologisen sopimuksen kokemukselle tärkeitä elementtejä eli kokemusta vastavuoroisuudesta ja selkeyttä molemminpuolisissa velvollisuuksissa sekä

rakentavat kokemusta työsuhteesta saatavista eduista. Vastavuoroisuuden kokemusta rakensi mielikuva turvallisuudesta ja työntekijälähtöisyydestä sekä kokemus panostuksista kehittymismahdollisuuksiin ja palkitsemiseen. Selkeyttä velvollisuuksista lisäsi mielikuva turvallisuudesta sekä avoimuudesta. Työsuhteesta saatavien etujen kokemusta rakensivat erityisesti työsuhde-edut ja kehittymismahdollisuudet, kuten koulutus ja monipuolisuus.

5.4.2 Yhteensopivuuden kokemuksen rakentajat

Kokemuksen yhteensopivuudesta organisaation kanssa on havaittu lisäävän sitoutumista organisaatioon. Yksilön ja ympäristön välistä yhteensopivuutta rakentavat monet erilaiset asiat, jotka voivat liittyä organisaatioon (arvot, kulttuuri, tavoitteet jne.), yhteisöön tai työtehtäviin. (Kristof, 1996.) Myös näissä haastatteluissa oli havaittavissa yhteensopivuuden kokemus organisaation kanssa.

Yhteensopivuuden kokemuksen rakentajana ja sitoutumisen lisääjänä korostui työnantajamielikuvassa selvästi näkynyt merkityksellisyys. Jokainen haastateltava mainitsi tämän tärkeäksi asiaksi, joka rakentaa yhteensopivuuden tunnetta ja syyksi, miksi työpaikka koetaan omaksi. Haastatteluissa kävi selväksi, että sitoutumisen taustalla on erityisesti kokemus organisaation ja omien arvojen yhteensopivuudesta sekä organisaation toiminnan tärkeys itselle. Tämän voidaan ajatella liittyvän rakentuneeseen sosiaaliseen identiteettiin, joka on yhteydessä sitoutumiseen (Binu Raj, 2021). Onkin ehdotettu, että julkis palvelumotivoituneet työntekijät sitoutuvat erityisesti, kun kokevat pääsevänsä toimimaan arvojensa mukaisessa ympäristössä (Kim, 2012). Työnantajabrändäyksen ja työnantajamielikuvan voidaan ajatella vahvistavan kokemusta tästä. Seuraavissa sitaateissa työntekijät kuvaavat syitä, miksi kokevat organisaation itselleen sopivaksi.

Tasavertaisuuden ja ihmisten kunnioittaminen ja erilaisuuden kunnioittaminen, niin kun ne kerran on selkeästi myös tässä organisaatiossa esillä, niin se tekee tästä kyllä minun työpaikan sillon. (H3)

Kun julkisella alalla on harvemmin sitä, että pitää tahkota tietty määrä rahaa tai klousata tietty määrä diilejä tai semmosta. Kun se ei oo yhtään mulle. Julkisella puolella tuntuu enemmän, että on sellanen kansalaisten hyvinvointi ja auttaminen, mikä on mulle paljon sellasta merkityksellisempää, kun se että paljonko mä oon työnantajalle, yksityiselle vaikka, tienannu. (H4)

Tämä on minun arvojen mukaista työtä. Minun ja organisaation arvot sopii oikein hyvin yhteen. (H5)

Näistä sitaateista on havaittavissa, että työntekijät kokevat organisaation arvot omikseen, mikä kuvastaa affektiivista sitoutumista (Meyer & Allen, 1991). Moni haastateltava myös kertoi, että juuri tämä koettu työn ja toiminnan tärkeys oli keskeinen asia, joka erottaa työnantajan muista työnantajista positiivisesti ja näin luo vaihtamiskustannuksia.

No varmaan just se tavallaan, mistä nyt on jo useempaan otteeseen ollu puhetta, se tehtävän tärkeys, yhteiskunnallinen tärkeys. Se, jos on ihminen, joka haluaa päästä auttamaan muita, niin tätä kautta voi tehdä merkityksellistä työtä. (H6)

Haastateltavien vastauksissa näkyi myös julkis palvelumotivaation elementtejä. Onkin ehdotettu, että julkisella alalla työskentelevät haluavat työskennellä muiden hyväksi. Julkisella alalla työskentelevien on havaittu arvostavan muiden auttamista (Bozeman & Su, 2015). Mahdollisuus toteuttaa tätä lisäksi kokemusta yhteensopivuudesta.

Se halu auttaa ihmisiä yhdistää minua ja organisaatiota. (H6)

Usea haastateltava mainitsi myös oman osaamisen ja sen sopivuuden rakentavan yhteensopivuuden kokemusta. Taustalla vaikuttivat muun muassa oma aikaisempi koulutus sekä muu työhön liittyvä osaaminen. Tämä näkyy seuraavista sitaateista.

Mä aattelen, että ihan tähän työhön liittyen, niin oma koulutus ja osaaminen. (H2)

Kyllähän tietysti se lähtee siitä, että tähän työhön löytyy itsellään jonkunlaista osaamista. Saa aika vahvaakin olla se osaaminen. Että tää on semmonen ala mihin löytyy osaamista, joko koulutuksen tai muitten töitten, mitä on tehny, puolesta. (H8)

Myös työnantajamielikuvalle tärkeissä elementeissä näkyivät kehittymismahdollisuudet eli esimerkiksi organisaation panostukset koulutukseen ja niiden rakentama kokemus omasta osaamisesta. Näiden voidaan osaltaan ajatella rakentavan kokemusta yhteensopivuudesta, koska työntekijät kokevat osaamisensa sopivan paremmin yhteen tehtäviensä kanssa. Myös oman osaamisen hyödyntäminen työssä ja mahdollisuus työskennellä itsenäisesti mainittiin yhteensopivuuden kokemuksen rakentajana. Tämä liittyy osaltaan työntekijälähtöisyyteen ja vaikuttamismahdollisuuksiin.

Ja sitten toki myös se, että vaikka on ohjeistusta ja lakibyrokraatia tosi paljon, kuuluukin olla, niin sen lisäksi täällä kuitenkin aika paljonkin arvostetaan sellasta itsenäistä työtappaa ja sellasta omaa harkintaa ja omaa sellasta ymmärrystä ja työn kautta tulevaa osaamista, jonka perusteella voi joskus harkita tehdä toisin, kun vaikka joku ohje sanoo. Ei täysin toisin, mutta voi tehdä omia ratkasuja, jos ne on eduks. Sellasen mun mielestä korostaminen on tosi tärkeätä ja se on yksi syy, miksi mä varmasti täällä vielä olen. Jos tää olis paljon säädellympää, niin en varmasti itse jaksais olla täällä. (H8)

Haastatteluissa oli havaittavissa työyhteisön merkitys sitoutumiselle. Hyvän työyhteisön puuttuminen oli yksi asioista, joka tuli puheisiin nimenomaan kysyttäessä sitoutumista heikentävistä asioista tai asioista, jotka saisivat harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Työyhteisön voidaan ajatella rakentavan kokemusta myös laajemmasta organisaatiotason yhteensopivuudesta (Abdalla ym., 2018).

Toki, kun puhuttiin siitä yhteisöllisyydestä, niin on niitä alustoja, mutta kyllähän tää työyhteisö koko ajan kapenee [etätyön vuoksi]. Musta tuntuu, että tää on aika sellasta yksin puurtamista. (H1)

Huono työilmapiiri. Oikeestaan työyhteisön puuttuminen ja myös se, että olisi huono henki [saisi harkitsemaan työpaikan vaihtamista]. (H4)

Yhteisöllisyyden kokemukseen liittyi itsessään työnantajamielikuvan elementtejä kuten tuen ja avoimuuden kokemus, ja toisaalta yhteisö vaikutti myös näiden mielikuvien taustalla. Työyhteisöön sekä tuen ja avoimuuden kokemukseen panostamalla voidaan pyrkiä parantamaan yhteensopivuuden kokemusta, koska työntekijä kokee kuuluvansa yhteisöön.

6 YHTEENVETO

6.1 Tulosten tarkastelu ja johtopäätökset

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää yhdessä julkisen alan organisaatiossa työskentelevien työntekijöiden käsityksiä työnantajamielikuvalla tärkeistä elementeistä sekä ymmärtää työnantajamielikuvan yhteyttä työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen. Tutkimuskysymykset olivat: Millaiset omaan organisaatioon liittyvät työnantajamielikuvan elementit työntekijät kokevat merkityksellisimmiksi itselleen? Millainen merkitys työnantajamielikuvalla koetaan olevan organisaatioon sitoutumiselle? Teoreettinen viitekehys perustui aikaisempiin tutkimuksiin työnantajamielikuvan kannalta tärkeistä elementeistä sekä työnantajamielikuvaa rakentavista toimista. Nämä tutkimukset ovat kuitenkin keskittyneet yksityiselle sektorille, ja tarkoituksena oli selvittää eri elementtien merkitystä julkisen sektorin kontekstissa. Työnantajamielikuvan merkitystä sitoutumiselle selitettiin psykologisen sopimuksen sekä yksilön ja organisaation välisen yhteensopivuuden teorioilla, ja julkisen alan konteksti huomioitiin julkis palvelumotivaation teoriaa käsittelemällä. Tämän tutkielman tekemisessä ei ole hyödynnetty tekoälyä.

6.1.1 Työnantajamielikuvalla merkitykselliset elementit

Tutkimuksessa tunnistettiin julkisen alan organisaatiossa työskenteleville merkityksellisiä työnantajamielikuvan instrumentaalisia sekä symbolisia elementtejä. Tulosten perusteella tärkeitä instrumentaalisia elementtejä ovat turvallisuus, kehittymismahdollisuudet sekä monipuolinen palkitseminen. Symbolisia elementtejä puolestaan tulosten perusteella ovat merkityksellisyys ja työntekijälähtöisyys. Yleisesti ottaen nämä tulokset ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa. Esimerkiksi Lievens (2007) sekä Ito, Brotheridge ja McFarland (2013) liittävät instrumentaalsiin elementteihin työpaikan vakauden,

mahdollisuudet kehittyä sekä palkkauksen. Myös arvokkuuden ja työntekijälähtöisyyteen liittyvien elementtien on esitetty olevan symbolisia elementtejä (Lievens, 2007; Ito, Brotheridge & McFarland, 2013).

Haastatteluissa instrumentaalista elementeistä korostui erityisesti turvallisuus. Turvallisuus koostui haastattelujen perusteella kokemuksesta, että organisaatio on sekä luotettava että vakaa. Erityisesti vakauden on aikaisemmin ehdotettu olevan työnantajamielikuvan elementti (Lievens, 2007), mutta myös luotettavuus on huomioitu työnantajamielikuvan korrelaattina (Biswas & Suar, 2016). Haastatteluissa kävi ilmi, että nämä olivat ominaisuuksia, joita yleisesti liitettiin julkisen sektorin organisaatioihin ja osaltaan taustalla heijastui usko suomalaiseen yhteiskuntaan ja julkiseen sektoriin. Organisaation koon ja tunnettavuuden koettiin myös lisäävän turvallisuutta, koska väärinkäytökset tulisivat esille. Tämä voi myös olla itsessään julkisen sektorin organisaatioiden luotettavuutta lisäävä elementti, sillä julkisen sektorin organisaatiot ovat usein tunnettuja. Turvallisuuden elementin korostumisen perusteella voidaan siis sanoa, että julkisen sektorin organisaatioilla on omia ominaispiirteitä, jotka rakentavat positiivista työnantajamielikuvaa.

Kehittymismahdollisuuksissa puolestaan korostui monipuolisuus eli oppimisen ja uuden kokemisen näkökulma. Eteneminen tuli haastateltavien puheissa harvemmin esille. Keskeistä ei siis vaikuttanut olevan eteneminen vaan nimenomaan uusien kokemusten saaminen ja uuden oppiminen. Tämä on kiinnostava havainto, sillä etenemismahdollisuuksien on aikaisemmassa tutkimuksessa ehdotettu olevan osa houkuttelevaa työnantajamielikuvaa (Berthon, Ewing & Hah, 2005; Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). Toki myös juuri koulutus ja kehittymismahdollisuudet on aikaisemmassa kirjallisuudessa esitetty työnantajamielikuvalla tärkeinä elementteinä (Biswas & Suar, 2016; Love & Singh, 2011). Erityisesti koulutuksen ja kehittymisen näkökulma sai siis vahvistusta tässä tutkimuksessa, vaikka myös etenemismahdollisuudet tulivat osan haastateltavan puheissa esille. Osaltaan tämä saattaa johtua tehtäväkuvasta ja siihen liittyvistä rajallisista mahdollisuuksista edetä. On myös mahdollista, että julkisen alan konteksti vaikuttaa tulokseen ja julkisella alalla työskenteleville etenemismahdollisuudet eivät ole niin keskeinen osa työnantajamielikuvaa.

Erityisesti palautteenannon merkitys korostui haastatteluissa osana palkitsemista, vaikka myös taloudellisista eduista oli puhetta. Osaltaan palautteen merkityksen korostuminen osana palkitsemista saattaa liittyä haastatteluissa heijastuneeseen kokemukseen siitä, ettei julkisella sektorilla samalla tavalla ole mahdollisuuksia palkita suoriutumisesta suoraan rahallisesti, korkealla palkalla tai bonuksilla. Tuloksissa keskeistä on, että palkitsemista, eli mahdollisuuksia heijastaa omaa onnistumista ja saada kiitosta omasta työstä, kaivataan, mutta tätä voidaan toteuttaa myös aineettomilla tavoilla tai epäsuorasti esimerkiksi lounasedulla ja työterveydellä. Aikaisemmassa tutkimuksessa työnantajamielikuvaan liittyen on vahvasti tullut esille palkan rooli (Berthon, Ewing & Hah, 2005). Tämä voi olla julkisella sektorilla työskentelevien erityispiirre, mutta myös työntekijöiden sopeutumista julkisen sektorin erityispiirteisiin. Joka tapauksessa tulokset tukevat palkitsemisen merkitystä työnantajamielikuvassa, sillä palkitsemista kaivataan.

Symboliset elementit eli merkityksellisyys ja työntekijälähtöisyys korostuivat haastatteluissa selkeästi. Merkityksellisyys työnantajamielikuvassa kumpusi erityisesti organisaation tehtävästä osana julkista sektoria. Työnantajamielikuvakirjallisuudessa on käsitelty vastuullisuuden elementtejä sekä arvojen merkitystä (Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016). Kuitenkin työn henkilökohtainen merkityksellisyys ja esimerkiksi haastatteluissa korostuneet muiden auttaminen sekä julkisten palveluiden ylläpitäminen ovat näkyneet enemmän julkis palvelumotivaation kirjallisuudessa (Perry & Hondeghem, 2008; Lyons, Duxbury & Higgins, 2006). Nämä tulokset voidaan nähdä kontribuutioina työnantajamielikuvan kirjallisuudelle erityisesti liittyen työnantajamielikuvaan julkisella sektorilla. Työntekijälähtöisyyteen liittyvien elementtien kuten joustavuuden, avoimuuden ja tuen merkitys taas on havaittu myös aikaisemmissa tutkimuksissa (Biswas & Suar, 2016; Tanwar & Prasad, 2016; Love & Singh, 2011).

Tämän tutkimuksen tulosten perusteella voidaan olettaa, että monet aiemmissa tutkimuksissa havaitut yksityisen sektorin työnantajamielikuvan keskeiset elementit ovat merkityksellisiä myös julkisen sektorin kontekstissa, ja näin ollen julkisella sektorilla kannattaa hyödyntää työnantajabrändäystä. Tutkimuksessa saatiin kuitenkin myös viitteitä julkisen alan vahvuuksista työnantajamielikuvaan liittyen. Nämä vahvuudet liittyvät turvallisuuteen ja merkityksellisyteen, joiden on todettu aikaisemminkin olevan tärkeitä työnantajamielikuvan elementtejä, mutta julkisen alan ominaispiirteiden vuoksi näiden voidaan ajatella korostuvan julkisen alan organisaatioiden työnantajamielikuvissa. Samalla tutkimustulokset viittaavat siihen, että julkis palvelumotivaation teoriaa voidaan hyödyntää työnantajabrändäyksessä julkisella alalla. Haastatteluissa tuli selvästi esille työnkuvan sekä organisaation tehtävän synnyttämä merkityksellisyyden kokemus. Julkis palvelumotivaation on ajateltu olevan työntekijän halu tehdä hyvää muille ja vaikuttaa yhteiskuntaan positiivisesti (Perry & Hondeghem, 2008). Tämä näkyi haastatteluissa haluna auttaa. Haastateltavien kokema arvostus julkisia palveluita kohtaan heijastelee julkis palvelumotivaatiolle ominaista laajemman yhteiskunnallisen hyödyn tavoittelua yksilön tai organisaation edun tavoittelun sijaan (Bozeman & Su, 2015).

Haastattelujen perusteella löydettiin myös työnantajamielikuvaa rakentavia elementtejä. Näitä ovat työnkuva ja organisaation tehtävä, HR-käytännöt, lähityöyhteisö, asiaviestintä sekä yleinen mielikuva julkisesta sektorista. Nämä löydökset liittyen työnkuvaan ja HR-toimintoihin ovat linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017; Miles & Mangold, 2004). Tämän tutkimuksen tuloksissa huomattavaa on kuitenkin lähityöyhteisön roolin korostuminen. Esimerkiksi Miles ja Mangold (2004) ehdottavat kulttuurin, yhteisön ja johtajuuden muokkaavan epävirallisesti työnantajamielikuvaa, sillä työyhteisöltä opitaan hiljaisesti oletuksia, arvoja ja käytäntöjä, jotka myös vaikuttavat käsitykseen työnantajasta. Näin ollen esimerkiksi työyhteisön tuki voi rakentaa mielikuvaa työnantajan tuesta. Lähijohtajan ja oman tiimin korostuminen on mielenkiintoinen löydös, sillä myös ylimmän johdon rooli osana työnantajamielikuvaa sekä sen rakentajana on laajasti huomioitu aikaisemmassa kirjallisuudessa (Love & Singh, 2011; Miles &

Mangold, 2004) ja näissä haastatteluissa ylimmän johdon rooli jäi selvästi vähäiseksi. Osaltaan tämä saattaa johtua organisaation koosta, sillä suuressa organisaatiossa ei voida tuntea kaikkia, mutta lähityöyhteisö on yhteisön osa, joka on jatkuvasti vuorovaikutuksessa työntekijän kanssa. Erityisesti lähijohtajan roolin korostuminen työnantajamielikuvan rakentajana vastauksissa saattaa johtua siitä, että hänet nähdään ikään kuin organisaation edustajana toisin kuin esimerkiksi kollegat, jotka koetaan vertaisiksi. Lähijohtaja myös toimii organisaation käytäntöjen toimeenpanijana omalla persoonallisella tavallaan. Organisaatio mahdollistaa käytännöllään esimerkiksi keskusteluhetkiä, mutta esihenkilön käytös vaikuttaa siihen, millaista tukea työntekijä kokee saavansa. Viestinnän on ajateltu rakentavan työnantajamielikuvaa, mutta kiinnostava löydös tässä tutkimuksessa oli juuri asiaviestinnän merkityksen korostuminen. Asiaviestinnän korostumisen voidaan olettaa johtuvan työntekijän tiiviistä yhteisöstä organisaation kanssa. Työntekijän arjelle ja näin ollen mielikuvalle keskeistä ovat käytäntöihin sekä työn tekemiseen liittyvät asiat ja näistä viestiminen. Esimerkiksi, jos uudistuksista viestitään huonosti, vaikuttaa se suoraan työn tekemiseen. Haastatteluissa yleinen käsitys julkisesta alasta näkyi myös selvästi. Tunnettavuuden ja maineen on ajateltu olevan työnantajamielikuvan taustalla, ja näin ollen julkisen sektorin tuttuuden ja siihen yhdistettyjen piirteiden voidaan ajatella toimivan työnantajamielikuvan rakentajina (Alshathry, Clarke & Goodman, 2017). Voidaan ajatella, että tätä rakentaa myös organisaation käytännön taso ja vastaako tämä yleisiä oletuksia julkisesta sektorista.

Työnantajabrändäyksen tutkimus on keskittynyt rekrytoinnin kontekstiin ja potentiaalisille työntekijöille suunnattuun toimintaan. Tässä tutkimuksessa saatiin tarkempaa ymmärrystä nykyisten työntekijöiden näkökulmasta ja siitä millaiset asiat rakentavat työnantajamielikuvaa työntekijöiden mielessä. Keskeistä ulkoisen työntekijän työnantajamielikuvan rakentumisessa on juuri tiedon rajallisuus ja organisaation itse viestimä tieto. Nykyinen työntekijä on kuitenkin jatkuvassa vuorovaikutuksessa organisaation kanssa, jakaa organisaation kanssa kokemuksia päivittäin ja pääsee käsiksi suureen määrään tietoa organisaatioon liittyen. Tämän perusteella ei liene yllättävää, että arjen ja käytännön tasot korostuivat haastatteluissa. Kiinnostavaa oli erityisesti se, miten haastateltavat kuvasivat ulkoisten vaikutteiden, kuten negatiivisen huomion, merkityksen pienentyneen, sillä kokivat tuntevansa organisaation asiat itse paremmin ollessaan osana organisaatiota.

6.1.2 Työnantajamielikuvan merkitys organisaatioon sitoutumiselle

Tutkimuksessa havaittiin kaikkia Meyerin ja Allenin (1991) mallin sitoutumisen elementtejä. Tutkimuksessa oli havaittavissa työnantajamielikuvalla tärkeiden elementtien yhteys työntekijöiden organisaatioon sitoutumiseen sekä psykologisen sopimuksen vahvuuteen ja yhteensopivuuden kokemukseen, mikä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (Alzaid & Dukhaykh, 2023; Edwards, 2009). Sitoutumiselle tärkeää haastattelujen perusteella oli kokemus siitä, että sitoutuminen on molemminpuolista, työsuhteesta saadaan etuja ja käsitys molemminpuolisista velvollisuuksista on selkeä. Nämä olivat

nimenomaan tärkeitä koetun psykologisen sopimuksen näkökulmasta (Robinson, Kraatz & Rousseau, 1994; Morrison & Robinson, 1997; Rousseau, 2001). Tulosten perusteella työnantajamielikuva osaltaan rakentaa kokemusta näistä psykologiselle sopimukselle tärkeistä asioista, sillä esimerkiksi mielikuva organisaation vakaudesta ja kokemus työntekijälähtöisyydestä luo käsitystä molemminpuolisesta sitoutumisesta ja näin lisää työntekijänkin sitoutumista. Myös kouluttautumismahdollisuudet ja palkitseminen olivat haastatteluissa yhteydessä vastavuoroisuuden kokemukseen. Tulosten perusteella työnantajabrändäyksellä, kuten esimerkiksi avoimuuteen sekä turvallisuuden, eli luotettavuuden ja vakauden, kokemukseen panostamalla, voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan kokemukseen velvollisuuksien ja vaatimusten selkeydestä. Työnantajabrändäystoimilla usein pyritään myös lisäämään käsitystä työsuhteen tarjoamista eduista. Kuten tässä tutkimuksessa havaittiin, työnantajamielikuvalla tärkeitä olivat muun muassa monipuolinen palkitseminen ja kehittymismahdollisuudet, ja organisaatiosta saatavia etuja arvioitiin sitoutumista pohdittaessa. Psykologisen sopimuksen eli luvatuiksi koettujen asioiden, kuten etujen, toteutumista seurataan jatkuvasti (Morrison & Robinson, 1997). Myös tässä tutkimuksessa oli havaittavissa työntekijöiden kokemus sitoutumisen heikentymisestä, jos heidän työsuhteesta saamansa edut heikentyisivät. Erityisen merkittäviä vaikuttivat olevan kehittymismahdollisuudet ja palkitsemisesta juuri työsuhde-edut.

Haastatteluista oli myös havaittavissa, että työntekijät kokivat yhteensopivuutta organisaation kanssa, mikä paransi sitoutumista. Haastattelujen perustella tämän taustalla vaikuttivat arvojen yhteensopivuus, oman osaamisen sopivuus työhön sekä yhteisöllisyyden kokemus työpaikalla. Näin ollen työnantajabrändäyksellä voidaan myös pyrkiä vaikuttamaan yhteensopivuuden kokemuksen muodostumiseen, sillä työnantajamielikuvalla tärkeät elementit heijastuivat näistä yhteensopivuuden kokemuksista. Erityisesti arvojen yhteensopivuuden kokemus korostui haastatteluissa. Myös merkityksellisyys, eli esimerkiksi työnantajan vastuullisuus, oli haastatteluissa erityisen tärkeä elementti työnantajamielikuvassa. Oman osaamisen sopivuuden taustalla puolestaan näkyi työntekijälähtöisyyden ja koulutuksen merkitys, ja yhteisöllisyyden kokemuksen taustalla työyhteisön tuen ja avoimuuden merkitys.

6.1.3 Käytännön ehdotukset

Tutkimusten tulosten perusteella työnantajabrändäys on tärkeää myös julkisella sektorilla ja monet aikaisemmassa tutkimuksessa todetut työnantajamielikuvan elementit ovat tärkeitä myös julkisella sektorilla. Näin ollen näihin työnantajamielikuvan elementteihin kannattaa panostaa käytännössä ja sekä sisäisessä että ulkoisessa viestinnässä. Esimerkiksi monipuolisiin kehittymismahdollisuuksiin ja koulutukseen sekä työntekijälähtöisiin käytänteisiin kannattaa panostaa organisaatiossa. Näitä kannattaa myös viestiä ulospäin organisaation houkuttelevuuden lisäämiseksi. Ulkoisella työnantajabrändiviestinnällä voidaan lisäksi pyrkiä parantamaan tunnettavuutta, jonka koettiin rakentavan luotettavuutta.

Haastatteluissa tuli myös esille julkiselle sektorille ominaisia piirteitä, kuten turvallisuus ja merkityksellisyys. Tutkimuksen tulosten perusteella näitä kannattaa pyrkiä hyödyntämään rakennettaessa työnantajamielikuvaa, sillä nämä ovat positiiviseen työnantajamielikuvaan liitettyjä ominaisuuksia, jotka vaikuttaisivat olevan ominaisia julkiselle alalle tai ainakin yleisesti julkiseen alaan liitettyjä ominaisuuksia. Näitä kannattaa pyrkiä myös viestimään ulospäin, ja näistä voi pyrkiä antamaan konkreettisia esimerkkejä luotettavuuden lisäämiseksi. Samalla tutkimustulokset viittaavat siihen, että julkis palvelumotivaation teoriaa voidaan hyödyntää työnantajabrändäyksessä julkisella alalla, sillä julkis palvelumotivaatioon liitetyt elementit, kuten auttaminen, näkyivät työntekijän ja työpaikan välisen yhteensopivuuden kokemuksessa. Näin ollen työntekijöiden sitouttamiseksi näitä ominaisuuksia kannattaa pyrkiä korostamaan ja edesauttamaan sisäisesti, mutta myös korostaa ulkoisesti. Tämän kaltaisten elementtien korostaminen myös ulkoisessa rekrytoinnissa saattaa auttaa tavoittamaan sopivia työntekijöitä ja rakentaa positiivista mielikuvaa. Julkis palvelumotivaatioon yhdistettyihin tekijöihin vetoaminen voi myös auttaa löytämään yhteensopivampia työntekijöitä, mikä voi auttaa myös sitouttamisessa.

Toki julkiseen alaan yhdistettiin myös negatiivisempia mielikuvia, kuten rajalliset mahdollisuudet rahalliseen palkitsemiseen. Käytännön kannalta voikin olla hyödyllistä pyrkiä panostamaan ja korostamaan muunlaista palkitsemista ja näin kompensoimaan yleisesti heikkoa käsitystä rahallisesta palkitsemisesta. Näin ollen palautteenantojärjestelmiä sekä erilaisia muita työsuhte-etuja kannattaa pyrkiä kehittämään työntekijälähtöisesti. Monipuolista palkitsemista voidaan myös pyrkiä viestimään ulospäin ja konkreettisin esimerkein. Yritykset luoda mielikuvaa hyvästä rahallisesta palkitsemisesta nähdään helposti epäaitoina, jos todellisuuden ei koeta kohtaavan tätä, mutta työnhakija voi kokea esimerkiksi hyvät mahdollisuudet saada palautetta merkityksellisinä.

Huomattavaa näissä tuloksissa oli käytännön arjen eli erilaisten henkilöstöjohtamisen toimien sekä työnkuvan korostuminen työntekijöiden työnantajamielikuvan taustalla. Tämä korostaa henkilöstöjohtamisen toimien sekä työn tekemiseen liittyvien asioiden huolellista työntekijälähtöistä suunnittelua ja lähiesihenkilötyöhön panostamista. Sisäisen työnantajabrändäyksen näkökulmasta ulkoisen viestinnän ja keskustelujen merkityksen vähäisyys korostaa tiedottamisen ja avoimuuden merkitystä, jotta työntekijöillä on kokemus siitä, ettei oleellista tietoa tarvitse lähteä hakemaan muista lähteistä. Samalla tämä korostaa viestinnän ja käytäntöjen yhteensopivuuden merkitystä. Jos erityisesti käytännön taso rakentaa mielikuvaa työnantajasta ja viestintä ei vastaa tätä, syntyy helposti epäluotettava kuva. Käytännön tason korostamista sisäisessä työnantajabrändäyksessä voidaan myös pyrkiä hyödyntämään ulkoisessa työnantajabrändäyksessä. Koska käytännön taso vaikuttaisi olevan nykyisille työntekijöille tärkeää, voidaan sen olettaa olevan tärkeää myös työnhakijoille. Näillä ryhmillä ei vain ole yhtä laajaa pääsyä tietoon. Näin ollen myös ulkoisessa viestinnässä käytännön tason ja konkreettisten esimerkkien hyödyntäminen voi rakentaa positiivisempaa mielikuvaa. Tällä voidaan myös ehkäistä psykologisen sopimuksen rikkoutumista myöhemmin.

Haastatteluissa korostui asiaviestintä sekä sen merkitys mielikuvalle, ja arvoista puhuttaessa puhuttiin usein käytännöistä ja teoista. Tämä ei kuitenkaan välttämättä tarkoita, että arvoista ja kulttuurista viestiminen ei olisi tärkeää mielikuvalle. Voi olla, että työntekijät yleisesti suhtautuvat brändäysviestinnäksi tai markkinoinniksi tunnistettuun viestintään kriittisesti ja käytännön tasolla itselle tärkeiden asioiden toteutuminen luo vahvempaa mielikuvaa. Viestintä voi kuitenkin olla hyödyllistä, jotta työntekijöille tärkeitä asioita ja arvoja pidetään esillä ja puheenaiheina. Viestinnän täytyy kuitenkin pohjata selkeästi käytäntöön ja käytännön esimerkkeihin.

Kaikki työnantajamielikuvan elementit vaikuttivat jollain tasolla olevan yhteydessä sitoutumiseen, ja tutkimustulosten perusteella työnantajabrändäykseen kannattaa panostaa, koska se rakentaa psykologista sopimusta sekä yhteensopivuuden kokemusta ja näin parantaa sitoutumista. Psykologisen sopimuksen kannalta tärkeää vaikuttaisi olevan kokemus luotettavuudesta ja avoimuudesta, jotta työntekijät tuntevat tietävänsä, mitä heiltä odotetaan. Tähän on hyvä panostaa rehellisellä viestinnällä ja selkeillä käytännöillä. Tämän lisäksi tärkeää on vastavuoroisuuden kokemuksen parantaminen, jotta työntekijät uskaltavat itsekkin sitoutua. Tätä voidaan pyrkiä edistämään työntekijälähtöisillä panostuksilla. Tärkeää vaikuttaisi myös olevan työsuhteen tarjoamista hyödyistä ja eduista huolehtiminen. Yhteensopivuuden kokemuksen kehittämiseksi työntekijöiden asianmukaisesta osaamisesta kannattaa huolehtia sekä pyrkiä myös huolehtimaan, että työntekijät kokevat käytännöt sellaisiksi, että pääsevät toteuttamaan itselleen tärkeitä julkis palvelumotivaatiosta kertovia arvoja eli kokevat esimerkiksi mahdollisuutensa auttaa hyviksi. Etätyömaailma haastaa yhteisöllisyyden rakentumista, mutta tähän kannattaa pyrkiä keksimään ratkaisuja, jotta yhteisön tuki koetaan hyväksi, koska tämä vaikuttaisi olevan sitoutumiselle tärkeää.

6.2 Tutkimuksen rajoitteet ja jatkotutkimusaiheet

Tulosten yleistettävyyteen liittyy aina rajoitteita, jotka on hyvä huomioida. Ensinnäkin tulee huomioida, että haastattelut on tehty tietyn tyypissä kontekstissa ja ne ovat sidottuja osaltaan aikaan ja paikkaan. Tutkimus toteutettiin yhdessä organisaatiossa tietyn tyypisiä tehtäviä tekevien työntekijöiden keskuudessa. Tämän tutkimuksen tulokset perustuvat siis yhden organisaation tietyn tyypisten työntekijöiden näkemyksiin. Näin ollen tässä organisaatiossa työskentely ja tämän organisaation kulttuuri, yhteisö ja toimintatavat ovat saattaneet muokata käsityksiä. Työntekijä kuitenkin aina sosialisoi työpaikkaansa, ja hänen omat ajatuksensa saattavat muokkautua tämän myötä. Kyseessä ei siis välttämättä ole prosessi, jossa arvo on ollut tärkeä työntekijälle ja hän on hakeutunut organisaatioon tämän vuoksi, vaan kyseessä voi olla arvon muuttuminen tärkeäksi organisaatiossa työskennellessä. Näin ollen tulokset saattaisivat eri organisaatiossa olla erilaisia, vaikka julkisen alan kontekstissa organisaatioilla on myös keskenään samanlaisia piirteitä. Samalla organisaatioissa tehdyt toimet heijastuvat vastauksista, ja toisissa

organisaatioissa vastaavat asiat eivät ehkä korostuisi haastatteluissa. Toisaalta nämä asiat ovat olleet tärkeitä tämän organisaation työntekijöille, ja tätä voidaan käyttää pohjana kehittämiselle myös laajemmin. Teemojen esille tuleminen haastatteluissa kertoo siitä, että ne ovat olleet työntekijöille tärkeitä ja luoneet tunnetta arvostuksesta. Tutkimusta olisi kuitenkin tärkeää tehdä laajemmassa mittakaavassa julkisella sektorilla.

Myös organisaation koko varmasti osaltaan heijastuu vastauksissa. Eri kokoisilla organisaatioilla on omia ominaispiirteitään. Tässä tutkimuksessa saattaa korostua isoille organisaatioille ominaisia piirteitä. Esimerkiksi oman tiimin ja lähiesihenkilön korostuminen saattaa olla tällainen, sillä ylempi johto jää kaukaiseksi työntekijöille arjessa. Toisaalta voidaan myös ajatella, että monet julkisen sektorin organisaatiot ovat melko isoja.

Tiettyjen tekijöiden, kuten laajan työterveyshuollon ja muiden etujen korostuminen, saattaa osaltaan liittyä ajankohtaisiin aiheisiin. Viime aikoina on ollut paljon keskustelua julkisen terveydenhuollon heikommasta tilanteesta ja esimerkiksi hammashoitosten pitkistä jonoista. Näin ollen laaja työterveyshuolto saattaa olla tärkeä työntekijöille juuri nyt. On kuitenkin oletettavaa, että jatkossa terveydenhuolto kohtaa vastaavia haasteita, ja tämän kaltaisten etujen merkityksen korostumisen mahdollisuus tulevaisuudessa kannattaa huomioida. Samaan tapaan työhyvinvoinnista huolehtiminen on hyvin ajankohtainen aihe, ja työelämän kuormittavuudesta on puhuttu viime aikoina paljon. Lisäksi työ julkisella sektorilla ihmisten auttamisen parissa voi osaltaan olla henkisesti kuormittavaa ja siksi tämä korostuu työntekijöiden vastauksissa. Myös turvallisuuden tunne ja vakaumus nousivat erityisen tärkeiksi teemoiksi haastatteluissa. Osa haastateltavista toi esille maailmantilanteen vaikuttavan tähän. Epävakautta on ollut jo pidempään koronapandemian ja maailmanpoliittisten tapahtumien seurauksena, mikä on osaltaan vaikuttanut taloudelliseen tilanteeseen. Voi olla, että perustarpeet, kuten varmuus työpaikasta ja sen jatkuvuudesta korostuvat, ja muut asiat liittyen enemmän itsensä toteuttamiseen muuttuvat toissijaisiksi. Myös etätöiden korostuminen on hyvin ajankohtainen teema. Näin ollen työnantajamielikuvaa ja sille tärkeitä elementtejä on hyvä tutkia jatkossakin yhteiskunnan, työelämän ja työelämäodotusten muuttuessa.

Myös haastateltavien elämäntilanteella on vaikutusta vastauksiin. Moni haastateltava toi esille sen, että työ on sopiva juuri tässä elämäntilanteessa erinäisistä syistä. Myös työuran vaihe voi vaikuttaa itselle tärkeisiin työnantajamielikuvan elementteihin (Ito, Brotheridge & McFarland, 2013). Tämän lisäksi aikaisempi työkokemus ja muut kokemukset heijastuivat vastauksista ja työnantajamielikuvan elementteihin, joita pidettiin tärkeinä. Työuran ja elämäntilanteen mahdollinen vaikutus tärkeiksi koettuihin elementteihin osaltaan korostaa työntekijälähtöisyyden merkitystä. Työuran vaiheet, elämäntilanteet ja ikä voitaisiin huomioida jatkossa paremmin tutkimuksissa liittyen työnantajamielikuvaan julkisella sektorilla, sillä tässä tutkimuksessa ei tällaisia asioita huomioitu ollenkaan.

Haastatteluihin saattaa osallistua ja asiakkaiden kanssa tehtävään työhön hakeutua ihmisiä, jotka ovat luonteeltaan sosiaalisia ja avoimia. Näin ollen tämän tyylisten asioiden korostuminen tärkeinä on mahdollista. Tämän lisäksi

haastatteluihin saattaa hakeutua ihmisiä, joilla on erityisen positiivisia kokemuksia työnantajasta tai julkisella alalla työskentelystä. Näin ollen tietyt elementit saattavat korostua lopputuloksissa. Haettaessa haastateltavia puhuttiin sitoutumisesta, ja on mahdollista, että haastatteluun hakeutuu työntekijöitä, jotka ovat erityisen sitoutuneita.

Haastateltava saattaa myös pyrkiä vastaamaan sosiaalisesti hyväksyttäväksi uskomallaan tavalla, mikä saattaa työnantajamielikuvaa käsiteltäessä näkyä usealla eri tavalla. Muun muassa vastuullisuus ja arvoasiat saattavat korostua haastatteluissa tällaisten syiden vuoksi. Toisaalta aikaisemman tutkimuksen perusteella on todettava, että julkisen sektorin kontekstissa ja työnantajamielikuvan tutkimuksessa yleisesti vastaavat teemat ovat olleet esillä, eli tämä on linjassa aikaisemman tutkimuksen kanssa (Tanwar & Prasad, 2016; Perry & Hondeghem, 2008). Tämän lisäksi omasta työpaikasta saatetaan pyrkiä antamaan mahdollisimman positiivinen mielikuva. Tämä voi osaltaan juontaa juurensa siitä, että oma työpaikka rakentaa identiteettiä ja itsestä halutaan pyrkiä muodostamaan positiivinen mielikuva.

Tämän lisäksi kyseessä on yhden henkilön tulkinta vastauksista. Omat ajatukset ja kokemukset saattavat ohjata sitä, miten vastauksia on ymmärretty ja tulkittu. Joskus on vaarana, että tutkija olettaa liikaa. Luotettavuuden arviointia varten on pyritty kuvaamaan haastattelun tekemisen ja analyysin vaiheet mahdollisimman tarkasti huomioiden tutkijan rooli. Tuloksia on myös tarkasteltu useamman teoreettisen näkökulman avulla, koska tämän on esitetty parantavan tutkimustulosten luotettavuutta.

Tässä tutkimuksessa keskityttiin pitkälti työnantajamielikuvan merkitykseen työntekijöiden organisaatioon sitoutumiselle eli sitoutumiseen liittyen koko organisaatioon ja sen toimintaan yleisesti (Meyer & Herscovitch, 2001). Yksilö voi kuitenkin sitoutua myös esimerkiksi työhön tai ammattiin (Meyer, Allen & Smith, 1993). Työnantajamielikuvaan kuuluu myös esimerkiksi työnkuvaan liittyviä elementtejä, ja jatkossa tutkimuksissa voitaisiin myös tarkastella työnantajamielikuvan yhteyttä eri sitoutumisen kohteisiin. Kuinka paljon työ tai ammatti itsessään vaikuttaa sitoutumiseen ja kuinka suuri merkitys organisaatioon liittyvillä asioilla on?

Palkitsemisen sekä tavoitteiden roolit jäivät tutkimuksessa hieman epäselviksi. Oli paljon yksilöllisiä eroja, miten tavoitteiden asettelu koettiin ja mitä siltä toivottiin. Johtopäätöksenä tässä tutkimuksessa oli yksilöllisen huomioinnin merkitys. Suurta vaihtelua esiintyi myös palkitsemisesta keskusteltaessa. Yleisesti julkisten toimijoiden mahdollisuutta palkita rahallisesti ei pidetty hyvänä, mutta osan haastateltavien mielikuvaan se vaikutti ja osan puolestaan ei. Kehumisen ja palautteen rooli oli selvä, mutta rahallinen puoli ei niinkään. Näin ollen kaivataan lisää tutkimusta liittyen rahallisen palkitsemisen rooliin työnantajamielikuvan elementtinä julkisella alalla.

LÄHTEET

- Abdalla, A., Elsetouhi, A., Nagm, A. A. & Abdou, H. A. (2018). Perceived person-organization fit and turnover intention in medical centers. The mediating roles of person-group fit and person-job fit perceptions. *Personnel review*, 47(4), 863-881.
- Abouassi, K., McGinnis Johnson, J. & Holt, S. B. (2021). Job Mobility Among Millennials: Do They Stay or Do They Go? *Review of Public Personnel Administration*, 41 (2), 219-249.
- Alshathry, S., Clarke, M. & Goodman, S. (2017). The role of employer brand equity in employee attraction and retention: A unified framework. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(3), 413-431.
- Alzaid, D. & Dukhaykh, S. (2023). Employee Retention in the Banking Sector in Saudi Arabia: Mediating Effect of Relational Psychological Contracts. *Sustainability*, 15(7), 6115.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Arasanmi, C. N. & Krishna, A. (2019). Employer branding: Perceived organisational support and employee retention - the mediating role of organisational commitment. *Industrial and Commercial Training*, 51(3), 174-183.
- Backhaus, K. (2016). Employer Branding Revisited. *Organization Management Journal*, 13(4), 193-201.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Bandyopadhyay, C. & Srivastava, K.B. L. (2022). The Mediating Role of Relational and Transactional Psychological Contract Fulfilment on the Relationship between Strength of the HR Signals and Job Satisfaction. *Vikalpa*, 47(4), 288-302.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005). *The employer brand: Bringing the best of brand management to people at work*. 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.
- Bharadwaj, S., Khan, N. A. & Yameen, M. (2022). Unbundling employer branding, job satisfaction, organizational identification and employee retention: A sequential mediation analysis. *Asia - Pacific Journal of Business Administration*, 14(3), 309-334.
- Binu Raj, A. (2021). Impact of employee value proposition on employees' intention to stay: Moderating role of psychological contract and social identity. *South Asian Journal of Business Studies*, 10(2), 203-226.
- Biswas, M. K. & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics: JBE*, 136(1), 57-72.
- Bozeman, B. & Su, X. (2015). Public Service Motivation Concepts and Theory: A Critique. *Public Administration Review*, 75(5), 700-710.
- Cassar, V. & Briner, R. B. (2011). The relationship between psychological contract breach and organizational commitment: Exchange imbalance as a moderator of the mediating role of violation. *Journal of Vocational Behavior*, 78(2), 283-289.
- Cordes, J. & Vogel, R. (2023). Comparing Employer Attractiveness of Public Sector Organizations to Nonprofit and Private Sector Organizations: An Experimental Study in Germany and the U.S. *Review of Public Personnel Administration*, 43(2), 260-287.
- Deepa, R. & Baral, R. (2021). Relationship between integrated communication effectiveness and employee-based brand equity - mediating role of psychological contract fulfillment. *The journal of product & brand management*, 30(6), 883-897.
- De Vos, A. & Meganck, A. (2008). What HR-managers do versus what employees value. Exploring both parties' views on retention management from a psychological contract perspective. *Personnel review*, 38(1), 45-60.
- Edwards, M.R. (2009). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel Review*, 39(1), 5-23.
- Eskola, J. & Suoranta J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. 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.
- Gilani, H. & Cunningham, L. (2017). Employer branding and its influence on employee retention: A literature review. *The Marketing Review*, 17(2), 239-256.
- Guest, D. E. (1998). Is the psychological contract worth taking seriously? *Journal of Organizational Behavior*, 19(S1), 649-664.
- Hakonen, N. (5.4. 2023). Julkisen työn arvo ja merkitys ovat suuria. KT. [Blogi]. <https://www.kt.fi/blogi/2023/julkisen-tyon-arvo-ja-merkitys-ovat-suuria>
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2001). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita*. Tammi.

- Huhta, M. & Myllyntaus, V. (2021). *Työnantajabrändi ja työntekijäkokemus*. Alma Talent.
- Ito, J.K., Brotheridge, C.M. & McFarland, K. (2013). Examining how preferences for employer branding attributes differ from entry to exit and how they relate to commitment, satisfaction, and retention. *Career Development International*, 18(7), 732–752.
- Jansen, K. J. & Kristof-Brown, A. (2006). Toward a Multidimensional Theory of Person-Environment Fit. *Journal of Managerial Issues: JMI*, 18(2), 193–212.
- Keva. (9.1. 2019.) Eläköitymistähti haaste julkisen alan palvelutuotannolle. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/elakoitymistahiti-haaste-julkisen-ala-palvelutuotannolle/>
- Keva. (1.3.2023). Kuntien työvoimaennuste: Hoitajapula kaksinkertaistui kahdessa vuodessa. <https://www.keva.fi/uutiset-ja-artikkelit/kuntien-tyovoimaennuste-hoitajapula-kaksinkertaistui-kahdessa-vuodessa/>
- Kim, S. (2012). Does Person-Organization Fit Matter in the Public Sector? Testing the Mediating Effect of Person-Organization Fit in the Relationship between Public Service Motivation and Work Attitudes. *Public administration review*, 72(6), 830-840.
- Kim, T-Y., Aryee, S., Loi, R. & Kim, S-P. (2013). Person-organization fit and employee outcomes: test of a social exchange model. *The International Journal of Human Resource Management*, 24(19), 3719-3737.
- Kooij, D.T.A.M. & Boon, C. (2017.) Perceptions of HR practices, person-organisation fit, and affective commitment: The moderating role of career stage. *Human resource management journal*, 28(1), 61-75.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Vastapaino.
- Kristof, A. L. (1996). Person-organization fit: An integrative review of its conceptualizations, measurement, and implications. *Personnel Psychology*, 49(1), 1–49.
- Kuntarekry. (22.8.2023). Monipuolinen julkinen sektori. <https://www.kuntarekry.fi/fi/tyoelama uutiset/tyoelama/monipuolinen-kunta-ala/>
- Laulié, L., Tekleab, A. G. & Rousseau, D. M. (2023). Psychological Contracts at Different Levels: The Cross-Level and Comparative Multilevel Effects of Team Psychological Contract Fulfillment. *Group & Organization Management*.
- Lievens, F. (2007). Employer branding in the Belgian Army: The importance of instrumental and symbolic beliefs for potential applicants, actual applicants, and military employees. *Human Resource Management*, 46(1), 51–69.
- 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.
- Love, L. F. & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business and Psychology*, 26(2), 175–181.

- Lyons, S. T., Duxbury, L. E. & Higgins, C. A. (2006). A Comparison of the Values and Commitment of Private Sector, Public Sector, and Parapublic Sector Employees. *Public Administration Review*, 66(4), 605–618.
- Matongolo, A., Kasekende, F. & Mafabi, S. (2018). Employer branding and talent retention: Perceptions of employees in higher education institutions in Uganda. *Industrial and Commercial Training*, 50(5), 217–233.
- Meyer, J. P. & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human resource management review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. & Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538–551.
- Meyer, J. P. & Herscovitch, L. (2001). Commitment in the workplace: Toward a general model. *Human Resource Management Review*, 11(3), 299–326.
- Meyer, J. P., Stanley, L. J. & Parfyonova, N. M. (2012). Employee commitment in context: The nature and implication of commitment profiles. *Journal of Vocational Behavior*, 80(1), 1–16.
- Morrison, E. W. & Robinson, S. L. (1997). When Employees Feel Betrayed: A Model of How Psychological Contract Violation Develops. *Academy of Management Review*, 22(1), 226–256.
- Moynihan, D. P. & Pandey, S. K. (2007). The Role of Organizations in Fostering Public Service Motivation. *Public Administration Review*, 67(1), 40–53.
- Mäkelä, A. (26.07.2023). Näillä 10 alalla on eniten töitä juuri nyt – lue, miten erotut hakijoiden joukosta. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyonhaku-kesalla-toimialat>
- O'Reilly, C. A. & Chatman, J. (1986). Organizational commitment and psychological attachment: The effects of compliance, identification, and internalization on prosocial behavior. *Journal of Applied Psychology*, 71(3), 492–499.
- Patton, M. Q. (2002). *Qualitative research & evaluation methods* (3rd ed). Sage.
- Perry, J. L. (1996). Measuring Public Service Motivation: An Assessment of Construct Reliability and Validity. *Journal of Public Administration Research and Theory: J-PART*, 6(1), 5–22.
- Perry, J. L. & Hondeghem, A. (2008). Building Theory and Empirical Evidence about Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 3–12.
- Perry, J. L. & Wise, L. R. (1990). The Motivational Bases of Public Service. *Public Administration Review*, 50(3), 367–373.
- Pikkuaho, N. (14.02.2023). 10 alaa, joilla riittää töitä juuri nyt – näin taloustilanne heijastuu työmarkkinoihin. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/tyomarkkinat-toita-tarjolla>
- Ritz, A., Brewer, G. A. & Neumann, O. (2016). Public Service Motivation: A Systematic Literature Review and Outlook. *Public Administration Review*, 76(3), 414–426.
- Robinson, S. L., Kraatz, M. S. & Rousseau, D. M. (1994). Changing obligations and the psychological contract: A longitudinal study. *Academy of Management Journal*, 37(1), 137.

- Robinson, S. L. & Morrison, E. W. (2000). The development of psychological contract breach violation: A longitudinal study. *Journal of Organizational Behavior*, 21(5), 525–546.
- Robinson, S. L. & Rousseau, D. M. (1994). Violating the Psychological Contract: Not the Exception but the Norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. (2001). Schema, promise and mutuality: The building blocks of the psychological contract. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 74(4), 511–541.
- Schreier, M. (2013). Qualitative Content Analysis. Teoksessa F.Uwe (toim.), *The SAGE Handbook of Qualitative Data Analysis* (s. 170-183). SAGE Publications.
- Steijn, B. (2008). Person-Environment Fit and Public Service Motivation. *International Public Management Journal*, 11(1), 13–27.
- Tanwar, K. & Prasad, A. (2016). Exploring the Relationship between Employer Branding and Employee Retention. *Global Business Review*, 17(3), 186–206.
- Tilastokeskus. (2019). Digiajan työelämä - työolotutkimuksen tuloksia 1977-2018. <https://www.doria.fi/handle/10024/184209>
- Tilastokeskus. (30.9.2021). Syntyvyys ei ole Suomessa ikärakenteen kannalta riittävällä tasolla. https://www.stat.fi/til/vaenn/2021/vaenn_2021_2021-09-30_tie_001_fi.html
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2018). *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi* (Uudistettu laitos). Tammi.
- Työturvallisuuskeskus. (2023). Tietotyö, kognitiivinen kuormittuminen ja tietoergonomia. <https://ttk.fi/tyoturvallisuus/toimialakohtaista-tietoa/asiantuntija-ja-toimistotyö/tietotyö-kognitiivinen-kuormittuminen-ja-tietoergonomia/>
- Työ- ja elinkeinoministeriö. (2023). Työvoiman saatavuus, työvoimapula ja kohtaanto-ongelmat vuonna 2022. Työvoimatiekartat -hankkeen loppuraportti. https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/164550/Työvoimatiekartat_hankkeen%20loppuraportti_tarkistettu.pdf
- Uen, J.F., Chen, S.Y., Ahlstrom, D. & Yang, M.C. (2023). The power of employee exchange belief: How psychological contract strength mediates the relationship of HR practice consistency and organizational commitment. *Current Psychology*, 42, 21746–21758.
- Vandenabeele, W. (2007). Toward a public administration theory of public service motivation. *Public Management Review*, 9(4), 545–556.
- Vandenabeele, W. (2008). Development of a Public Service Motivation Measurement Scale: Corroborating and Extending Perry's Measurement Instrument. *International Public Management Journal*, 11(1), 143–167.
- Vantilborgh, T., Bidee, J., Pepermans, R., Griep, Y. & Hofmans, J. (2016). Antecedents of Psychological Contract Breach: The Role of Job Demands, Job Resources, and Affect. *PloS one*, 11(5).
- Wright, E.B. & Pandey, S.K. (2008). Public Service Motivation and the Assumption of Person–Organization Fit: Testing the Mediating Effect of Value Congruence. *Administration & society*, 40 (5), 502-521

Yadav, L. K., Kumar, A. & Mishra, S. (2020). Can Organizations Leverage Employer Branding to Gain Employee Engagement and Reduce Turnover Intention? An Empirical Study with Organizational Trust as a Mediator. *Vision*, 24(4), 496-505.

LIITTEET

Haastattelurunko:

I Taustatiedot

Kuinka kauan olet työskennellyt kyseisessä organisaatiossa?

Mitkä asiat vaikuttivat päätökseesi hakea organisaatioon/julkiselle sektorille töihin?

II Työnantajamielikuva

- Millaista työnantajaa arvostat?
- Mitä työnantajamielikuva sinulle merkitsee ja mistä se koostuu?
- Millaisena koet työnantajasi? Mitä asioita arvostat?
- Millaisena organisaatio mielestäsi näyttäytyy organisaation ulkopuolisille ihmisille (esim. työnhakijat)?

1. Organisaatiokulttuuri ja työyhteisö

- Kerro organisaatiokulttuuriin liittyvistä asioista, jotka koet tärkeiksi työnantajamielikuvalle
 - Kerro organisaation arvoista, jotka koet itse tärkeiksi työnantajamielikuvan kannalta
 - Kerro organisaation vastuullisuuden roolista työnantajamielikuvan rakentumisessa (millaiset vastuullisuuden elementit ovat erityisen tärkeitä)
 - Kerro työpaikkasi käytännöistä/toimintatavoista, jotka koet tärkeinä työnantajamielikuvalle (työympäristö ja arkipäivä)
- Kerro työyhteisöön liittyvistä asioista, jotka koet tärkeiksi työnantajamielikuvalle

- Millaisena koet työnkuvasi roolin työnantajamielikuvan rakentumisessa?

2. Johtaminen ja henkilöstöjohtaminen

- Millaiset henkilöstöjohtamisen toimet tai osa-alueet näet erityisen tärkeinä työnantajamielikuvalle?
- Millaisena koet johdon roolin työnantajamielikuvan rakentumisessa?
- Kerro kehittymismahdollisuuksien ja koulutuksen roolista työnantajamielikuvan rakentumisessa
 - Entä etenemismahdollisuuksien
 - Entä tavoitteiden asettelun
- Kerro palkitsemisen ja huomioonoinnin roolista työnantajamielikuvan rakentumisessa
 - Entä palkka
 - Millainen työntekijöiden huomiointi on mielestäsi työnantajamielikuvalle tärkeää?

3. Viestintä ja maine

- Millaiset asiat työntekijänä koet viestinnässä tärkeänä työnantajamielikuvalle?
 - Kerro ulkoisen viestinnän roolista osana työnantajamielikuvan rakentumista työntekijän näkökulmasta
- Millaisena näet työnantajasi yleisen maineen?
 - Kerro tämän vaikutuksista omaan käsitykseen työnantajamielikuvasta
- Millaisena koet työnantajamielikuvan työntekijänä suhteessa omiin odotuksiin?

III Sitoutuminen

- Millaiset asiat työnantajamielikuvassa koet tärkeiksi sille, että sitoudut organisaatioon?
 - Mitkä asiat saavat sinut sitoutumaan juuri tähän organisaatioon?
- Millaiset asiat työnantajamielikuvassa koet sitoutumista heikentäviksi?
 - Millaiset työnantajamielikuvaan liittyvät asiat saisivat sinut harkitsemaan työpaikan vaihtamista?
- Millaiset asiat mielestäsi erottavat edukseen työnantajasi muista työnantajista?

- Mitkä asiat koet sinun ja organisaation yhteensopivuuden kannalta oleellisiksi?
 - Miksi koet julkisen alan organisaation olevan sinulle sopiva?
- Miten koet organisaation osoittavan sitoutumistaan sinuun? Miten tämä vaikuttaa sinuun?
- Tuleeko mieleesi jotain lisättävää tai jotain mitä ei vielä käyty läpi?