

TYÖNTEKIJÖIDEN KOKEMUKSIA TYÖNANTAJAKUVASTA TYÖSUHTEEN ALUSSA

Jyväskylän yliopisto
Kauppakorkeakoulu

Pro gradu -tutkielma

2019

Tekijä: Ida Lappalainen
Oppiaine: Johtaminen
Ohjaaja: Iris Aaltio



JYVÄSKYLÄN YLIOPISTO

TIIVISTELMÄ

Tekijä Ida Lappalainen	
Työn nimi Työntekijöiden kokemuksia työnantajakuvasta työsuhteen alussa	
Oppiaine Johtaminen	Työn laji Pro gradu -tutkielma
Aika (pvm.) 3.12.2019	Sivumäärä 68
<p>Tiivistelmä - Abstract</p> <p>Tässä pro gradu -tutkielmassa tarkoituksena on selvittää, mitä työnantajakuva merkitsee Alko Oy:n työntekijöille, ja mitä tekijöitä työnantajakuvassa he pitävät tärkeänä työsuhteen alussa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitä merkityksiä he kokevat työnantajakuvalla olevan sitoutumisen kannalta. Tutkielman teoreettisena viitekehystenä toimii Barrow'n ja Mosleyn (2005, 150) kehittämä malli työnantajakuvasta, johon kuuluu laajempi organisaation konteksti, sekä paikallinen työntekijöitä koskeva konteksti. Sitoutuminen on sisällytetty mallin osa-alueisiin, mutta sen merkitystä on haluttu tässä tutkielmassa korostaa, koska työnantajakuva ja sitoutuminen linkittyvät vahvasti toisiinsa. Tutkimus toteutettiin laadullisena tapaustutkimuksena. Aineisto hankittiin kuuden teema-haastattelun avulla keväällä 2019. Aineiston analyysimenetelmänä käytettiin sisällönanalyysiä, ja sen perusteella tuloksissa nousi esille yleisiä haastateltavien kokemia hyvään työnantajakuvaan liitettäviä ominaisuuksia. Lisäksi tuloksissa käsiteltiin sitä, miten työnantajakuva ja odotukset kohtasivat kohdeyrityksessä, ja miten sitoutuminen koettiin osana työnantajakuvaa. Tulokset noudattelevat viitekehystä, mutta joidenkin osa-alueiden rooli korostuu erityisesti tässä tutkielmassa. Näitä osa-alueita organisaation kontekstissa olivat maine, arvot, ylin johto sekä viestintä, lisäksi paikallisessa kontekstissa korostuivat palkitseminen, osaaminen ja kehittyminen, rekrytointi, työympäristö, työhyvinvointi sekä sitoutuminen. Koska kyseessä on tapaustutkimus, myös käytännön sovellettavuudella on merkitystä. Tutkimuksessa ilmeni joitakin ristiriitoja yrityksen viestimän ja työntekijöiden kokeman työnantajakuvan välillä, joita olisi hyvä kehittää vastaamaan koettua kuvaa. Mielenkiintoista on kuitenkin se, että työnantajakuvan viestimisessä luotettavimpana koettiin nykyisten työntekijöiden kokemukset. Näihin ei kuitenkaan voida vaikuttaa lyhyellä aikavälillä, vaan se vaatii koko organisaation toiminnan kehittämistä.</p>	
Asiasanat työnantajakuva, brändi, työnantajakuvan kehittäminen, sitoutuminen, haastattelututkimus, sisällönanalyysi	
Säilytyspaikka Jyväskylän yliopiston kirjasto	

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma	6
1.2	Tutkimuksen toteutus	7
1.3	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	8
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	9
2	TEOREETTINEN VIIITEKEHYS	10
2.1	Työnantajakuva	10
2.1.1	Työnantajakuvan osa-alueet	12
2.1.2	Työnantajakuvan ulkoinen viestintä	15
2.1.3	Työnantajakuva yrityksen pääomana	17
2.2	Työnantajakuvan kehittäminen	18
2.3	Sosialisaatio, sitoutuminen ja työnantajakuva.....	21
2.3.1	Sosialisaatio	21
2.3.2	Sitoutuminen.....	23
2.3.3	Sitoutuminen ja työnantajakuva	25
3	TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ	27
3.1	Tutkimusmenetelmä.....	27
3.2	Tutkimuksen kohdeorganisaatio	28
3.3	Aineiston hankinta.....	29
3.4	Aineiston analyysi.....	31
3.5	Eettiset kysymykset	34
4	TUTKIMUKSEN TULOKSET	36
4.1	Hyvä työnantajakuva	36
4.1.1	Arvot ja luottamus.....	37
4.1.2	Palkka ja muut edut	38
4.1.3	Työn mielekkyys ja työhyvinvointi	38
4.1.4	Organisaation maine, imago ja rakenne.....	39
4.1.5	Uramahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen	40
4.2	Työnantajakuvan ja odotusten kohtaaminen.....	40
4.2.1	Työntekijöiden odotukset	40
4.2.2	Työntekijöiden kokema työnantajakuva.....	44
4.2.3	Työnantajakuvan kehittäminen	45
4.3	Sitoutuminen osana työnantajakuvaa.....	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI	51
5.1	Keskustelu tuloksista.....	51
5.2	Tutkimuksen sovellettavuus	55
5.3	Tutkimuksen luotettavuus.....	57
5.4	Jatkotutkimusaiheet.....	58

LÄHTEET.....	60
LIITTEET.....	66

1 JOHDANTO

Työnantajakuvatutkimus on Wildenin, Guderganin ja Lingsin (2010) mukaan nouseva ja trendikäs aihe, ja sitä on viime aikoina tutkittu lisääntyvissä määrin. Tutkimukselle onkin tarvetta, koska erityisesti kehittyneissä maissa kilpaillaan hyvistä työntekijöistä, koska työllisyysaste on korkea. Kilpailu tulee myös todennäköisesti kasvamaan tulevaisuudessa, koska väestö ikääntyy ja työkäisten määrä laskee. Tämä kaikki johtaa siihen, että yritysten tulee kehittää erilaisia strategioita, jotta yrityksissä on sopivaa työvoimaa. Työnantajakuva vaikuttaakin erittäin paljon siihen, miten nykyiset ja potentiaaliset työntekijät näkevät yrityksen. Työnantajakuvatutkimus ei ole kuitenkaan vielä yhtä tutkittu aihe, kuin esimerkiksi asiakkaiden kuva yrityksestä. (Wilden ym. 2010.)

Työnantajakuvatutkimus on melko uusi lähestymistapa rekrytointiin ja parhaan työvoiman säilyttämiseen yrityksessä. Työnantajakuvan kehittämistä voidaan hyödyntää laajemmin HR-toiminnoissa ja strategioiden kehittämisessä. (Backhaus & Tikoo 2004.) Yritysten tarkoituksena on yleensä varmistaa, että työntekijät ovat tyytyväisiä työskentelyolosuhteisiinsa, ja tätä kautta tekevät työnsä hyvin. Viime aikoina on kuitenkin alettu ymmärtää, että arvokkaat työntekijät ovat vapaita tekemään organisaatioon liittymiseen, sitoutumiseen ja jäämiseen liittyviä päätöksiä. Tämän takia organisaatioiden tulee kehittää rekrytointiaan niin, että se on kohdistetumpaa ja yhtenäisempää. Tätä kautta organisaatiot voivat houkutellessa sopivia henkilöitä yritykseen. Yritysten HR-puoli on myös usein koettu vain hallinnollisena osana organisaatiota, eikä arvoa tuottavana toimintona. Rekrytointi, työntekijöiden säilyttäminen yrityksessä sekä heidän kehittämisensä ovat kuitenkin liiketoiminnalle merkittäviä tekijöitä. (Barrow & Mosley 2005, 163-164.)

Usein työnantajakuva nähdään keinona houkutellessa uusia työntekijöitä, mutta viime aikoina on myös huomattu sen merkitys työntekijöiden sitoutumisen kannalta (Balain & Sparrow 2009). Työnantajakuvan kannalta erityisesti sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon, ja pystyy samaistumaan työnantajakuvaan. Vahvasti sitoutunut työntekijä pysyy yleensä yrityksessä, vaikka joskus olosuhteet olisivat sellaiset, että tilanne saisi harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Työnantajakuvaa käytetään myös usein yhtenä keinona vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin, mikä taas

vaikuttaa työntekijöiden uskollisuuteen. Tällä taas on edelleen merkitystä siihen, miten työntekijät sitoutuvat yritykseen. (Backhaus & Tikoo 2004.) Sitoutuminen voidaan nähdä työntekijän socialisaatioprosessin lopputuloksena. Socialisaation onnistuminen vaikuttaa erittäin paljon siihen, miten hyvin uudet työntekijät sopeutuvat organisaatioon (Saks & Ashforth 1997).

Tässä tapaustutkimuksessa tutkitaan kaupan alalla toimivan Alko Oy:n työntekijöiden kokemaa työnantajakuvaa työsuhteen alussa, sekä lisäksi työnantajakuvan merkitystä sitoutumisen kannalta. Erityisesti palvelualalla on huomattu työntekijöiden sitoutumisen tärkeys asiakastyytyväisyyden kannalta. Tämä onkin tuonut vähitellen organisaatioiden HR-, viestintä- ja markkinointipuolia lähemmäs toisiaan. (Barrow & Mosley 2005, 164.) Tulevaisuudessa työnantajakuvan merkitys tulee todennäköisesti entisestään kasvamaan, ja organisaatioiden on hyvä kehittää työnantajakuvaansa pitkäjänteisesti. Työnantajakuvan viestimisessä luotetaan kuitenkin useammin muiden kokemukseen yrityksestä, ja ihmiset haluavat kuulla muiden kokemuksia yrityksistä. Esimerkiksi Tuntopalvelu (www.tuntopalvelu.fi) on luotu sitä varten, että nykyiset tai entiset työntekijät pystyvät arvioimaan esimerkiksi yritysten johtamista, vastuullisuutta ja ilmapiiriä. Tämä edistää työelämän läpinäkyvyyttä sekä avoimuutta, ja työntekijöiden on helpompi löytää sellaisia yrityksiä, jotka vastaavat heidän arvojaan. Myös työnantajat hyötyvät tällaisesta palvelusta, koska he saavat tietoa siitä, miten työntekijät kokevat yrityksen työnantajakuvan. (Tuntopalvelu 2019.) Tällaiset palvelut tulevat tulevaisuudessa todennäköisesti myös lisääntymään.

Barrow ja Mosley (2005, 150) ovat luoneet työnantajakuvan mallin, jossa työnantajakuvan osa-alueet on kuvattu laajasti ja tätä käytetään tämän tutkielman viitekehyksenä. Mallin osa-alueisiin sisältyy sitoutuminen, mutta se on haluttu nostaa sen tärkeyden takia vielä omaksi erilliseksi osa-alueekseen. Heidän mukaansa työnantajakuva muodostuu laajemmasta organisaation kontekstista ja toimintatavoista, sekä paikallisesta kontekstista ja käytännöstä. Mallia on esitelty tarkemmin luvussa 2.1.1.

1.1 Tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma

Tutkimuksen tarkoituksena on selvittää, mitä työnantajakuva merkitsee Alko Oy:n työntekijöille, ja mitä tekijöitä työnantajakuvassa he pitävät tärkeänä työsuhteen alussa. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, mitä merkityksiä he kokevat työnantajakuvalla olevan sitoutumisen kannalta. Tutkimus on toteutettu laadullisena tapaustutkimuksena, ja sen aineisto on hankittu puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla. Aineiston analyysimenetelmänä on käytetty sisälönanalyysiä.

Tutkimuksen kohteena ovat yrityksessä enintään noin puoli vuotta myyjän tehtävissä työskennelleet henkilöt. Tämä työsuhteen kestoa koskeva rajaus on tehty sen takia, että työntekijöillä on todennäköisesti vielä tuoreessa muistissa koettu työnantajakuva ennen työsuhdetta, jotta sitä voidaan verrata työsuhteen aikana koettuun työnantajakuvaan. Tätä kautta voidaan myös

nähdä, nouseeko työntekijöiden kokemassa työnantajakuvassa samoja tekijöitä esille. Tutkimuksessa selvitetään seuraavia kysymyksiä:

1. Mitkä tekijät korostuvat työnantajakuvassa työsuhteen alussa?
2. Miten koettu työnantajakuva vastaa työntekijöiden odotuksia?
3. Miten yrityksen työnantajakuva voitaisiin kehittää?
4. Mitä työnantajakuva merkitsee työntekijöiden sitoutumisen kannalta työsuhteen alussa?

Ensimmäisen tutkimuskysymyksen tarkoituksena on kartoittaa, mitä työnantajakuvan osa-alueita haastateltavat itse pitävät tärkeinä hyvässä työnantajakuvassa työsuhteen alussa. Toinen tutkimuskysymys taas selvittää sitä, millaisia odotuksia haastateltavilla oli Alko Oy:n työnantajakuvasta ennen työsuhdetta, ja miten se on vastannut heidän kokemaansa todellisuutta. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten yritys voisi kehittää työnantajakuvaansa vastaamaan työntekijöiden kokemaa kuvaa. Viimeisen tutkimuskysymyksen avulla selvitetään sitä, onko työnantajakuvalla merkitystä haastateltavien sitoutumiseen työsuhteen alussa ja millä tavalla.

Tämän tutkimuksen avulla voidaan saada uutta tietoa siitä, miten työntekijät kokevat yrityksen työnantajakuvan työsuhteen alussa, ja mitkä tekijät korostuvat hyvässä työnantajakuvassa erityisesti kaupan alalla. Yrityksissä tulisi kiinnittää huomiota siihen, miten HR-puoli ja markkinointipuoli toimivat yhdessä ja miten heidän toimintansa vaikuttaa molempiin. Sisäiset ja ulkoiset uskomukset, mielikuvat sekä viestintä tulisi olla yhtenäistä niin markkinoinnissa kuin rekrytoinnissa. Jos yrityksen työnantajakuva ei koeta mielenkiintoisena, se voi vaikuttaa myös potentiaalisten työnhakijoiden laatuun ja halukkuuteen hakeutua yritykseen töihin. (Wilden, Gudergan & Lings 2010.)

1.2 Tutkimuksen toteutus

Tämä tutkimus on toteutettu case-tutkimuksena eli tapaustutkimuksena organisaatioon, jossa tutkija myös itse työskentelee. Tutkimus on lähtenyt liikkeelle tutkijan aloitteesta ja tutkimusaiheesta, mutta sillä on toivottu olevan myös käytännön hyötyä kohdeorganisaatiolle. Tutkija ei ole itse saanut palkkaa tai palkkiota tutkimuksesta, mutta osallistujille on maksettu palkkaa haastatteluun käytetystä ajasta.

Tutkimuskysymykset muodostuivat niin, että ne tuottaisivat lisää tietoa työsuhteen alussa koetusta työnantajakuvasta, ja niiden vastaamisesta odotuksiin. Tutkimuksen tieteenfilosofisena lähtökohtana on se, että todellisuus rakentuu kielellisessä vuorovaikutuksessa, jota kuvataan myös sosiaalisiksi konstruktionismiksi (Berger & Luckmann 1994, 34). Todellisuus on suhteellista, ja tietoa tästä todellisuudesta saadaan tutkijan ja tutkimushenkilön välisessä vuorovaikutuksessa. Tästä vuorovaikutuksesta voidaan löytää tulkinnan avulla uutta tietoa. (Metsämuuronen 2011, 218.) Tähän liittyvä metodologia perustuu

tulkintaan ja sen tarkoituksena on etsiä ja luoda tulkintoja koetusta todellisuudesta (Heikkinen ym. 2005).

Tutkimuksen empiirinen aineisto on hankittu puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, jotka toteutettiin yksilöhaastatteluina. Tutkittavia lähestyttiin organisaation sisäisen viestintäkanava Yammerin kautta lähetetyllä viestillä. Viestissä kerrottiin tutkimuksen tarkoitus, aikataulu sekä millaisia ominaisuuksia tutkittavilta odotettiin. Lisäksi tutkija pyysi itse myymäläryhmänsä uusia työntekijöitä osallistumaan tutkimukseen. Haastateltavien löytäminen oli melko haastavaa ja aikaa vievää, ja vapaaehtoisia haastateltavia ilmoittautui loppujen lopuksi kuusi. Haastateltavia oli sopiva määrä, jotta aihetta pystyi tutkimaan mielekkäästi ja aineistoa oli riittävästi, mutta todennäköisesti lisähaastatteluista olisi saattanut tulla jonkin verran uutta tietoa aiheen kannalta. Tutkimushaastattelut toteutettiin huhti- ja toukokuun 2019 aikana. Neljä haastattelua toteutettiin muualla kuin haastateltavan työpaikalla, jotta haastattelutilanne pysyisi luottamuksellisena ja ympärillä ei olisi liikaa häiriötekijöitä. Kaksi haastatteluista jouduttiin kuitenkin käytännön syistä tekemään myymälässä, ja toinen näistä videoyhteyden avulla etänä.

1.3 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Ambler & Barrow (1996) määrittelevät työnantajakuvan (employer brand) "joukoksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka syntyvät työsuhteesta, ja jotka identifioidaan yritykseen". Työnantajakuva tarjoaa heidän mukaansa kehittymiseen ja hyödyllisiin toimintoihin, aineellisiin ja rahallisiin palkkioihin, sekä kuulumisen, suunnan ja tarkoituksen tunteisiin liittyviä hyötyjä. Myös Sullivan (2004) on määritellyt työnantajakuvaa "suunnitelluksi, pitkän aikavälin strategiaksi, jonka tavoitteena on johtaa työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja näkemyksiä yrityksestä".

Työnantajakuvan kehittäminen (employer branding) on sitä, että yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoista työnantajana. Siihen kuuluu organisaation ainutlaatuisten tekijöiden korostaminen. Työnantajakuvan kehittäminen voidaan määritellä prosessiksi, jossa rakennetaan tunnistettava ja ainutlaatuinen työnantajaidentiteetti, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Brändi (brand) voidaan määritellä esimerkiksi nimeksi, termiksi, merkiksi, symboliksi, malliksi tai näiden erilaisiksi yhdistelmiksi. Brändin tarkoitus on tunnistaa tietyn myyjän tai myyjäryhmän tuotteet tai palvelut, sekä erottaa ne kilpailijoista. (Kotler & Keller 2009.)

Sitoutuminen (commitment) voidaan määritellä samaistumiseksi ja osallistumiseksi organisaatioon, johon sisältyy organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen, halukkuus työskennellä kovaa, sekä tahto pysyä yrityksessä (Crewson 1997). Sitoutuminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta (Macey ym. 2009).

Sosialisaatiolla (socialization) tarkoitetaan työsuhteen alussa olevia tapah-
tumuksia ja aktiviteetteja, joiden avulla työntekijä tutustuu uuteen työhön (Katz
1980, 88). Sosialisaatiota voidaan pitää oppimisprosessina, jossa uusien työntekijöiden tulee oppia uusia asenteita, käyttäytymismalleja sekä ajattelutapoja (Klein & Weaver 2000). Sosialisaatio yleensä johtaa ensin työntekijän sopeutumiseen, työtehtävien hallintaan sekä sosiaaliseen integraatioon, mikä taas johtaa pidemmällä aikavälillä työtyytyväisyyteen ja sitoutumiseen (Saks ym. 2007).

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen johdannossa käydään läpi tutkimusaiheen taustaa lyhyesti, kerrotaan tutkimuksen tavoite ja tutkimusongelma, sekä tähän liittyvät tutkimuskysymykset. Johdannossa tuodaan lyhyesti myös esille tutkimuksen toteuttamista, sekä keskeisiä käsitteitä.

Toinen luku muodostuu tutkimuksen viitekehystä ja teoriasta. Se muodostuu kolmesta osasta, jossa ensimmäisessä käsitellään työnantajakuvaa ja sen osa-alueita, työnantajakuvan viestintää sekä työnantajakuvaa yrityksen pääomana. Toisessa osassa keskitytään työnantajakuvan kehittämiseen, ja viimeisessä osassa käsitellään sitoutumisen ja työnantajakuvan yhteyttä.

Kolmannessa luvussa käsitellään tutkimusmenetelmää ja aineistonhankintaa, sekä kerrotaan kohdeorganisaatiosta. Luvussa myös kerrotaan käytetystä analyysimenetelmästä sekä vastataan tutkimuksen eettisiin kysymyksiin.

Neljäs luku muodostuu tutkimuksen tuloksista, jotka on teorian tavoin jaettu kolmeen osaan. Ensimmäisessä osassa käsitellään yleisesti haastateltavien kokeman hyvän työnantajakuvan osa-alueita työsuhteen alussa. Toisessa osassa keskitytään tarkemmin kohdeorganisaatioon ja siihen, miten työnantajakuva on vastannut haastateltavien odotuksiin, sekä nykyisen työnantajakuvan kehittämiseen. Viimeisessä osassa käsitellään sitoutumisen ja työnantajakuvan yhteyttä työsuhteen alussa ja sen merkitystä haastateltaville.

Viimeisessä luvussa on tuloksista muodostetut tulkinnat sekä johtopäätökset, joita peilataan myös teoreettiseen viitekehukseen. Luvussa pohditaan myös käytännön sovelluksia tulosten pohjalta, sekä tutkimuksen luotettavuutta ja jatkotutkimusaiheita.

2 TEOREETTINEN VIITEKEHYS

Tässä luvussa käsitellään tutkimuksen teoreettisesta viitekehystä ja siihen kuuluvia käsitteitä työnantajakuva sekä sen osa-alueet, työnantajakuvan viestintää sekä työnantajakuvan merkitystä yrityksen pääomana. Toisena luvussa käsitellään työnantajakuvan kehittämistä, ja lopuksi vielä työnantajakuvan yhteyttä työntekijöiden sitoutumiseen.

2.1 Työnantajakuva

Työnantajakuva (employer brand) käsitteenä on melko uusi, se määriteltiin ensimmäisen kerran vasta 1990-luvulla Amblerin ja Barrow'n (1996) artikkelissa. Tutkimuksessa haluttiin tuoda HR- ja markkinointipuoli yhdeksi viitekehyyksi. Työnantaja voidaan nähdä brändinä, jonka kanssa työntekijä kehittää läheisemmän suhteen. Tämän seurauksena työntekijän suoritukseen vaikuttaa positiivinen asenne yritystä kohtaan sekä luottamus siihen, että yritys on työntekijöitään varten. He määrittivät työnantajakuvan tarkalleen "joukoksi toiminnallisia, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka syntyvät työsuhteesta ja jotka identifioidaan yritykseen". Työnantajakuva tarjoaa kehittymiseen ja hyödyllisiin toimintoihin, aineellisiin ja rahallisiin palkintoihin, sekä kuulumisen, suunnan ja tarkoituksen tunteisiin liittyviä hyötyjä. (Ambler & Barrow 1996.) Myös Sullivan (2004) on määritellyt työnantajakuvan "suunnitelluksi, pitkän aikavälin strategiaksi, jonka tavoitteena on johtaa työntekijöiden ja muiden sidosryhmien tietoisuutta ja näkemyksiä yrityksestä".

Työnantajakuvan tulee vastata niin työntekijöiden, kuin yrityksen tarpeisiin. Vahva työnantajakuva viestii niistä eduista, mitä yritys voi tarjota potentiaalisille työntekijöille. (Wilden ym. 2010.) Työnantajakuvan houkuttelevuuteen vaikuttaa välineelliset ominaisuudet, kuten arvio työn ominaisuuksista, sekä symboliset ominaisuudet, kuten yrityksen maine, sekä työntekijän identiteetin ja organisaation identiteetin yhteneväisyys. Jos organisaatio on työnhakijalle tuttu, vaikuttaa se siihen, miten hyvin hän identifioituu yritykseen ja sitä kautta haluaa hakea yritykseen töihin. (Xie, Bagozzi & Meland 2015.)

Työnantajakuvaan liittyy vahvasti myös brändin käsite. Brändi voidaan määritellä esimerkiksi nimeksi, termiksi, merkiksi, symboliksi, malliksi tai näiden erilaisiksi yhdistelmiksi. Brändin tarkoitus on tunnistaa tietyn myyjän tai myyjäryhmän tuotteet tai palvelut, sekä erottaa ne kilpailijoista. (Kotler & Keller 2009.) Brändiassosiaatiot ovat brändin nimeen liitettyjä ajatuksia ja ideoita, joita brändi saa aikaan asiakkaiden mielissä (Aaker 1991). Näitä assosiaatiota ei voi aina pukea sanoiksi, vaan ne voivat olla myös tunteita, joita brändi herättää (Supphellen 2000). Brändejä rakennettiin alun perin erottautumaan muista tuotteista, mutta nykyään niitä voidaan soveltaa myös ihmisten, paikkojen ja yritysten differoinnissa (Peters 1999). Nykyään termiä brändi voidaankin käyttää kuvaamaan melkein mitä vaan, millä on jonkinlainen identiteetti (Barrow & Mosley 2005, 57).

Yrityksen välittämää kuvaa itsestään on Kotlerin (1997, 443) mukaan tutkittu yleensä asiakkaiden näkökulmasta, mutta esimerkiksi työnantajan näkökulma on jäänyt vähemmälle huomiolle. Kuluttaja-, yritys- ja työnantajakuville on samoja piirteitä, eli niiden tulee olla näkyviä, merkityksellisiä ja ainutlaatuisia (Moroko & Uncles 2008). Työnantajakuva ja yrityksen tuotebrändit ovat joiltakin osin samankaltaisia, mutta niistä löytyy myös jonkin verran eroja. Suurimpia eroja on se, että työnantajakuvan tarkoitus on luonnehtia yritystä työnantajana. Se on suunnattu niin sisäisille, kuin ulkoisille kohderyhmille, kun taas tuotebrändit ovat ensisijaisesti suunnattu vain ulkoisille. Joskus kuitenkin työnantajakuva voidaan hyödyntää myös tuotebrändien markkinoinnissa. (Backhaus & Tikoo 2004.) Työnantajakuvan tulisi muiden brändiin liittyvien toimintojen kanssa tarkasti ja johdonmukaisesti kertoa, mitä organisaatio voi tarjota työntekijöille ja asiakkaille, perustuen arvoihin ja kulttuuriin. Tästä syystä organisaation HR-puolen ja markkinointipuolen tulisi toimia yhteistyössä, ja työnantajakuva ei tulisi nähdä erillisenä yrityksen muusta viestinnästä ja strategiasta. Tämän avulla voidaan varmistaa se, että kaikki yrityksen brändit tuottavat yhtenäisen kuvan ja ne mukautuvat muuttuvaan ympäristöön. (Foster, Punjaisri & Cheng 2010; Mitchell 2002.)

Amundson (2007) on tutkinut sitä, mitkä tekijät tekevät organisaatiosta houkuttelevan työnhakijalle, ja hän on nostanut esille ainakin 10 tekijää. Yhtenä tekijänä on taloudellinen, fyysinen ja asemaan liittyvä turvallisuus. Myös työn sijainti vaikuttaa houkuttelevuuteen, koska ihmiset usein arvostavat esimerkiksi sitä, että työ on lähellä perhettä, kiinnostavalla sijainnilla tai työmatka on helppo. Suhteet kollegoihin, esimiehiin, asiakkaisiin, perheeseen ja ystäviin ovat hänen mukaansa myös vaikuttamassa yrityksen houkuttelevuuteen. Työntekijät kaipaavat yleensä myös tunnustuksenosoituksia, kuten suoraa tai epäsuoraa arvostuksen osoitusta, ja näihin liittyy myös tunne hyvinvoinnista ja hyvä maine yrityksen sisällä työntekijänä. Mielekäs ja eettinen työ, sekä muutosten aikaansaaminen ovat osa osallistumisen tunnetta. Työn tulee myös sopia kiinnostuksenkohteisiin ja kykyihin. Houkuttelevuutta lisää myös joustaminen, koska se vaikuttaa siihen, miten työ ja vapaa-aika pystytään sovittamaan yhteen, ja miten työntekijä voi kehittyä ammatillisesti. Oppimiseen taas kuuluu koulutus ja taitojen kehittyminen. Työltä kaivataan myös usein vastuullisuutta ja luottamusta antaa tätä vastuuta työntekijöille. Viimeinen tekijä hänen mukaansa on innovaatio, johon kuuluu luovuus, ongelmanratkaisu ja uraauurtava panostus.

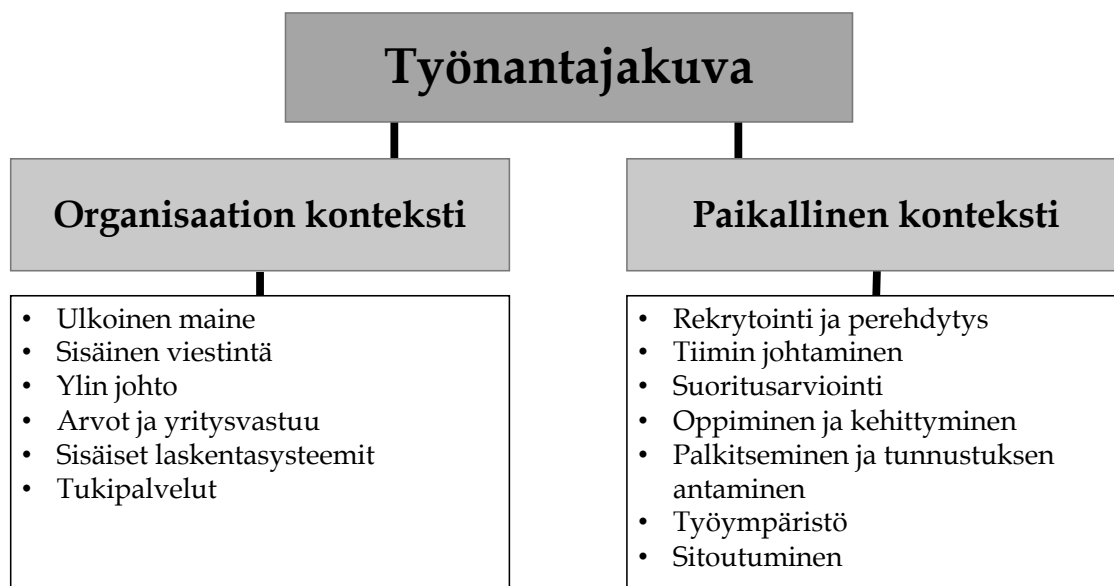
Nämä tekijät painottuvat eri yrityksissä eri tavoilla, tai lisäksi voi olla muita houkuttelevuuteen vaikuttavia tekijöitä, myös osa näistä tekijöistä voi puuttua kokonaan. (Amundson 2007.)

Työnantajakuvalla on vaikutusta myös ihmisten hakupäätöksiin. Rekrytointi on pohjimmiltaan sitä, että yritys houkuttelee päteviä työnhakijoita avoimiin työtehtäviin. Yrityksen maine on yksi tärkeimmistä tekijöistä vaikuttamassa työnhakijoiden hakupäätöksiin. (Cable & Turban 2001). Työnhakijat ovat kiinnostuneita sellaisista yrityksistä, joilla on hyvä maine. Hyvä maine vaikuttaa myös siihen, että työntekijät kokevat ylpeyttä siitä, että kuuluvat tiettyyn organisaatioon. Yksi syy tähän voi kuitenkin olla, että hyvämaineisen yrityksen on helpompi houkutella työnhakijoita, kuin huonomaineisen. Myös työnhakijoiden laatu on usein parempi. (Cable & Turban 2003.) Jos työnhakijalle on jo muodostunut tietty käsitys organisaatiosta etukäteen, sitä voi olla vaikea muuttaa lyhyellä aikavälillä. Huono maine voi vaikuttaa esimerkiksi niin, että yrityksen on erittäin vaikea houkutella lahjakkaita työntekijöitä. Mainetta on kuitenkin mahdollista muuttaa pitkällä aikavälillä erilaisten rekrytointitoimenpiteiden avulla. (Kanar, Collins & Bell 2015.)

Työnantajakuvan mittaaminen on melko hankalaa, mutta sitä varten on kehitetty jonkinlaisia mittareita. Yrityksissä käytetään esimerkiksi työnantajakuvakyselyitä, mediamonitorointia ja seurataan työnhakijoiden määrää. Perinteisesti sisäistä työnantajakuva on taas mitattu työntekijöiden tyytyväisyyden perusteella, vaikka se ei aina kerro, miten nykyiset työntekijät kokevat työnantajakuvan. Työnantajakuvan mittaamisen tulokset näkyvät yleensä vasta pitkällä aikavälillä. (Heilmann, Saarenketo & Liikkanen 2013.) Työnantajakuvan mittaaminen vaatiikin vielä lisätutkimusta ja kehittämistä.

2.1.1 Työnantajakuvan osa-alueet

Tutkielman viitekehys pohjautuu Barrow'n ja Mosleyn (2005, 150) kehittämään malliin, joka on esitelty kuviossa 1. Siinä työnantajakuva jakautuu organisaation kontekstiin sekä paikalliseen kontekstiin. Organisaation kontekstissa työnantajakuvan osa-alueita voidaan pitää laajempina koko organisaatiota koskevinä toimintatapoina. Paikallisessa kontekstissa työnantajakuva on organisaation toimia käytännössä, ja se kohdistuu työntekijöihin. Paikalliseen kontekstiin on lisätty omaksi kohdakseen sitoutuminen muun kirjallisuuden perusteella, koska sen merkitystä on haluttu korostaa. Työnantajakuvaan liittyykin vahvasti myös sitoutuminen sekä psykologiset edut, joita työnantaja pystyy tarjoamaan. Ihmiset sitoutuvat yleensä silloin, kun työ tarjoaa heille jotakin arvoa. Tähän kuuluu esimerkiksi työn mielekkyys, työyhteisön arvostus sekä työhön liittyvät arvot. (Barrow & Mosley 2005, 59, 150.) Erityisesti työsuhteen alussa sitoutumisen ja työnantajakuvan välillä on yhteys tätä kautta. Sitoutumista käsitellään kuitenkin laajemmin luvussa 2.3.



KUVIO 1 Tutkielman viitekehys (mukaillen Barrow & Mosley 2005, 150).

Organisaation kontekstiin kuuluu organisaation ulkoinen maine. Yrityksen hyvä maine yhdistetään usein siihen, että se koetaan myös hyvänä työnantajana. Työntekijät ovat ylpeitä siitä, että työskentelevät tunnetussa ja arvostetussa yrityksessä. Se voi myös edesauttaa sitä, että he puolustavat yritystä julkisessa keskustelussa. Tähän liittyy myös se, että yrityksen työntekijät myös seuraavat yrityksen ulkoista viestintää, joten heidän tulisi pitää jatkuvasti ajan tasalla suurista markkinointikampanjoista. Työntekijöille tulee myös kertoa heidän roolinsa markkinoinnissa, ja heidän tulee erityisesti ymmärtää, mitä ne vaativat heiltä. (Barrow & Mosley, 2005 150-151.) Myös työnhakijoita kiinnostaa se, arvostetaanko yritystä ja onko se sosiaalisesti hyväksytty (Backhaus & Tikoo 2004.) Aiempien tutkimusten mukaan erityisesti nuoret työntekijät arvostavat sitä, että yritys on tunnettu ja hyvämaineinen (Wilden ym. 2010), ja sillä voi olla myös merkitystä siihen, millaisena työnantajakuva nähdään ennen työsuhdetta.

Organisaation arvot ja yritysvastuu kuuluvat myös työnantajakuvaan. Vastuulliset organisaatiot koetaan yleensä houkuttelevina ja hyvinä työnantajina. Merkittävää on myös se, koetaanko arvot samaistuttavina ja tärkeinä. (Barrow & Mosley 2005, 153.) Työntekijät haluavat usein työskennellä organisaatioissa, jotka ottavat yhteiskuntavastuun huomioon toiminnassaan. Eettinen organisaatio tarjoaa merkityksen ja tarkoituksen työntekijöilleen, ja nämä vaikuttavat merkittävästi myös työntekijöiden sitoutumiseen työsuhteen edetessä. Työntekijöitä kiinnostaa, millaisia eettisiä ja sosiaalisia tekoja organisaation toimintaan kuuluu. (Amundson 2007.)

Ylimmän johdon merkitys työnantajakuvassa on suuri, koska heillä on suurin vastuu siinä, että työnantajakuva on uskottava ja organisaatio on myös sisäistänyt sen. Johtamistapa vaikuttaa myös työntekijöiden sitoutumiseen. Johdon tulisi ymmärtää se, että heidän puheensa ja toimintansa vaikuttavat koko ajan työntekijöiden näkemyksiin organisaatiosta. Yksi organisaation kon-

tekstiin kuuluva osa-alue onkin sisäinen viestintä. Kaikki sisäinen viestintä tulisi nähdä myös viestintänä organisaation työnantajakuvasta, koska viestintä kertoo aina jotain organisaatiosta. Sisäisen viestinnän tulisi olla organisoitua ja koordinoitua, koska viestintä voidaan muuten kokea sekavana. Organisoimaton viestintä myös johtaa usein siihen, että tietoa jaetaan eri kanavissa liikaa, eikä sitä pystytä enää hallitsemaan. (Barrow & Mosley 2005, 151-152.)

Osa organisaation kontekstia ovat myös sisäiset laskentajärjestelmät. Työntekijöille on tärkeää, että he näkevät itse, miten heidän suoriutumistaan mitataan, ja miten se näkyy organisaation toiminnassa ja sisäisissä laskentajärjestelmissä. Tukipalvelut taas vaikuttavat siihen, miten työntekijät kokevat yrityksen sisäisen asiakaspalvelun. Tämä voi vaikuttaa merkittävästi siihen, miten työntekijät kokevat työnantajakuvan ja yrityksen arvot, ja pitävätkö he niitä uskottavina. (Barrow & Mosley 2005, 154-155.)

Paikalliseen, työntekijöitä koskevaan kontekstiin kuuluu yhtenä osa-alueena rekrytointi, jossa on alettu huomioida brändi ja suhteiden luominen yhä enemmän. Rekrytointiprosessissa voidaan jo alusta alkaen pyrkiä tunnistamaan ihmisiä, jotka uskovat ennestään organisaation arvoihin ja brändeihin, joihin kuuluu myös työnantajakuva. Myös perehdytys tarjoaa hyvän mahdollisuuden tuoda esiin organisaation persoonallisuutta, työntekijöihin kohdistuvia odotuksia sekä työntekijöiden odotuksia organisaatiota kohtaan. (Barrow & Mosley 2005, 155-156.) Tällä voi olla myös merkitystä sen kannalta, miten uudet työntekijät kokevat työnantajakuvan ennen työsuhdetta ja työsuhteen alussa.

Tiimin johtamisella on merkittävä rooli työntekijöiden sitoutumisen kannalta. Työntekijät haluavat tuntea itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, ja lähijohto vaikuttaa tähän tunteeseen merkittävästi. Lähin johto vaikuttaa paljon siihen, miten työnantajakuva koetaan päivittäisessä työssä. Jos johto ei toimi työnantajakuvan välittämällä tavalla, vaikuttaa se pitkällä tähtäimellä työnantajakuvan uskottavuuteen ja kestävytyteen. (Barrow & Mosley 2005, 156-157.) Erityisesti nuoret työntekijät usein arvostavat kannustavaa esimiestä (Heilmann ym. 2013). Työnantajakuvan uskottavuuden takia on myös tärkeää, että sen arvot ovat osa päivittäistä toimintaa, ja se voidaan saavuttaa esimerkiksi suorituksen johtamisen avulla. Tämän onnistuminen vaatii kuitenkin sen, että ihmisille on selkeää, mitä heiltä odotetaan ja miten heitä arvioidaan. Lisäksi suoritusarvioinnin tulee olla hyvin suunniteltua molemmin puolin, ja ihmisten tulee olla valmiita käsittelemään myös huonoa suoriutumista. (Barrow & Mosley 2005, 157.)

Yritysten kannattaa painottaa työnantajakuvassaan oppimista ja kehittymismahdollisuuksia (Wilden ym. 2010). Oppiminen ja kehittyminen ovat työnantajakuvan keskiössä, koska ne vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen työnhakijoiden keskuudessa, sekä sitoutumiseen työsuhteen aikana. Kehittymismahdollisuudet vaikuttavat myös työntekijöiden tyytyväisyyteen työnantajakuvaa kohtaan. Koulutusmahdollisuudet ovatkin yksi keino, jolla työnantajakuvaa voidaan kehittää erottautumaan kilpailijoista, ja tätä kautta houkutellessa hyviä työntekijöitä. Myös urakehitys yrityksen ulkopuolella ja erityisesti entisten työntekijöiden kertomukset vaikuttavat paljon siihen kuvaan, minkä potentiaaliset työntekijät muodostavat yrityksestä. (Barrow & Mosley 2005, 157-158.) Työntekijät ovat kiinnostuneita kehittämään kykyjään, joten monet yritykset

käyttävätkin paljon resursseja osaamisen kehittämiseen. Nopeasti muuttuvissa organisaatioissa ja ympäristössä on myös tärkeää, että yrityksessä on ammattitaitoista henkilöstöä. (Amundson 2007.) Parhaat työntekijät tietävät, että he ovat haluttuja, joten he myös haluavat arvostusta, koulutusta sekä mentorointia, ja tätä kautta myös kehittyä urallaan (Ambler & Barrow 1996). Toisaalta työsuhteen alku on myös usein uuden opettelua, joten erityisesti kokemattomat työntekijät haluavat yrityksen tarjoavan heille koulutusmahdollisuuksia. (Wilden ym. 2010). Koulutus ja kehittyminen tekevät työntekijöistä myös pidemmällä aikavälillä arvokkaampia yritykselle (Heilmann ym. 2013).

Palkitseminen on yksi brändin perusta ja näkyvimpiä huomionosoituksia organisaatioissa, mutta on tärkeää myös muilla tavoin osoittaa, että työntekijöitä arvostetaan. Huomioinnilla on merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon. Arvostus on kriittinen tekijä työntekijöiden sitoutumisen kannalta. (Barrow & Mosley 2005, 159.) Palkka ja muut edut ovat olleet perinteisiä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, mutta työntekijät kokevat useimmiten nykyään psykologiset tekijät tärkeämmäksi (Tanwar & Prasad 2017). Hyvät työntekijät tietävät, että heidät halutaan organisaatioon töihin, joten he myös haluavat arvostusta (Ambler & Barrow, 1996). Erityisesti kokeneet työntekijät kokevat palkan toissijaiseksi tekijäksi työnantajakuvassa. Aina työntekijöille arvostus ei ole kuitenkaan tärkeintä, vaan joskus työllä haetaan vain lyhyen aikavälin hyötyjä, kuten palkkaa (Wilden ym. 2010). Tämä voisi tulla kyseeseen esimerkiksi opintojen aikana, jolloin usein ei tehdä koulutusta vastaavaa työtä ja työltä kaivataan vain taloudellista hyötyä.

Työympäristö vaikuttaa myös paljon viihtyvyyteen, ja sen tulisi heijastaa organisaation arvoja ja persoonallisuutta (Barrow & Mosley 2005, 160). Terve työilmapiiri koetaan yhtenä tärkeimmistä työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Työntekijät suosivat sellaisia organisaatioita, joille työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää ja ne tarjoavat vapautta sekä ystävällisen tiimihengen. Positiivinen ja yhteistyökykyinen työympäristö motivoi työntekijöitä ja auttaa organisaatiota pitämään henkilöstön yrityksessä pitkällä aikavälillä. (Amundson 2007.) Myös turvallisuudentunne on osa työympäristöä. Tätä myös usein pidetään itsestäänselvyytenä, mutta sen avulla voidaan kuitenkin myös rakentaa työnantajakuvaa. (Barrow & Mosley 2005, 58.)

2.1.2 Työnantajakuvan ulkoinen viestintä

Työnantajakuvan ulkoinen viestintä on yleensä työnhakijoille näkyvin keino, jolla he saavat tietoa organisaation työnantajakuvasta ennen työsuhdetta. Organisaatioilla olisikin hyvä olla jonkinlainen strategia siitä, miten työnantajakuvasta viestitään ulospäin. Työnantajakuvan ulkoinen markkinointi vaikuttaa paljon siihen, miten yritys pystyy houkuttelemaan parhaita työntekijöitä. Kun työnantajakuva erottuu muista positiivisesti, yrityksen on myös mahdollista hankkia parasta inhimillistä pääomaa. Potentiaalisille työntekijöille syntyy ennen työsuhdetta oletuksia esimerkiksi siitä, millaisia arvoja organisaatiolla on. Näiden toteutuessa työnantajakuva vahvistuu ja työntekijät sitoutuvat arvoihin ja organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004.)

Työnantajakuvan viestimisessä tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että kuva vastaa todellisuutta. Viestinnässä tuodaan helposti esille sellaisia asioita, joita yritys kannattaa tai lupaa työntekijöille, mutta eivät todellisuudessa toteudu. (Barrow & Mosley 2005, 64-65.) Jos työnantajakuva ei vastaa todellisuutta, se voi johtaa työntekijän tyytymättömyyteen, ja vähentää hänen sitoutumistaan. Sen takia on tärkeää, että työnantajakuvassa viestitään arvoista ja odotuksista realistisesti. Selkeä viestintä johtaa selkeämpään työnantajakuvaan, mikä laskee työnhakijan riskiä liittyä organisaatioon, mikä taas toisaalta lisää työnantajan houkuttelevuutta. Jos rekrytoinnin aikana jaettu informaatio ei vastaa sitä, mitä yritys viestii tuotteistaan tai palveluistaan, koetaan se usein niin, että yrityksen viestintään ei voida yleisestikään luottaa. Tämä taas voi johtaa työnantajakuvan luottamuksen heikkenemiseen työsuhteen alussa. (Wilden ym. 2010.) Jos työnantajakuva ei vastaa todellisuutta, se voidaan kokea myös psykologisen sopimuksen rikkomisena (Robinson & Rosseau 1994). Työnantajakuvasta ulospäin viestivät yritykset koetaan usein luotettavina, mutta jos työnhakijalla on jo ennakkoon paljon tietoa yrityksestä, hän voi olla kriittisempi arvioimaan yrityksen viestimää työnantajakuvaa (Wilden ym. 2010).

Työnantajakuvan kommunikaatiokanavat ja viestintä vaihtelevat sen mukaan, mille ryhmälle se on kohdistettu. Työnantajakuvasta viestitään potentiaalisille työnhakijoille esimerkiksi työpaikkailmoitusten ja sosiaalisen median kautta. (Heilmann ym. 2013.) Potentiaaliset työnhakijat muistavat enemmän tietoa tarkasti työpaikkailmoituksista, jos yrityksellä on hyvä maine. Tämä voi auttaa myös laskemaan rekrytoinnin kuluja, jos yrityksen ei tarvitse mainostaa työpaikkoja niin paljon. (Cable & Turban 2003.) Rekrytointivaiheessa organisaatio viestii siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Työnhakijat kokevat nämä lupauksena siitä, mitä yritys pystyy tarjoamaan heille, ja tämän avulla työnhakija voi myös selkeyttää omia mielikuviaan yrityksestä. (Backhaus & Tikoo 2004.) Selkeä viestintä työnantajakuvasta vaikuttaa siihen, että potentiaalisten työnhakijoiden ei tarvitse käyttää niin paljon aikaa informaation etsimiseen. Jos esimerkiksi työnkuva ei tule rekrytoinnin aikana selkeästi ilmi, voi se aiheuttaa potentiaalisissa työntekijöissä stressiä ja tiedonetsintä voi viedä paljon aikaa. Onkin yleistä, että yritykset eivät viesti tarpeeksi työnantajakuvastaan. (Wilden ym. 2010.)

Yrityksen työntekijöiden ja rekrytoijien tulisi vahvistaa yrityksen lähettämiä viestejä omalla toiminnallaan. (Knox & Freeman 2006.) Jainin ja Posavacin (2001) mukaan kokemusväitteiden luotettavuus kasvaa, kun sen lähde koetaan yleisesti luotettavana. Henkilökohtaiset suhteet ovat yksi keino, jonka avulla viestinnässä voidaan lisätä luottamusta työnantajakuvaan ja vähentää riskiä hakeutua yritykseen. Nykyisten työntekijöiden kokemukset nähdään luotettavimpana informaation lähteenä. Tämä vaatii kuitenkin sen, että potentiaalisella työnhakijalla on organisaatiota kohtaan jo ennestään mielenkiintoa. Yksi keino herättää mielenkiintoa voisi olla se, että yritykset käyttäisivät brändilähettiläitä, joiden tehtävä on viestiä työnantajakuvasta työmarkkinoille. (Wilden ym. 2010.)

2.1.3 Työnantajakuva yrityksen pääomana

Työnantajakuvan perustana on se oletus, että inhimillinen pääoma tuottaa arvoa yritykselle, ja siihen panostaminen kehittää yrityksen suoriutumista. Työnantajakuva on saanut paljon huomiota käytännössä, mutta sen teoria ei ole vielä kovin kehittynyt. (Backhaus & Tikoo 2004.) Työnantajakuva voidaan kuitenkin nähdä yrityksen pääomana, ja tätä kautta liittyy osaksi aiempia teorioita. Näitä teorioita on todennäköisesti useampiakin, mutta tähän tutkielmaan on valittu muutama ja ne esitellään taulukossa 1.

TAULUKKO 1 Työnantajakuva yrityksen pääomana

Brändipääoma	Brändiin liitetyt ominaisuudet, jotka vaikuttavat tuotteen tai palvelun arvoon (Aaker 1991) Mittaaminen perustuu kognitiiviseen psykologiaan tai informaation taloustieteeseen (Tsaon 2002)
Resurssiperusteinen näkemys	Resurssit edistävät yrityksen kilpailuetua (Barney 1991) Inhimillisen pääoman merkitys kilpailuedun kannalta merkittävä (Amit & Schoemaker 1993)
Sisäinen markkinointi	Avoimet työpaikat yrityksen tarjoamia tuotteita (Sasser & Arbeit 1976) Henkilöstön kehittäminen niin, että kilpailijat eivät voi kopioida sitä (Backhaus & Tikoo 2004)
Psykologinen sopimus	Työnantajan ja työntekijän välinen sopimus, jossa työntekijä lupaa olla lojaali yritykselle vastapalveluksena siitä, että työsuhte on jatkuva (Hendry & Jenkins 1997)

Brändipääoma tarkoittaa brändiin liitettyjä ominaisuuksia, jotka lisäävät tai vähentävät tuotteen tai palvelun arvoa asiakkaille tai yritykselle (Aaker 1991). Tsaon (2002) mukaan brändipääomaa voidaan mitata kahdella tapaa, ensimmäinen pohjautuu kognitiiviseen psykologiaan ja toinen informaation taloustieteeseen. Kognitiivis-psykologinen näkemys perustuu oletukseen siitä, että yksilöllillä on pääsy brändiä koskevaan tietoon. Tämä taas lisää brändin valintaan liittyvää varmuutta, helpottaa asiakkaiden informaation prosessointia, vähentää koettua riskiä sekä informaation hankkimiseen liittyviä kuluja. Tämä sama tapahtuu myös työmarkkinoilla. Työnantajakuvaan liittyvä pääoma houkuttelee potentiaalisia työnhakijoita hakemaan yritykseen, ja kannustaa myös nykyisiä pysymään yrityksessä. Tämä pääoma on työnantajakuvan kehittämisen perimmäinen toivottu lopputulos. (Wilden ym. 2010.)

Kognitiivis-psykologisessa näkemyksessä ei kuitenkaan huomioida epäsymmetristä informaatiota, kun taas informaation taloustiede ottaa sen huomioon (Erdem & Swait 1998). Potentiaalisilla työnhakijoilla harvemmin on täydellistä tietoa yrityksestä. Työmarkkinoilla epäsymmetrinen informaatio voi motiivoida potentiaalisia työnhakijoita etsimään tietoa, jonka avulla tämä koettu informaatiokuilu voidaan poistaa. Kun työntekijä rekrytoidaan yritykseen, sillä on pitkän aikavälin seurauksia niin työntekijälle kuin työnantajalle. Tästä syys-

tä työntekijän kannattaa ottaa etukäteen selvää mahdollisesta työnantajasta. Työnantajakuvan avulla voidaan lähettää sopivia signaaleja, jotka helpottavat informaation löytämistä. (Wilden ym. 2010.)

Resurssiperusteisen näkemyksen mukaan yrityksen resurssit voivat edistää yrityksen kestävästä kilpailuetua. Jos yrityksen hallussa on sellaisia resursseja, jotka ovat harvinaisia, arvokkaita, ei korvattavissa olevia ja vaikeita kopioida, kasvattaa se etua verrattuna kilpailijoihin (Barney 1991.) Tämän näkemyksen mukaan inhimillisen pääoman merkitys kilpailuedun kannalta onkin merkittävä (Amit & Schoemaker 1993), ja työnantajakuva kuuluu myös tähän pääomaan.

Kotler (1994) määrittelee sisäisen markkinoinnin tehtäväksi, jonka tarkoitus on palkata, kouluttaa ja motivoida työntekijöitä niin, että he palvelevat asiakkaita hyvin. Sisäisen markkinoinnin näkökulmasta avoimet työpaikat ovat yrityksen tarjoamia tuotteita (Sasser & Arbeit 1976). Työhön liittyy tiettyjä ominaisuuksia, joita voidaan arvioida heti, kuten palkka ja sijainti. Jotkin ominaisuudet ovat kuitenkin sellaisia, joita ei voi arvioida ennen varsinaista työskentelyä yrityksessä, kuten ilmapiiriä. Työnantajakuvan avulla yritys voi kuitenkin tietoisesti viestiä myös sellaisista asioista, joita ei muuten olisi mahdollista arvioida etukäteen. (Wilden ym. 2010.) Sisäisen markkinoinnin tarkoituksena on varmistaa, että työntekijät toimivat tehokkaasti ja sisäistävät organisaation toimintatavat. Organisaation oppiminen, yhteistyö sekä reaktioaika ovatkin tekijöitä, jotka ainakin joiltakin osin määrittävät organisaation menestystä. (Ambler & Barrow 1996.) Sisäinen markkinointi auttaa myös kehittämään henkilöstöä niin, että muut yritykset eivät voi kopioida sitä. Työntekijöiden tulee kuitenkin sisäistää työnantajakuvan arvot, jotta tämä toteutuu ja muovautuu osaksi organisaatiokulttuuria. (Backhaus & Tikoo 2004.) Sisäisen markkinoinnin tehtävänä on myös vähentää työntekijöiden irtisanoutumisaikkeitä (Ambler & Barrow 1996).

Psykologista sopimusta voidaan myös soveltaa työnantajakuvaan. Perinteisesti psykologinen sopimus tarkoittaa työnantajan ja työntekijän välistä sopimusta, jossa työntekijä lupaa olla lojaali yritykselle vastapalveluksena siitä, että työsuhte on jatkuva (Hendry & Jenkins 1997). Nykyään nopeilla ja muuttuvilla työmarkkinoilla se on määritelty uudelleen työnantajakuvan näkökulmasta niin, että työnantaja tarjoaa työntekijöille koulutusta ja kehittymismahdollisuuksia vastapalveluksena työpanoksesta ja joustamisesta (Baruch 2004).

2.2 Työnantajakuvan kehittäminen

Työnantajakuvaa voidaan kehittää samalla tavoin, kuin muitakin yrityksen brändejä. Brändejä on tärkeä kehittää koko ajan, koska ihmisten tarpeet, tavoitteet ja mieltymykset muuttuvat. Myös kilpailijat kehittävät brändejään koko ajan. (Barrow & Mosley 2005, 67.) Työnantajakuvan tulee olla yhtenäinen yrityksen muiden brändien kanssa. Yritys ei voi kontrolloida kaikkia mielikuvia, joita ihmiset liittävät siihen, joten tämä vaatii tehokasta ja ennakoivaa työnantajakuvan kehittämistä. Yrityksen tulee tunnistaa toivottuja mielikuvia ja kehittää

näitä edelleen. Kun potentiaalisella työnhakijalla on positiivisia mielikuvia työnantajasta, hän myös todennäköisemmin identifioituu sen kanssa. Tämä taas voi lisätä potentiaalisen työnhakijan halukkuutta työskennellä yrityksessä. (Backhaus & Tikoo 2004.) Työnantajakuvan kehittämisessä tulee huomioida myös tuleva, koska sillä voi olla strateginen rooli yrityksen maineen hallinnassa. Mainen pääomana nähdään laajalti arvokkaana resurssina, jolla on vaikutusta yrityksen suoriutumiseen (Roberts & Dowling 2002.). Se voi esimerkiksi auttaa kilpailussa parhaista työntekijöistä (Rindova, Williamson, Petkova & Sever 2005).

Työnantajakuvan kehittäminen voidaan määritellä esimerkiksi prosessiksi, jossa rakennetaan tunnistettava ja ainutlaatuinen työnantajakuva, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan (Backhaus & Tikoo 2004). Tässä prosessissa hyödynnetään yrityksen eri toimintoja, kuten markkinointia, viestintää ja HR:ää. Työnantajakuvan tulisi vastata yrityksessä vallitsevaa todellisuutta, koska sitä kautta se on kestävä pitkällä aikavälillä. (Martin, Gollan & Grigg 2011; Heilmann ym. 2013.) Kehittämisessä tulee siis vähentää nykyisen työnantajakuvan todellisen kuvan ja viestityn kuvan välistä eroa. Kehittämisessä tulee huomioida se, että nykyisen työnantajakuvan selkeys, johdonmukaisuus sekä jatkuvuus säilyvät, mutta tehdä kuitenkin työnantajakuva edistäviä muutoksia. (Barrow & Mosley 2005, 65.)

Backhaus ja Tikoo (2004) ovat kuvanneet työnantajakuvan strategista kehittämistä kolmivaiheisena prosessina. Prosessin alussa luodaan arvoväitteet, jotka sisällytetään työnantajakuvaan. Tässä vaiheessa analysoidaan esimerkiksi organisaation arvoja, kulttuuria, johtamista, kilpailuympäristöä, toimintatapoja, työntekijöitä, imagoa, sekä tuotteiden tai palvelujen laatua. Tämän analyysin pohjalta voidaan muodostaa organisaation arvoväitteet, jotka ovat kehittämisen pohjana. (Backhaus & Tikoo 2004; Chhabra & Sharma 2014.) Näiden avulla voidaan esitellä sitä arvoa, jota yritys tarjoaa työntekijöille (Sullivan 2002). On kuitenkin tärkeää, että nämä arvoväitteet edustavat yrityksen todellisuutta (Eisenberg ym. 2001).

Prosessin seuraava vaihe on arvoväitteen viestiminen kohdennetusti potentiaalisille työnhakijoille, sopivia kommunikaatiokanavia käyttäen. Sen tarkoituksena on houkutella sopivaa kohderyhmää. Tämä myös toisaalta tukee ja tehostaa yrityksen tuote- ja yritysbrändejä. (Backhaus & Tikoo 2004; Chhabra & Sharma 2014.) Onkin tärkeää, että työntekijäkuva on yhdenmukainen yrityksen muiden brändien kanssa (Sullivan 1999).

Prosessin viimeinen vaihe on työnantajakuvan sisäinen markkinointi, mikä on tärkeää, koska se viestii brändilupauksen nykyisille työntekijöille, ja sisällyttää sen organisaatiokulttuuriin (Frook 2001). Työnantajakuvan sisäisen markkinoinnin tarkoitus on kehittää henkilöstöä niin, että he sitoutuvat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin (Backhaus & Tikoo 2004). Tämä johtaa myös siihen, että työnantaja nähdään houkuttelevana. Lisäksi sisäinen markkinointi vaikuttaa työntekijöiden uskollisuuteen ja sitoutumiseen. (Chhabra & Sharma 2014.) Jos työnantajakuvan muutoksia ei saateta myös osaksi työntekijöiden toimintaa, kehittämistoimenpiteet jäävät usein vain pinnallisiksi. Yrityksen tulee viestiä selkeästi työntekijöille uudesta suunnasta, tarkoituksesta ja arvoista. Työnanta-

jakuvan kehittämisellä tulee olla ylimmän johdon tuki ja valtuutus onnistuakseen. (Barrow & Mosley, 2005 77, 81.)

Yrityksillä on käytössään erilaisia käytännön keinoja kehittää työnantajakuvaa, jotka tukevat sen kehittämistä käytännössä. Näitä ovat esimerkiksi työntekijöiden osaamisen kehittäminen, uramessuille osallistuminen, urainternetisivujen ylläpitäminen, mainostaminen ammattilehdissä, harjoittelujen tarjoaminen sekä aktiivisuus alumniverkostoissa. (Wilden ym. 2010.)

Työnantajakuvan kehittämisellä on monia strategisia etuja organisaatioille. Työnantajakuvaa voidaan hyödyntää yrityksen strategisissa tavoitteissa sekä organisaatiomuutoksissa, ja se on yksi keino rakentaa organisaation sosiaalista pääomaa. (Martin ym. 2011.) Työnantajakuvan strategisen kehittämien hyötyjä ovat esimerkiksi informaation hankkimisen aiheuttamien kulujen väheneminen, työn laatua koskeviin näkemyksiin vaikuttaminen sekä työntekijän yritystä kohtaan kokevan riskin väheneminen. (Berton, Ewing & Hah 2005; Dell, Ainspan, Bodenber, Troy & Hickey 2001, 10.) Joskus potentiaalinen työntekijä voikin kokea, että hänen ei kannata liittyä johonkin organisaatioon juuri siihen liittyvän riskin takia. Esimerkiksi jos hänellä on vajavainen, epäjohdonmukainen tai väärä kuva yrityksestä, sitä ei välttämättä nähdä potentiaalisena työnantajana. Tämä taas saattaa johtaa siihen, että työntekijä etsii muita yrityksiä, joihin hän ei liitä samanlaista riskiä. (Wilden ym. 2010.)

Palvelualalla, jossa vaihtuvuus on usein suurta, työnantajakuvan kehittämisellä on paljon taloudellisia etuja, koska se lisää työntekijöiden sitoutumista ja taloudellista suorituskykyä. Vahva työnantajakuva voi vähentää esimerkiksi yrityksen henkilöstökuluja, kun ihmiset sitoutuvat yritykseen, eikä yrityksen tarvitse käyttää uusien ihmisten rekrytointiin niin paljon resursseja. Palvelualan yrityksissä on myös tärkeää, että työntekijät ovat sisäistäneet työnantajakuvan, koska sillä on yhteys asiakastytyväisyyteen, ja sitä kautta myös myyntiin. (Barrow & Mosley 2005, 69-74.)

Työnantajakuvan kehittäminen olisi hyvä nähdä myös tärkeänä osana rekrytointia. Työnantajakuva markkinoi organisaation tarjoamaa arvoa työntekijälle. Tätä kautta voidaan kehittää rekrytointia ja edistää työntekijöiden sitoutumista sekä lisätä inhimillisen pääoman arvoa. (Backhaus & Tikoo 2004.) Työnantajakuvan kehittämisen tavoitteena on usein rekrytointiprosessien lyhentäminen. Työnantajakuvan etuja on myös parempi ulkoinen työnantajaimago ja sitä kautta edelleen tehokkaampi rekrytointi. Tavoitteena on usein myös se, että yritys koetaan houkuttelevana työnantajana. Työnantajan etuna on se, että yrityksen arvo työnantajana voi nousta, minkä ansioista voidaan edelleen kehittää rekrytointistrategioita, vähentää työntekijöiden irtisanoutumisaikeita, erottautua muista työnantajista sekä vähentää muiden työnantajien kiinnostavuutta. Tämä vaatii kuitenkin sitä, että työnantajakuva on selkeä ja yhdenmukainen. Työnantajakuvan kehittäminen nähdään usein niin, että yritys panostaa myös työntekijöihinsä. Houkutteleva ja tunnettu yritys ei tarvitse niin paljon resursseja rekrytointiin, koska potentiaaliset työnhakijat haluavat työskennellä siellä, ja sen on sitä kautta helpompi houkutellessa hakijoita. Vahva työnantajakuva myös sitouttaa työntekijöitä paremmin yritykseen, koska se kasvattaa tyytyväisyyttä, millä on taas vastavuoroisesti vaikutusta työnantajakuvaan. Työntekijät toimi-

vat mainoksena ulkopuolisille, kun he ovat ylpeitä yrityksestä, jossa he työskentelevät. (Heilmann ym. 2013; Wilden ym. 2010.)

2.3 Sosialisatio, sitoutuminen ja työnantajakuva

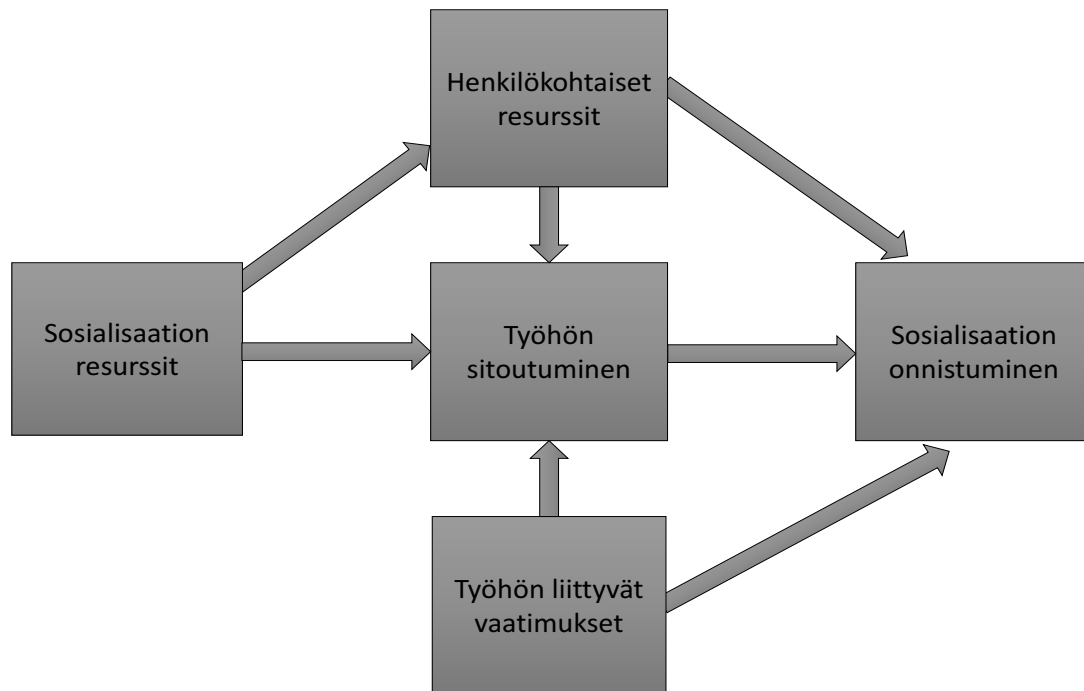
Työnantajakuva ja sitoutuminen liittyvät vahvasti toisiinsa, kuten esimerkiksi tutkielman viitekehyksessä ilmenee. Tässä kappaleessa käsitellään työnantajakuvaan liittyviä käsitteitä sosialisatio ja sitoutuminen ensin omina käsitteinään, ja tämän jälkeen liitetään näitä myös työnantajakuvan teoriaan. Luku on jaoteltu näin, koska sosialisatio ja sitoutuminen käsitteinä on kehitetty paljon ennen työnantajakuvan käsitettä, joten niistä on vaikea muodostaa kokonaiskuva vain työnantajakuvan käsitteen kautta.

2.3.1 Sosialisatio

Uuden työntekijän tullessa organisaatioon, osallistuu hän aina jonkinlaiseen sosialisatioprosessiin, joka voi olla muodollinen tai vapaamuotoinen. Tämän sosialisatioprosessin toivottu lopputulos on työntekijän sitoutuminen työhön ja organisaatioon. Kuten aiemmissa luvuissa on myös tullut ilmi, sitoutuminen liittyy myös vahvasti työnantajakuvan toivottuihin lopputuloksiin. Sosialisatio on yksi yleisimmistä HR-toiminnoista (Saks & Gruman 2014). Sosialisatioprosessi yleensä alkaa sillä, että työntekijä vähitellen sopeutuu yritykseen, alkaa hallita työtehtäviään ja tulee osaksi työyhteisöä. Pidemmällä aikavälillä tämä johtaa yleensä työtyytyväisyyteen ja siihen, että työntekijä sitoutuu organisaatioon ja työhön. (Saks ym. 2007.) Sosialisatiossa työntekijän tulee omaksua sellaiset asenteet, käyttäytymismallit, tiedot ja taidot sekä ajattelutavat, joita vaaditaan, jotta työntekijä voi osallistua ja toimia tehokkaasti organisaation jäsenenä (Van Maanen & Schein 1979; Klein & Weaver 2000). Sosialisatio myös kannustaa ja motivoi työntekijöitä käyttämään uusia tietojaan, taitojaan ja kykyjään organisaation hyväksi. Työntekijöiden kannalta sosialisatio ei edistä vain heidän sitoutumistaan ja asioiden sisäistämistä, vaan pidemmällä aikavälillä se vaikuttaa myös työssä menestymiseen ja urakehitykseen, sekä auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita. (Ashforth et al. 2007; Saks & Gruman 2014.) Organisaatioiden kannalta taas sosialisatio varmistaa osaltaan sen, että työntekijöiden tiedot ja taidot tuovat arvoa organisaatiolle ja kannustaa heitä käyttämään niitä organisaation hyväksi, mikä taas voi olla yksi kilpailuedun lähteistä (Saks & Gruman 2014). Sosialisation merkitys organisaatioissa on kasvanut koko ajan, koska ihmiset vaihtavat useammin työtä ja jopa uraa, mistä syystä he ovat useammin osallisia sosialisatioprosessissa. Organisaatioiden tuleekin tästä syystä huolehtia siitä, että sosialisatioprosessi on toimiva. (Rollag ym. 2005; Bauer et al. 2007.)

Saks ja Gruman (2018) ovat kehittäneet sosialisation resursseja koskevan mallin, joka on esitelty kuviossa 2. Mallissa lähtökohtana toimii sosialisation resurssit, joihin kuuluu esimerkiksi esimiehen tuki, tunnustus työstä sekä palaute. Sosialisation resurssit vaikuttavat niin työhön sitoutumiseen ja työnteki-

jän henkilökohtaisiin resursseihin, kuten luottamukseen omista kyvyistä ja näkemykseen siitä, sopiiko työntekijä omasta mielestään tehtävään. Malliin kuuluu lisäksi työhön liittyvät vaatimukset, koskien esimerkiksi erilaisia työn suorittamiseen liittyviä esteitä ja haasteita. Nämä kaikki kolme vaikuttavat siihen, miten socialisaatio onnistuu, eli onko työntekijä esimerkiksi tyytyväinen ja sitoutunut työhönsä sekä organisaatioon. (Saks & Gruman 2018.)



KUVIO 2 Socialisaation malli (mukaillen Saks & Gruman 2018)

Sosialisaatioprosessin alussa työntekijä tarvitsee tietoa, jonka avulla hän suoriutuu tehtävistään, sekä pystyy toimimaan roolissaan ja organisaation jäsenenä (Saks & Gruman 2014). Uudella työntekijällä tulee olla selkeä kuva omasta roolistaan organisaatiossa, tähän kuuluu esimerkiksi ymmärrys työtehtävistä ja pätevyys näiden suorittamiseen, sekä ajankäytön hallinta (Bauer ym. 2007; Morrison 1993). Ajan kuluessa työntekijät alkavat tuntea itsensä itsevarmoiksi uudessa roolissaan ja kokevat, että pystyvät suoriutumaan työtehtävistään. Tämän lisäksi on tärkeää, että uusi työntekijä integroituu tiimiin ja organisaation sosiaalisiin kuvioihin mahdollisimman nopeasti. Tämä edesauttaa sitä, että hän kokee yhteenkuuluvuutta työhönsä ja organisaatioon. (Bauer & Erdogan 2012; Morrison 1993; Saks & Gruman 2014.)

Sosialisaatiomenetelmät voidaan jakaa institutionaalisiin ja individualistisiin menetelmiin. Institutionaaliset socialisaatiomenetelmät ovat kollektiivisia, formaaleja, ennalta määrättyjä ja noudattavat tiettyä järjestystä. Individualistiset menetelmät taas ovat yksilöllisiä, vapaamuotoisia, vaihtelevia ja eivät noudata mitään tiettyä järjestystä. (Jones 1986; Saks & Ashforth 1997.) Maanen ja Schein (1979) taas ovat määritelleet kuusi erilaista socialisaatiotaktiikkaa, joiden

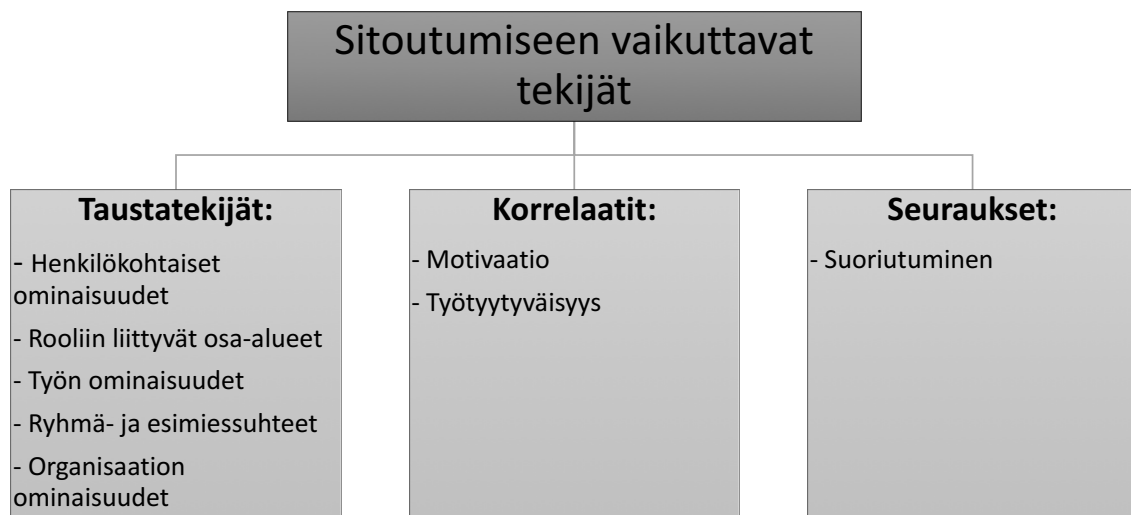
avulla voidaan vaikuttaa siihen, miten uudet työntekijät omaksuvat roolinsa. Niiden avulla voidaan määritellä organisaation socialisaatioprosessien sisältöä. Kollektiivisessa socialisaatiossa kysytään sitä, käyvätkö uudet työntekijät läpi yhteisiä oppimiskokemuksia, joiden tarkoituksena on tuottaa yhtenäisiä toimintatapoja eri tilanteisiin, vai ovatko kokemukset idiosynkraattisia, eli sallivat erilaiset toimintatavat. Formaalisessa socialisaatiossa taas pohditaan, toimivatko uudet työntekijät alussa erillään muista opetellessaan uutta rooliaan, vai ovatko he alusta lähtien osa ryhmää, ja roolin ja tehtävien oppiminen tapahtuu työssä. Järjestystä noudattavaan socialisaatioon kuuluu se, vastaanottavatko uudet työntekijät selkeät suuntaviivat toiminnoista ja kokemuksista, vai toimivatko he ilman suuntaviivoja. Määrätyssä socialisaatiossa halutaan tietää, onko uusien työntekijöiden socialisaatioprosessi aikataulutettu, vai omalla painollaan kulkeva. Sarjallinen socialisaatio taas pohtii sitä, toimivatko kokeneet työntekijät roolimalleina uusille työntekijöille, vai joutuvatko uudet työntekijät ymmärtämään asiat yksin. Viimeinen taktiikka on virkaanasettaminen, jossa halutaan selvittää, vahvistetaanko ja tuetaanko uuden työntekijän identiteettiä ja annetaanko hänelle sosiaalista tukea, vai vähennetäänkö oman identiteetin merkitystä negatiivisen kommunikaation kautta ja muokataanko työntekijää organisaation haluamaan suuntaan. (Van Maanen & Schein 1979.)

Uudet työntekijät voivat toimia ennakoivasti ja sitoutua näihin käyttäytymismalleihin ja -taktiikoihin, jotka edistävät heidän sopeutumistaan uuteen organisaatioon. Silloin kun socialisaatio on strukturoitua ja formaalia, uudet työntekijät sitoutuvat todennäköisemmin ennakoiviin toimintatapoihin. Jos socialisaatio on kuitenkin enemmän individualistista, uudet työntekijät eivät usein halua palautetta ja tietoa sekä rakentaa suhteita muihin. Sellaiset työntekijät, jotka luottavat omiin kykyihinsä, toimivat taas todennäköisemmin ennakoivasti. He myös usein haluavat palautetta ja vastaanottaa uutta tietoa, sekä kehittää suhdetta muihin. (Gruman, Saks & Zweig 2006.)

2.3.2 Sitoutuminen

Aiemmassa luvussa käsitellyillä socialisaatioprosesseilla on sitoutumisen kannalta erittäin merkittävä rooli, koska niiden avulla voidaan ylläpitää ja kehittää sitoutumista ja estää sitoutumisen tason laskua (Saks & Gruman 2018). Sitoutuminen liittyy vahvasti perinteisiin socialisaation seurauksiin, kuten työtyytyväisyyteen, irtisanoutumisten vähenemiseen sekä työtuloksiin (Crawford ym. 2010; Rich ym 2010; Saks 2006). Sitoutuminen on sitä, miten voimakkaasti henkilö samaistuu ja osallistuu tiettyyn organisaatioon (Steers 1977). Siihen sisältyy organisaation tavoitteiden ja arvojen hyväksyminen, halukkuus työskennellä kovaa, sekä tahto pysyä yrityksessä (Crewson 1997). Myös Kahn (1990, 694) on määritellyt sitoutumisen organisaation jäsenten valjastamiseksi työrooleihinsa, jossa he pystyvät ilmaisemaan itseään fyysisesti, tiedollisesti ja emotionaalisesti. Sitoutuminen on yksi merkittävimmistä tekijöistä organisaation menestymisen ja kilpailukyvyn kannalta (Macey ym. 2009). Organisaation johdolla on suuri merkitys sitoutumisen ilmapiirin edistämisessä (Albrecht, Breidahl & Marty 2017).

Sitoutumista voidaan kuvata ainakin kolmen tekijän kautta: vahva usko organisaation tavoitteisiin ja arvoihin, sekä näiden hyväksyminen, halu toimia organisaation parhaaksi, sekä halu pysyä organisaatiossa (Porter ym. 1974). Uusilla työntekijöillä on erilaisia tarpeita, haluja ja taitoja, kun he tulevat organisaatioon. He odottavat löytävänsä sellaisen työympäristön, jossa he voivat hyödyntää kykyjään, sekä odottaa organisaation vastaavan heidän tarpeisiinsa, jolloin työntekijä myös todennäköisesti sitoutuu yritykseen. Jos tämä ei toteudu, sitoutumisen taso yleensä laskee. (Steers 1977.) Myös työn ja ihmisen yhteensopivuus, positiiviset tunteet ja luottamus omiin kykyihin vaikuttavat uusien työntekijöiden sitoutumiseen (Saks & Gruman 2011). Psykologinen mielekkyys taas liittyy työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Työhön sitoutuneet työntekijät ovat sitoutuneita myös organisaatioon. Jos työntekijät kokevat, että työ on psykologisesti mielekästä, he sitoutuvat myös paremmin organisaatioon. (Geldenhuys, Łaba & Venter 2014.)



KUVIO 3 Sitoutumiseen vaikuttavat tekijät (Mathieu & Zajac 1990)

Mathieu ja Zajac (1990) ovat tutkineet sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, ja he suorittivat meta-analyysin sitoutumista koskevasta kirjallisuudesta. Tutkimuksessa tuli esille sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä, jotka on jaoteltu taustatekijöihin, korrelaatteihin sekä seurauksiin, jotka on koottu kuvioon 3. Taustatekijöihin kuuluvat erilaiset henkilökohtaiset ominaisuudet, rooliin liittyvät osa-alueet, työn ominaisuudet, ryhmä- ja esimissuhteet sekä organisaation ominaisuudet. Henkilökohtaisia sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi ikä, koulutus, taidot ja palkka. Rooliin liittyviä osa-alueita taas ovat roolin monitulkintaisuus, roolikonfliktit sekä roolin ylikuormittavuus, joilla voi olla negatiivisia vaikutuksia sitoutumiseen. Työn ominaisuuksiin taas kuuluu haasteellisuus, ihmisten kykyjen monipuolisuus, tehtävien itsenäisyys sekä työn laajuus.

Korrelaatteihin kuuluvat motivaatio sekä työtyytyväisyys. Motivaatio voidaan jakaa edelleen yleiseen ja sisäiseen motivaatioon. Siihen kuuluu myös osallistuminen, stressi sekä ammatillinen sitoutuminen. Työtyytyväisyys voidaan myös jakaa yleiseen, sisäiseen ja ulkoiseen tyytyväisyyteen. Siihen vaikut-

taa myös johtamistavat, kollegat, ylennykset, palkka sekä työ itsessään. Viimeisenä mallissa on seuraukset, johon kuuluu suoriutuminen. Sitä voidaan arvioida muiden arviointien perusteella tai tulosta mittaamalla. Sitoutumisen taso vaikuttaa siihen, miten työntekijät arvioivat nykyisen työn vaihtoehtoja ja houkuttelevuutta, miten paljon he etsivät tietoa toisista organisaatioista ja työpaikoista sekä onko heillä aikomus lähteä vai jäädä nykyiseen organisaatioon. Suoriutumiseen kuuluu myös se, kuinka aktiivisesti työntekijä osallistuu organisaatiossa, täsmällisyyteen, sekä toiminnan tuottavuuteen. Nämä kaikki mallin osa-alueet vaikuttavat omalta osaltaan sitoutumisen tasoon, ja sitoutuminen vaikuttaa myös osa-alueisiin eri tavoin. (Mathieu & Zajac 1990.)

2.3.3 Sitoutuminen ja työnantajakuva

Usein työnantajakuva nähdään keinona houkutellessa uusia työntekijöitä, mutta viime aikoina on myös huomattu sen merkitys työntekijöiden sitoutumisen kannalta (Balain & Sparrow 2009). Työnantajakuvan kannalta erityisesti sitoutuminen merkitsee sitä, että työntekijä kokee kuuluvansa organisaatioon, ja pystyy samaistumaan työnantajakuvaan. Vahvasti sitoutunut työntekijä pysyy yleensä yrityksessä, vaikka joskus olosuhteet olisivat sellaiset, että tilanne saisi harkitsemaan työpaikan vaihtoa. Työnantajakuvaa käytetään usein yhtenä keinona vaikuttaa organisaatiokulttuuriin ja -identiteettiin, mikä taas vaikuttaa uskollisuuteen. Tällä taas on edelleen merkitystä siihen, miten työntekijät sitoutuvat yritykseen. (Backhaus & Tikoo 2004.) Vahva työnantajakuva sitouttaa työntekijöitä yritykseen lisäämällä tyytyväisyyttä yritykseen, millä taas on vastavuoroisesti positiivista vaikutusta työnantajakuvaan. Työntekijät toimivat kuin mainoksena ulkopuolisille heidän ollessa ylpeitä yrityksestä, jossa he työskentelevät. (Heilmann ym. 2013.)

Työnantajakuva luo oletuksia siitä, millaista yrityksessä on työskennellä. Ihmiset tuovat nämä oletukset mukanaan yritykseen, ja yrityksen vastatessa näihin, työntekijät vahvistavat yrityksen arvoja, ja samalla myös sitoutuvat yritykseen. Sisäisen markkinoinnin keinoilla taas pyritään luomaan sellainen kulttuuri, joka vahvistaa toivottua käytöstä ja tukee työelämän laatua, ja tarvittaessa muuttamaan sitä toivottuun suuntaan. (Backhaus & Tikoo 2004.) Ihmiset haluavat identifioitua organisaation kanssa ja tämä tapahtuu yleensä, jos heidän mielestään organisaation identiteetti on houkutteleva tai ainutlaatuinen. Mitä positiivisemmaksi identiteetti koetaan, sitä paremmin työntekijät identifioituvat yritykseen. (Dutton ym. 1994.) Sitoutumisen tarve vaihtelee kuitenkin sen mukaan, millä alalla työskennellään, ja missä roolissa (Ambler & Barrow 1996).

Työnantajakuvan kehittäminen kehittää myös työntekijöiden sitoutumista, koska se voi vaikuttaa siihen, koetaanko yritys hyvänä paikkana työskennellä. Organisaatiot, jotka näyttävät kehityksensä ulospäin, pystyvät sitouttamaan henkilöstöään paljon paremmin verrattuna sellaisiin organisaatioihin, jotka vain korostavat nykyisiä etuja. (Kunerth & Mosley 2011.) Jos työntekijän näkemys työnantajakuvasta on positiivinen, on hän myös yleensä tyytyväinen ja sitoutunut (Davies, Mete & Whelan 2018). Hyvällä työnantajakuvalla on myös vaikutusta motivaatioon. Työntekijöiden motivaation kasvu voi johtaa parempaan suoritukseen, mikä taas tulisi johtaa parempaan asiakassuhteeseen ja sitä kautta

vahvistaa brändipääomaa, jolla taas on vaikutusta motivaatioon. Tästä syntyy itseään vahvistava kehä. Yrityksissä, joilla on vahvat suhteet asiakkaisiin sekä brändipääomaa, on myös positiiviset työntekijäsuhteet. Sen tulos on myös usein parempi pitkällä aikavälillä. (Ambler & Barrow 1996.)

3 TUTKIMUKSEN AINEISTO JA MENETELMÄ

Luvussa käsitellään tarkemmin sitä, miten tutkimus on toteutettu. Aluksi esitellään tutkimuksen toteuttamisen lähtökohdat sekä tutkimusmenetelmät, ja perustelut niille. Lisäksi luvussa käsitellään käytettyä aineistonkeruumenetelmää sekä analyysimenetelmää. Lopuksi tuodaan vielä esille tutkimuksen eettisiä kysymyksiä, sekä sitä, miten nämä on huomioitu tutkimuksessa.

3.1 Tutkimusmenetelmä

Tutkielman tutkimusmenetelmänä toimii laadullinen tapaustutkimus. Tämä menetelmä on valittu sen etujen vuoksi, koska sen avulla voidaan käsitteellistää tutkittavaa ilmiötä ja lisätä ymmärrystä tutkittavasta tapauksesta. Laadullisessa tutkimuksessa tutkijan teoreettiset näkökulmat ja käsitteellistyvät näkemykset ilmiöstä suuntaavat tutkimusta. Tutkittavalla kohteella on oma ajattelutapansa ja käsitteistönsä, joka on kyettävä havaitsemaan ja tuomaan esille keskeisenä tulkintojen ja analysointien keinoja ja välineenä. Laadulliselle tutkimukselle on tyypillistä se, että tutkija pyrkii keskittymään tietyn sosiaalisen todellisuuden sisäisen näkemyksen esille tuomiseen, eli häntä kiinnostaa se yksilöllinen merkityksenanto, jotka tutkittavat henkilöt eri ilmiöille antavat. Laadullinen tutkimus on myös tutkijan oppimisprosessi, jossa koko tutkimuksen ajan pyritään kasvattamaan tutkijan tietoisuutta tarkasteltavana olevasta ilmiöstä ja sitä ohjailevista tekijöistä. (Kiviniemi 2018, 77-79.)

Tämä tutkielma on tapaustutkimus ja siinä tärkeää on se, että tapaus valitaan niin, että se on relevantti tutkimuskohteen ja tavoiteltavan tiedon kanssa. Tapaustutkimuksessa on olennaista ensin analysoida, mikä on tutkimuskohde, millä tavalla ja ehdoilla tapaus kuvaa tai selittää tutkimuskohdetta tai miten tapaukset rinnastuvat toisiinsa, jotta ne selittävät tai kuvaavat tutkimuskohdetta. Tapauksena voidaan tutkia esimerkiksi käsitettä tai käsitteiden välistä suhdetta. Tapausta koskevat valinnat ovat aina tutkimuskohtaisia ja ne tulee suhteuttaa tutkimuksessa tavoiteltavaan tietoon. Tapaustutkimuksen alussa tapaus kehitellään käsitteiden ja aiempien teorioiden pohjalta. Tämän perusteella mää-

ritellään tutkimuskohde ja sitä ilmentäviä tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä tutkimuskohteesta sekä lisäksi luoda yleistyksiä tapauksen kuvauksen tai selityksen avulla, sekä luoda tai korjata teoriaa. Tarcoituksenä ei ole vain kuvailla tapausta. Tämä on myös tapaustutkimuksen riski, koska aiempi teoria rajaa joitakin piirteitä pois tutkimuksesta. Tätä tulee myös pohtia silloin, kun mietitään tutkimuksen yleistettävyyttä. (Vilkka, Saarela & Eskola 2018, 164, 166.)

Tapaustutkimuksessa aineiston kylläntymisen arvioiminen on vaikeaa, jos sitä ei ole mietitty jo tutkimuksen alusta lähtien sekä koko tutkimuksen ajan. Saturaatio tarkoittaa sitä, että tutkija arvioi koko ajan kerätyn aineiston kattavuutta suhteessa tutkimusasetelmaan. Silloin kun aineisto alkaa toistaa itseään, sitä on riittävästi. Tavoitteena on, että pienestä määrästä tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (Vilkka ym. 2018, 165) Tapaustutkimuksen yleistettävyyys voi myös välillä olla ongelmallista, mutta kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, tapauksen monipuolinen erittely mahdollistaa yleistettävyyden myös tapaustutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 65-58.) Tapaustutkimuksen yleistettävyyden arvioinnissa lähtökohtana on se, miten hyvin valitut tapaukset ja käsitteet edustavat tutkimuskohdetta. Tapaus on yleistettävä kontekstissaan ja se on aina osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Tässä kuitenkin tarvitaan aiempaa teoriaa ja tietoa. (Vilkka ym. 2018, 168.)

3.2 Tutkimuksen kohdeorganisaatio

Tämän tutkimuksen kohdeorganisaatio on Alko Oy. Alko on Suomen valtion omistama osakeyhtiö, joka on perustettu vuonna 1932. Alkolla on yksinoikeus myydä Suomessa yli 5,5 tilavuusprosenttisia alkoholijuomia, ja yhtiön toiminnan perustana ovat alkoholilaki sekä asetukset alkoholilain täytäntöönpanosta ja valvonnasta. Tämä yksinoikeus perustuu Alkon myymien tuotteiden haittavaikutuksiin, sekä sosiaali- ja terveystieteisiin tavoitteisiin. Laissa määritellyn erityistehtävän takia sosiaali- ja terveysministeriö vastaa Alkon toiminnanohjauksesta ja valvonnasta. Alkon yksi toiminnan tarkoitus on ennaltaehkäistä yhteiskunnan alkoholihaittoja, koska alkoholin aiheuttamat taloudelliset vaikutukset ovat merkittäviä. THL on arvioinut, että alkoholin aiheuttamat kustannukset, esimerkiksi tuotanto- ja työpanosmenetyksistä sekä välittömistä kustannuksista, kuten järjestyksenpidosta sairaanhoidosta, ovat yli kaksi miljardia euroa. Alkoholin kokonaiskulutuksen kasvu johtaa myös suurempiin alkoholihaittoihin. (Alko Oy 2018.)

Alko tekee päivittäistä työtä alkoholihaittojen ehkäisemiseksi. Tähän kuuluu viestintä alkoholin terveysvaikutuksista, juoma- ja ruokakulttuurin edistäminen sekä erilaiset yhteistyöhankkeet ja tuki alkoholitutkimukselle. Alkoholin saatavuutta säädellään myös aukiolon rajoituksilla ja myymälöiden määrällä, joita on tämän tutkielman tekohetkellä 361 sekä näiden lisäksi 90 noutopistettä. Osa tätä on myös alkoholittomien ja matala-alkoholisten tuotteiden myyminen sekä vastuullinen hinnoittelu, johon ei kuulu alennukset. Myyjien tehtäviin taas

kuuluu vastuullinen asiakaspalvelu, eli myynninvalvonta. Alko ei myy alkoholia sisältäviä tuotteita alaikäisille, selvästi päihtyneille, tai jos on aihetta epäillä tuotteiden päätyvän alaikäisille tai päihtyneille. (Alko Oy 2019.)

Vuonna 2018 Alkon liikevaihto oli 1153,6 miljoonaa euroa ja liikevoitto 46 miljoonaa euroa. Juomien kokonaismyynti oli 85,3 miljoonaa litraa ja asiakaskäyntejä oli 55,3 miljoonaa. Vuonna 2018 yrityksessä työskenteli noin 2 400 henkilöä. Alkon toimitusjohtajana toimii Leena Laitinen. (Alko Oy 2018.)

Alkon uudessa strategiassa vuosille 2019-2021 korostetaan henkilöstön merkitystä asiakaskokemuksen luomisessa. Osaava ja innostunut henkilöstö pystyy tarjoamaan vastuullista maailmanluokan palvelua. Yritys pyrkii siihen, että henkilöstö pystyy vaikuttamaan toiminnan kehittämiseen. Alko panostaa myös henkilöstön osaamisen kehittämiseen pitkäjänteisesti, ja tärkeitä tekijöitä tässä ovat onnistumista tukeva johtaminen ja esimiestyö sekä oman osaamisen kehittäminen ja sen jakaminen myös työkavereille. (Alko Oy 2018.)

3.3 Aineiston hankinta

Tutkielman haastatteluaineisto on hankittu puolistrukturoitujen teemahaastattelujen avulla, jonka runko löytyy liitteistä (Liite 1). Teemahaastattelussa etukäteen valitut teemat perustuvat yleensä tutkimuksen viitekehukseen eli aiempaan tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2018, 65). Hyvässä tutkimuksessa yhdistyvät luova ideointi, aihepiirin tuntemus sekä aikaisempien tutkimusten ja teorioiden hyödyntäminen. Tätä kautta haastattelun teemat perustuvat teoreettiseen esiyymmärrykseen, mutta ne jättävät myös tilaa poikkeaville tulkinnoille ja käsityksille. Tässäkin tutkimuksessa haastattelukysymykset luotiin aiemman teorian pohjalta, jossa erityisesti tutkielman teoriaosiossa esitelty viitekehys oli merkittävässä roolissa. Sen pohjalta, sekä lisäksi muun kirjallisuuden perusteella, luotiin teemoja, joita käsiteltiin haastattelujen aikana. Tärkeää oli antaa tilaa vapaalle keskustelulle, jotta haastattelua ei johdatella liikaa tiettyyn suuntaan. Onkin hyvä, että haastateltava puhuu aluksi vapaasti eri teema-alueista, miten hän määrittelee aihepiirin sekä mitä hän nostaa erityisesti esille. Teemahaastattelussa aihe on aina ennalta määrätty, mutta siinä ei kuitenkaan ole kysymyksille tarkkaa järjestystä tai muotoa. Haastattelussa tulee käydä läpi ennalta mietityt aihealueet, mutta näiden järjestys ja laajuus voi vaihdella haastattelun mukaan. (Eskola, Lähti & Vastamäki 2018, 29-30, 41, 45.)

Teemahaastattelun lähtökohtana on oletus siitä, että kaikkia yksilön kokemuksia, ajatuksia, uskomuksia ja tunteita voidaan tutkia sen avulla. Yksityiskohtaisten kysymysten sijaan haastattelu etenee keskeisten teemojen mukaan. Etuna tässä on se, että se vapauttaa haastattelun suurimmaksi osaksi tutkijan näkökulmasta ja tuo tutkittavien näkökulman esille. Haastattelu on menetelmänä joustava, joten sitä voidaan käyttää monissa tutkimustarkoituksissa. Siinä ollaan vuorovaikutuksessa tutkittavaan, jolloin myös haastattelun aikana tarvittaessa voidaan suunnata tiedonhankintaa, sekä tuoda esille vastausten taustalla esiintyviä motiiveja. Haastattelulla menetelmänä on erilaisia etuja, kuten se, että ihminen nähdään subjektiivisena, ja hän pystyy haastattelussa luomaan erilaisia

merkityksiä puheellaan. Haastattelututkimuksen avulla voidaan kartoittaa sellaisia alueita, joita ei ole vielä tutkittu paljon, ja tutkimuksen aihe tuottaa monitahoisia vastauksia. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 34-35, 47-48.) Haastattelun etuna on myös se, että siinä voidaan pyytää perusteluja ja kysyä lisäkysymyksiä. Haastattelun etuna on myös sen joustavuus, kun tutkija voi toistaa kysymyksen, selventää kysymyksen tarkoitusta ja olla vuorovaikutuksessa haastateltavan kanssa. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 63.)

Haastattelua voidaan kuvata keskusteluksi, jonka tarkoituksena on saada haastateltavilta selville tutkimuksen aihepiiriin kuuluvat asiat. Haastattelu toteutetaan aina tutkijan aloitteesta ja sen tarkoituksena on tavoitteellisesti kerätä tietoa, lisäksi haastattelut yleensä nauhoitetaan. Kun valitaan menetelmäksi haastattelu, tulee ottaa huomioon tilanne ja vuorovaikutus, pohdittava näitä eri näkökulmia osana aineiston muodostumista sekä tuotava ne esiin tutkimuksessa. (Eskola ym. 2018, 28-29.) Tapaustutkimuksessa tutkimushenkilöiden tulee lisäksi tietää asiasta mahdollisimman paljon, joten heidän valintansa tulee olla harkittua ja tarkoituksenmukaista. Tuomi & Sarajärvi 2018, 73.)

Aineiston keruun laadukkuutta voidaan parantaa tekemällä etukäteen hyvä haastattelurunko, ja miten teemoja voitaisiin syventää haastattelun aikana. Ensimmäisiä haastatteluja olisi hyvä myös käydä läpi haastatteluvaiheessa, jotta voitaisiin nähdä, miten haastattelut ovat muuttuneet. Haastatteluaineiston luotettavuus riippuu sen laadusta, ja haastattelujen tulisi olla tasalaatuisia, sekä litterointi ja luokittelu tulisi tehdä samalla tavalla jokaisen haastattelun kohdalla. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 184-185)

Tässä tutkielmassa haastateltavat saivat vapaaehtoisesti ilmoittautua haastatteluun. Tästä mahdollisuudesta kerrottiin Alkon sisäisessä viestintäkanavassa Yammerissa, ja siinä tuotiin esille tutkimuksen tarkoitus ja aihe, haastattelujen odotettu pituus, tutkittavien henkilöiden toivotut ominaisuudet sekä tutkimuksen luottamuksellisuus. Lisäksi tutkija otti henkilökohtaisesti yhteyttä muutamiin haastateltaviin kiinnostuksesta osallistua tutkimukseen, koska haastateltavien hankkiminen osoittautui melko hankalaksi.

Haastateltavia ilmoittautui kuusi, ja nämä jakautuivat puoliksi kahden eri puolella Suomea sijaitsevan paikkakunnan kesken. Haastateltavien koettiin olevan tarpeeksi, koska viimeisimmissä haastatteluissa ei enää tullut merkittävästi lisää tietoa aiheesta. Aihe on kuitenkin melko laaja ja työntekijät jakautuvat yrityksessä koko Suomen alueelle, joten voi pohtia sitä, olisiko lisähaastatteluissa eri puolilla Suomea tullut vielä jotain merkityksellistä esille. Lisäksi kaikki haastateltavat olivat naisia, joten miesten näkökulma jää tässä tutkielmassa kokonaan pois. Haastateltavia on hyvä olla niin paljon, että saavutetaan saturaatio eli kylläntyminen, eli haastattelut alkavat toistaa itseään, eikä niistä tule enää uutta tietoa. Tällöin voidaan sanoa, että haastatteluja on riittävästi. (Eskola ym. 2018, 33.) Kun aineisto on saturoitunut, haastatteluista ei enää ilmene tutkimusongelman kannalta uutta tietoa. Tässä ajatuksena on, että tietty määrä aineistoa riittää tuomaan esiin sen teoreettisen peruskuvion, joka tutkimuskohteesta on mahdollista saada. Saturaatio voidaan yhdistää yleistettävyyteen, eli kun aineisto alkaa toistaa itseään. Laadullisessa tutkimuksessa aineiston saturaatio voi olla ongelmallinen termi, mutta siinä voidaan etsiä aineiston samuut-

ta. Tämä voi näkyä siinä, jos esimerkiksi tietty teema tai luokka toistuu haastatteluisissa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 87-89.)

Kaikki haastateltavat olivat naisia ja olivat iältään 20-37-vuotiaita. He olivat olleet haastattelujen aikaan työsuhteessa noin puoli vuotta. Tämä rajausta tehtiin sen takia, että heillä on todennäköisesti vielä muistikuvia siitä, miten he kokivat yrityksen työnantajakuvan ennen työsuhdetta. Tällä pystyttiin myös tuomaan esille sitä, mitä tekijöitä ja merkityksiä työnantajakuvassa nousee esille työsuhteen alussa. Haastatteluja varten tuleekin tavoittaa sellaiset henkilöt, joilla on tietoa tai kokemusta aiheena olevasta asiasta (Eskola ym. 2018, 30).

Haastattelujen jälkeen aineisto litteroitiin mahdollisimman pian, yleensä jo samana päivänä. Tämän tarkoituksena on se, että haastattelu on tuoreena muistissa, joten siitä voidaan myös löytää merkityksiä, joita ei auki kirjoitetusta aineistosta välttämättä löydy. Litteroinnin tarkkuus riippuu siitä, miten aineisto analysoidaan. Sisällönanalyysiin usein riittää se, että puretaan kaikki haastattelussa sanottu. (Eskola ym. 2018, 49.) Tässä tutkielmassa haastattelut ovat litteroitu sanatarkasti, koska se on riittävä analyysimenetelmää ajatellen. Haastattelujen kesto oli noin 40-50 minuutin välillä ja litteroitua haastatteluaineistoa syntyi 61 sivun verran.

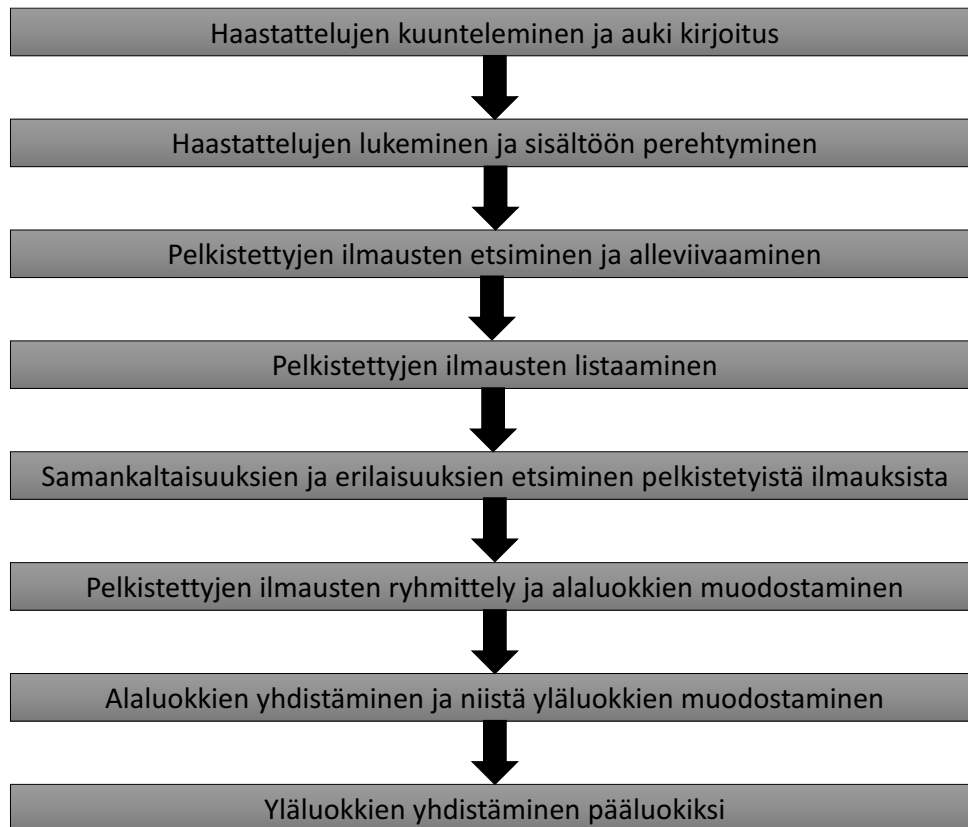
3.4 Aineiston analyysi

Tutkielman aineisto on analysoitu sisällönanalyysin avulla. Teemahaastattelujen tuottama aineisto on yleensä runsas, ja analyysitapaa tulee miettiä jo ennen aineiston keruuta. Aineisto on myös hyvä käsitellä ja analysoida mahdollisimman pian haastattelujen jälkeen, koska se on silloin vielä tuore. Tämä myös mahdollistaa sen, että tutkija huomaa nopeasti, tarvitseeko aineistoa hankkia lisää. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 135.) Laadullisen tutkimusaineiston analysointi on analyyttistä ja synteettistä. Analyyttisyyttä on aineiston luokittelu ja jäsentäminen systemaattisesti helpommin tulkittavissa oleviin osiin. Keskeistä on löytää synteesiä luova temaattinen kokonaisrakenne, joka kannattaa koko aineistoa. Analysoinnin yksi tavoite on löytää keskeiset ydinkategoriat, perusulottuvuudet, jotka kuvaavat tutkittavaa kohdetta ja joiden varaan tutkimustulosten analysointi voidaan rakentaa. (Kiviniemi, 2018, 79.)

Aineisto analysoidaan yleensä jo haastattelun aikana, kun haastatteliija pystyy tekemään havaintoja toistuvista ilmiöistä, ja tyyppitellä näistä erilaisia malleja. Aineisto analysoidaan yleensä lähellä aineistoa, kun tutkimus säilyttää aineiston sanallisessa muodossa. Tässä tutkielmassa on pyritty aineistolähtöiseen eli induktiiviseen päättelyyn. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 136.) Aineistolähtöisessä analyysissä tarkoituksena on luoda aineistosta teoreettinen kokonaisuus, jossa analyysiyksiköt valitaan aineistosta tutkimuksen tarkoituksen mukaisesti. Nämä analyysiyksiköt eivät ole etukäteen määriteltäviä, ja aiemmalla teorialla ei pitäisi olla vaikutusta analyysin toteuttamiseen. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 80.)

Sisällönanalyysiin kuuluu aineiston luokittelu, jonka avulla jäsennellään tutkittavaa ilmiötä vertailemalla aineiston eri osia toisiinsa. Luokkien avulla

voidaan nimetä aineistosta abstraktilla tasolla tärkeät ja keskeiset piirteet. Luokkien yhdistämisen avulla voidaan etsiä luokkien esiintymisen välille säännönmukaisuuksia tai samankaltaisuuksia. Näitä syntyneitä yläluokkia voidaan nimetä käyttämällä olemassa olevia teoreettisia käsitteitä, tai luoda ilmiötä kuvaavia termejä. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 147, 149-150.) Sisällönanalyysin avulla erilaisia dokumentteja voidaan analysoida systemaattisesti ja objektiivisesti, ja sen tarkoitus on tuottaa ilmiöstä tiivis ja yleisessä muodossa oleva kuvaus. Sisällönanalyysin tarkoituksena on etsiä tekstistä merkityksiä. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 86.)



KUVIO 4 Tutkimusaineiston analyysin vaiheet (Tuomi & Sarajärvi, 2018, 92)

Aineisto on analysoitu mukailen Tuomen ja Saarijärven (2018, 92) esittämää mallia, mutta ylin luokka tässä tutkielmassa on pääluokka, kuten kuviossa 4. Ennen varsinaista sisällönanalyysiä tutkijan tulee määrittää analyysiyksikkö, ja tämän määrittämistä ohjaavat tutkimustehtävä ja aineiston laatu. Aineiston redusoinnissa eli pelkistämisessä alkuperäisestä datasta karsitaan kaikki epäolennainen pois. Datasta etsitään kaikki tutkimustehtävää koskevat alkuperäiset ilmaukset, sekä näistä muodostetut pelkistetyt ilmaukset. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 90-92.) Esimerkkinä tutkielman analyysistä on käytetty yläluokkaa motivaatio ja pääluokkaa sitoutuminen osana työnantajakuva. Aineistosta on etsitty alkuperäisiä ilmauksia, joissa käsitellään motivaatiota ja näistä on muodostettu pelkistettyjä ilmauksia, kuten taulukossa 2.

TAULUKKO 2 Aineiston muuttaminen pelkistettyyn muotoon

Alkuperäinen ilmaus	Pelkistetty ilmaus
Jos mä jatkaisin ikuisesti 10-tuntisena, niin voisin kuvitella, että siinä vaiheessa haluais muutakin, -- äärettömän pitkäksi ajaksi semmonen minimimitunneilla olo ei kyllä motivoisi (H1)	Urakehityksellä positiivinen vaikutus motivaatioon
Se on ehkä semmonen, mikä vaikuttaa positiivisesti, mutta myös negatiivisesti, että jossei sitä palautetta ollenkaan tuu, että eihän siinä myöskään sitä motivaatiotakaan tuu siihen työhön, että se on varmaan semmonen isoin (H2)	Palautteenannon ja sen puutteen negatiivinen vaikutus motivaatioon
Aina ne onnistuneet asiakaskokemukset ja kohtaamiset, niin ne niinkun tavallaan on vieneet eteenpäin ihan reippaasti (H6)	Onnistuneet asiakaskohtaukset vaikuttavat motivaatioon positiivisesti

Tämän jälkeen aineisto klusteroidaan eli ryhmitellään, niin että siitä etsitään samankaltaisuuksia tai eroavaisuuksia. Samaa ilmiötä kuvaavat käsitteet muodostavat alaluokat, joille annetaan niitä yhdistävä nimi. Alaluokista muodostetaan yläluokkia, joista taas edelleen muodostetaan pääluokkia. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 92.) Tässä tutkielmassa pelkistetyistä ilmauksista on yhdistelty alaluokkia, ja näistä edelleen yläluokkia ja pääluokkia, kuten taulukossa 3.

TAULUKKO 3 Pääluokkien muodostaminen

Alaluokka	Yläluokka	Pääluokka
Urakehityksen vaikutus motivaatioon	Motivaatio	Sitoutuminen osana työnantajakuvaa
Kehitysmahdollisuuksien vaikutus motivaatioon		
Palautteen merkitys työntekijän motivaatioon		
Hyvän työnantajakuvan merkitys motivaatioon		
Osaamisen kehittyminen osa motivaatiota		
Palautteen merkitys työntekijän motivaatioon		
Työn kokonaiskuvan hahmottamisen vaikeus motivaatioon		
Onnistumisen kokemusten merkitys motivaatioon		
Odotusten tuoma motivaatioo kehittää osaamista		
Osaamisperusteinen palkkamalli motivaation lähteenä		

Klusteroinnin jälkeen aineisto abstrahoidaan eli käsitteellistetään, ja siinä tulee huomioida se, että aineistossa säilyy polku alkuperäisdataan. Abstrahoinnissa empiirinen aineisto liitetään teoreettisiin käsitteisiin. Tuloksissa esitetään empiirisestä aineistosta sitä kuvaavat teemat. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 93-94.) Näitä käsitellään tämän tutkielman tulososiossa.

3.5 Eettiset kysymykset

Haastattelututkimuksessa eettiset kysymykset ovat yleensä monitahoisia, ja esiintyvät tutkimuksen kaikissa vaiheissa. Ihmisiin kohdistuvissa tutkimuksissa yleisimpiä eettisiä periaatteita ovat informointiin perustuva suostumus, luottamuksellisuus, mahdolliset seuraukset, sekä yksityisyys. Lisäksi tutkimuksessa tulee myös huomioida mahdollinen rahoitus ja sponsorointi, laillisuus ja valvontakäyttö. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 19-20.)

Hirsjärvi ja Hurme (2014) ovat mukailleet Kvalen (1996, 111) kuvaamia eettisiä kysymyksiä tutkimuksen eri vaiheissa. Tutkimuksen alussa sen tarkoitusta tulisi tarkastella, miten se voisi parantaa tutkittavana olevaa inhimillistä tilannetta. Tutkimukseen osallistuvilta ihmisiltä tulee saada suostumus, taata heille luottamuksellisuus, sekä tuoda esille heille tutkimuksesta mahdollisesti aiheutuvia seurauksia. Haastattelutilanteessa tutkimushenkilöille tulee kertoa, miten heidän luottamuksellista tietoa käsitellään, ja voiko haastattelutilanne aiheuttaa heille esimerkiksi stressiä. Litteroinnissa tärkeää on taas luottamuksellisuus, sekä se, miten hyvin kirjallinen litterointi noudattaa haastattelujen suullista sisältöä. Analyysivaiheessa tulee pohtia sitä, miten syvällisesti ja kriittisesti aineistoa analysoidaan, ja voivatko tutkimushenkilöt sanoa, miten heidän puhettaan on tulkittu. Tutkijalla on velvollisuus esittää sellaista tietoa, joka on niin varmaan ja todennettua, kuin mahdollista. Raportointivaiheessa tulee huomioida taas luottamuksellisuus, sekä haastatelluille tai heihin liittyville organisaatioille mahdollisesti aiheutuvat seuraukset. (Hirsjärvi & Hurme 2014, 20.)

Tutkimusetiikan ongelmat liittyvät yleensä esimerkiksi tutkittavien henkilöiden informoimiseen, aineiston keräämisessä ja analyysissä käytettävien menetelmien luotettavuuteen, anonymiteettiin, sekä tutkimustulosten esittämistapaan. Kaikki tutkimuksen aikana tehdyt valinnat ovat moraalisia, ja tässä on kyse tutkimuksen taustalla tiedekäsitykset ja tutkimuksen metodiset valinnat. Tutkimusaiheen eettisyyteen kuuluu myös se, kenen ehdoilla tutkimusaihe valitaan ja miksi tutkimus toteutetaan (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111, 113.)

Tämä tutkielma on lähtenyt liikkeelle täysin tutkijan aloitteesta, joka lähesyi kohdeyritystä sähköpostin välityksellä. Tutkijalla oli valmis aihe ja viitekehys tutkimukselle, josta yrityksen edustaja kiinnostui. Yrityksessä ei ole aiemmin tehty pro gradu -tutkielmia tästä aiheesta. Tässä tutkielmassa kaikki haastateltavat olivat vapaaehtoisia. Heille tehtiin jo haastattelupyynnössä selväksi se, että haastatteluaineisto tulee ainoastaan tutkijan käyttöön, eikä sitä luovuteta muille. Tutkielmassa ei myöskään tule millään tavalla esille heidän henkilöllisyyttään. Tämä myös edesauttaa sitä, ettei heille voi todennäköisesti tulla työsuhteeseen liittyviä seurauksia, jos he tuovat ilmi negatiivisia mielipiteitään. Tämä myös edistää haastattelujen avointa ilmapiiriä. Tutkimusaineisto on säilytetty tutkijan henkilökohtaisella tietokoneella, ja niistä on poistettu esimerkiksi haastateltavien nimet. Haastateltaville maksettiin korvausta työstä, jolla haastattelut tehtiin. Tämä on voinut olla yksi motivaatiotekijä osallistua haastatteluun, joten tulokset olisivat voineet olla erilaisia, jos haastattelut olisivat olleet

työajan ulkopuolella. Tutkijalle ei kuitenkaan ole maksettu mitään korvausta tutkielman tekemisestä tai siihen käyttämästään ajasta.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä kappaleessa esitellään tutkimuksen tuloksia ja niiden yhdistymistä viitekehykseen. Analyysissä nousi esille hyvään työnantajakuvaan, työnantajakuvan ja odotusten kohtaamiseen liittyviä teemoja, sekä lisäksi sitoutuminen osana työnantajakuvaan. Kaikki työntekijät ovat työsuhteensa alussa, joten nämä ajatukset ja pohdinnat liittyvät työsuhteen alkuun. Nämä kaikki osa-alueet liittyvät suoraan myös tutkimuksen viitekehykseen, joka esiteltiin luvussa 2. Tutkielman tuloksiin on pyritty nostamaan haastatteluista sellaisia teemoja, joista kaikki haastateltavat puhuivat. Haastatteluissa nousi esille myös paljon muuhun yrityksen toimintaan liittyviä asioita, joita ei tässä tutkielmassa esiinny, koska ne eivät liittyneet aiheeseen, joten niiden esille tuominen ei toisi lisäarvoa tälle tutkimukselle.

4.1 Hyvä työnantajakuva

Työnantajakuvan termi ei ollut haastattelujen perusteella kovin tunnettu, mutta ajatus termin takana oli kuitenkin kaikille selkeä. Kaikkia haastateltavia pyydettiin kertomaan haastattelun aluksi oma käsityksensä työnantajakuvasta, sekä sen sisällöstä ja merkityksestä. Haastattelujen perusteella työnantajakuva oli tärkeä tekijä määrittämässä sitä, millaiseen organisaatioon he halusivat liittyä. Tärkeintä haastattelujen perusteella oli ulospäin näkyvä työnantajakuvan kokonaisuus, ei vain yksittäiset osa-alueet. Työnantajakuvan houkuttelevuuteen vaikuttaakin symboliset ominaisuudet, kuten yrityksen maine, sekä työntekijän identiteetin ja organisaation identiteetin yhteneväisyys (Xie, Bagozzi & Meland 2015). Haastatteluista nousi esille myös se, että työnantajakuvan tulisi vastata todellisuutta, ja tämä on tullut esille myös aiemmissä tutkimuksissa (esim. Barrow & Mosley 2005, 64-65; Robinson & Rosseau 1994).

Haastateltavien käsitysten mukaan työnantajakuva liittyi vahvasti yrityksen imagoon sekä tapaan johtaa yritystä ja ihmisiä. Haastatteluiden alussa nousi esille myös työnantajakuvan osa-alueita, kuten palkitsemista, työn ominaispiirteitä sekä organisaatiokulttuuri. Hyvä työnantajakuva vaikutti haastattelujen

perusteella paljon mielikuviin työntekijöiden hyvinvoinnista yrityksessä. Hyvässä työnantajakuvassa tuli olla myös jotain kiinnostavaa, joka herättäisi halun hakea yritykseen töihin. Nämä osa-alueet kuuluvat myös työnantajakuvan alkuperäiseen määritelmään, jonka mukaan työnantajakuva tarjoaa kehittymiseen ja hyödyllisiin toimintoihin, aineellisiin ja rahallisiin palkintoihin, sekä kuulumisen, suunnan ja tarkoituksen tunteisiin liittyviä hyötyjä. (Ambler & Barrow 1996.) Seuraavissa alaluvuissa käsitellään tarkemmin näitä haastatteluisia esiin tulleita hyvään työnantajakuvaan liitettyjä osa-alueita. Nämä eivät liity suoraan ainoastaan kohdeyritykseen, vaan haastatteluisia pyrittiin selvittämään sitä, mitä haastateltavat nostavat yleisesti esille, kun he pohtivat hyvää työnantajakuva. Nämä tekijät voidaan yleisesti liittää palveluun, koska kaikilla haastateltavilla on kokemusta kaupan alan tai ravintola-alan yrityksistä, ja he peilasivat kokemuksiaan näihin yrityksiin.

4.1.1 Arvot ja luottamus

Haastatteluisia tärkeiksi arvoiksi nousivat vastuullisuus sekä erilaiset ympäristöön liittyvät arvot. Haastateltaville oli tärkeää, että yritys toisi arvojaan esille työnantajakuvassa ja muussa viestinnässä. Yritysten tulisi myös kehittää koko ajan toimintaansa vastaamaan näitä arvoja. Tässä nousi esille myös se, että toiminnan tulisi vastata todellisuutta, eli toiminnassa tulisi esimerkiksi panostaa ympäristöarvoihin, jos näin myös viestitään ulospäin. Vastuulliset organisaatiot koetaankin yleensä houkuttelevina ja hyvinä työnantajina. Merkittävää on myös se, koetaanko arvot samaistuttavina ja tärkeinä. (Barrow & Mosley 2005, 153.)

”Kyllähän koko ajan noihin ympäristöarvoihin, ehkä niinkun koko ajan panostetaan enemmän, niinkun sitä halutaan ainakin näyttää yleisesti ulospäin.” (H1)

Haastatteluisia nousi esille myös se, että työntekijät edustavat yritystä, joten heidän täytyy toimia myös työnantajakuvan mukaisella tavalla vahvistaen sitä. Työntekijöiden tulisi myös itse uskoa yrityksen arvoihin. Tärkeää oli myös se, että työntekijöitä koulutetaan alusta lähtien esimerkiksi vastuullisuuteen.

Haastattelujen perusteella yksi tärkeimmistä osa-alueista työnantajakuvassa oli luotettavuus ja turvallisuus. Haastateltavien mielestä yrityksissä tulisi olla perusasiat kunnossa, koskien esimerkiksi palkanmaksua. Osa tätä luottamusta oli myös avoin ilmapiiri, jossa olisi turvallista keskustella asioista ilman tuomitsemista. Haastateltavien mukaan työnantajan tulisi kuunnella työntekijöitä, koska muuten hän saattaisi menettää työntekijöiden luottamuksen. Turvallisuudentunne onkin osa työyhteisöä, ja sitä myös usein pidetään itsensäenselvyytenä, mutta sen avulla voidaan myös rakentaa työnantajakuva (Barrow & Mosley 2005, 58).

”No, mulla nousis semmonen, että mun mielestä pitäis pystyä sanoo just esimerkiksi, vaikka päällikölle tai pomolle, jos joku on huonosti. Ja et tavallaan sellasta, se ehkä lyttää sen heti, niin se kyllä mun mielestä tuo aika huonoo työnantajakuva, et se ei kuuntele omia työntekijöitään. Ja sitten ehkä semmonen luottamuksen menettäminen, tuo myös aika paljon, että niitäkin on koettu, että miten on sit luotto siihen, pomoon

tai päällikköön. Että mun mielestä pitäis ihan semmonen, tietynlainen luotto olla, että ei mennä jakelemaan omia tietoja tai toisen tietoja eteenpäin.” (H2)

4.1.2 Palkka ja muut edut

Palkka ja muut edut nousivat haastatteluissa myös osaksi työnantajakuva. Tätä osa-alueetta ei kuitenkaan useimmissa haastatteluissa koettu tärkeimmäksi tekijäksi, vaan erityisesti työn mielekkyys ja työnkuva koettiin tärkeämpinä. Palkka koettiin ehkä ennemmin tekijänä, jonka tulisi olla kunnossa aina ja noudataa työehtosopimusta. Tärkeäksi osaksi nostettiin myös se, että työajat olisivat sopivia ja taukojen pitäminen onnistuisi.

”No onhan se aika tärkeä, koska kun asuu vuokratämpässä, niin on kiva, että mä saan sen maksetuksi, ja kyllä mulle on ehkä tärkeempää, et mä teen oikeesti mistä tykkään, mä teen mielummin työtä mistä tykkään vähän huonommalla palkalla, kun sen, että mä teen jotain mitä vihaan paremmalla palkalla.” (H3)

Toisaalta, haastattelujen perusteella palkitseminen saattoi myös ohjata oppimista ja toimintaa, jos palkankorotukset perustuivat esimerkiksi oman osaamisen kehittämiseen. Palkitseminen onkin yksi brändin perusta ja näkyvimpiä huomionosoituksia organisaatioissa, mutta on tärkeää myös muilla tavoin osoittaa, että työntekijöitä arvostetaan. Huomioinnilla on kuitenkin merkittävä vaikutus työntekijöiden motivaatioon. (Barrow & Mosley 2005, 159.)

4.1.3 Työn mielekkyys ja työhyvinvointi

Työn mielekkyys nousi haastatteluissa tärkeimmäksi työnantajakuvan osa-alueeksi. Tätä pohdittiin jo rekrytointivaiheessa. Jos työtä ei koettaisi mielekkäänä, olisi se usean haastateltavan mukaan vaikuttanut siihen, että töissä ei olisi hyvä olla. Huonoon työnantajakuvaan taas kuului se, että työllä ei olisi tiettyjä raameja, joiden mukaan toimia. Tällöin työn mielekkyys laskisi ja työn lopputulos olisi huonompi. Vaikutusmahdollisuudet sekä mielipiteiden ilmaisemisen vapaus vaikuttivat myös työn mielekkyyteen motivaation kasvamisen kautta. Myös joustavuus nostettiin osaksi työn mielekkyyttä, ja tämän tulisi olla vastavuoroista. Työ erään haastateltavan mukaan ei myöskään saanut viedä liian suurta osaa elämästä, koska se vaikuttaisi työn kuormittavuuteen ja jakamiseen.

”Mulle ensimmäisenä tärkeintä on se työn mielekkyys ja ehkä tavallaan sit niinkun se sen työn kuormittavuus. Että onks se semmonen, että tota vaatiiks se multa hirveesti niinkun, tai koenko mä sitten sen työpäivän jälkeen niinkun vielä itseni virkeäksi ja että, jaksako. Että eihän se työ vaan sitten kuitenkaan vie liian isoa osaa siitä elämästä ja arjesta. Mutta kuitenkin se työn mielekkyys on se kaikista tärkein asia ja se, että niinkun työpaikka kiinnostaa ja sinne on hauska mennä joka päivä ja silleen.” (H4)

Työhyvinvointi nousi haastateltavien mukaan myös tärkeäksi osaksi hyvää työnantajakuva, erityisesti työntekijöistä huolehtiminen. Eräs haastateltavista koki, että jos työ oli liian kuormittavaa, voi joutua oman jaksamisen ulkopuolelle, ja tämä pitkittyessään voisi johtaa suurempiin ongelmiin. Muutamalla haas-

tateltavalla on ollut aiempia huonoja kokemuksia, joiden perusteella he ovat valinneet sellaisen työnantajan, joka huolehtii työntekijöistään. Panostukset työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin näkyisivät heidän mukaansa myös ulospäin toteutuessaan. Terve työilmapiiri koetaankin yhtenä tärkeimmistä työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Työntekijät suosivat sellaisia organisaatioita, joille työntekijöiden hyvinvointi on tärkeää, tarjoavat vapautta ja ystävällisen tiimihengen. Positiivinen ja yhteistyökykyinen työympäristö motivoi työntekijöitä, ja auttaa organisaatiota pitämään heidät yrityksessä pitkällä aikavälillä. (Amundson 2007.)

”[-] panostetaan tähän työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin, mitkä on tämmösiä tosi oleellisia asioita myös niinkun tässä hyvässä työnantajakuvassa.” (H4)

Yksi työhyvinvointiin vaikuttavista tekijöistä oli myös se, että toiminta on turvallista, ja tilanteisiin olisi toimintaohjeet. Tällöin työntekijän vastuulle ei jäisi oikean ratkaisun etsiminen, vaan työnantaja olisi ohjeistanut jo etukäteen, miten toimia esimerkiksi onnettomuuden tai sairaskohtauksen sattuessa.

4.1.4 Organisaation maine, imago ja rakenne

Haastateltavien mukaan työnantajakuvaan vaikuttaa myös organisaation maine ja imago. Haastateltavien mukaan olisi vaikea työskennellä yrityksessä, joka näyttäytyisi negatiivisessa valossa. Ylpeys omasta työstä nousi myös useassa haastattelussa esille tärkeänä tekijänä. Huonoon työnantajaan liitettiin haastatteluissa se, että niillä koettiin olevan yleisestikin huono maine. Työnhakijat ovatkin aiemman kirjallisuuden perusteella kiinnostuneita sellaisista yrityksistä, joilla on hyvä maine. Maine vaikuttaa siihen, millaisia päätelmiä työstä tehdään ennen työsuhdetta. Hyvä maine vaikuttaa myös siihen, että työntekijät kokevat ylpeyttä, että kuuluvat tiettyyn organisaatioon. Työnhakijoille myös palkan merkitys heikkenee, jos kyseessä on hyvämaineinen yritys. Yksi syy tähän voi kuitenkin olla, että hyvämaineisen yrityksen on helpompi houkuttaa työnhakijoita, kuin huonomaineisen. Myös työnhakijoiden laatu on usein parempi. (Cable & Turban 2003.)

”[-] ois vaikeeta työskennellä semmosessa yrityksessä, joka niinkun lähtökohtaisesti näyttäytys mulle työnantajana semmosena niinkun epämiellyttävänä tai jollain tavalla negatiivisena, että tota, niin kyllä se on tosi iso osa sitä työtä, että voi olla ylpee työpaikastaan.” (H4)

Haastateltavien mukaan myös organisaation rakenne vaikutti työnantajakuvaan, isommilla yrityksillä voi olla paremmat resurssit panostaa työnantajakuvaan kehittämiseen. Iso yritys koettiin myös vakaana, mikä edesauttoi sitä, että asiat olisivat yleisesti kunnossa. Tämä työnantajakuvan osa-alue vaikutti erään haastateltavan mukaan myös siihen, missä yrityksissä hän haluaisi työskennellä. Myös läpinäkyvä ja avoin johtamistapa nousi haastatteluissa osaksi työnantajakuvaan.

”No semmonen läpinäkyvyys, avoimuus, tuommonen niinkun, no kyllähän se myös vähän niinkun ulospäin näyttäytyy myös niinkun se tavallaan se tapa johtaa sitä yritystä, niin tämmöset ois semmosia mitkä tulis ensimmäisenä mieleen.” (H4)

4.1.5 Uramahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen

Uramahdollisuudet ja osaamisen kehittäminen koettiin työn mielekkyyden jälkeen tärkeimpänä tekijänä työnantajakuvassa. Monet odottivat työnantajalta jatkuvia mahdollisuuksia kehittyä esimerkiksi erilaisten koulutusten avulla. Osaamisen kehittäminen koettiin myös osana urakehitystä, koska sen koettiin mahdollistavan paremmat edellytykset edetä parempiin tehtäviin. Oppiminen ja kehittyminen ovatkin työnantajakuvan keskiössä, koska ne vaikuttavat organisaation houkuttelevuuteen sekä sitoutumiseen. Kehittymismahdollisuudet vaikuttavat myös työntekijöiden tyytyväisyyteen työnantajakuvaan kohtaan. Koulutusmahdollisuudet ovatkin yksi keino, jolla työnantajakuva voidaan kehittää erottautumaan kilpailijoista. (Barrow & Mosley, 2005, 157-158.)

”No ehkä just se urakehitys tavallaan, että omalla tekemisellä ja omalla halulla oppia, niin oikeesti pääsee vaikuttamaan. Että jos sua kiinnostaa asiat ja otat niistä selvää, ja osallistut koulutuksiin, niin sun oikeesti on hyvin helppo kehittää itseään ja päästä tavallaan edemmäs.” (H3)

Kehittymismahdollisuudet yhdistettiin myös motivaatioon, koska niiden puuttuminen saattaisi johtaa kyllästymiseen ja jopa työpaikan vaihtoon. Työsuhteen alkuun kohdistunut uusien asioiden oppiminen voi kuitenkin luoda paineita, jotka erään haastateltavan mukaan saattoivat aiheuttaa myös epäonnistumisen tunteita. Työntekijät ovatkin kiinnostuneita kehittämään kykyjään, joten monet yritykset käyttävätkin paljon resursseja osaamisen kehittämiseen. Nopeasti muuttuvissa organisaatioissa ja ympäristössä on tärkeää, että yrityksessä on ammattitaitoista henkilöstöä. Yksi merkittävä tekijä on urakehitys, jolla on vaikutusta niin rekrytointiin, kuin irtisanoutumisaikaisiin. (Amundson, 2007.)

4.2 Työnantajakuvan ja odotusten kohtaaminen

Tässä kappaleessa keskitytään erityisesti kohdeyritykseen ja haastateltavien odotuksiin Alkon työnantajakuvaan kohtaan ja miten näihin odotuksiin vastattiin työsuhteen alkaessa. Haastattelussa nousi myös esille kehitysehdotuksia koskien yrityksen työnantajakuvaan.

4.2.1 Työntekijöiden odotukset

Haastateltavien mukaan Alko näkyi paljon jo ennen työsuhdetta, ja osa oli kiinnittänyt huomiota yrityksen markkinointiin. Tällä nähtiin myös olevan vaikutusta yleisesti työnantajakuvaan. Haastattelujen perusteella eri lähteistä muodostunut työnantajakuva oli yhtenäinen ja selkeä, sekä vastasi haastateltavien odotuksia. Positiivisena erona odotuksiin eräässä haastattelussa nousi esille se, kuinka organisoitua työ on kokonaisuudessaan. Tietoa oli myös saatavilla run-

saasti eri lähteistä. Potentiaalisille työntekijöille syntyykin ennen työsuhdetta oletuksia esimerkiksi siitä, millaisia arvoja organisaatiolla on. Näiden toteutussa työnantajakuva vahvistuu ja työntekijät sitoutuvat arvoihin ja organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004.) Jos rekrytoinnin aikana jaettu informaatio ei vastaa sitä viestiä, mitä yritys viestii tuotteistaan tai palveluistaan, koetaan se usein niin, että yrityksen viestintään ei voida yleisestikään luottaa. Tämä taas voi johtaa työnantajakuvan luottamuksen heikkenemiseen. (Wilden, Gudergan & Lings 2010.)

Aiemmat kokemukset Alkosta nousivat haastatteluissa tärkeimmäksi keinoksi viestiä yrityksen työnantajakuvasta, koska se koettiin aidompana. Nämä kokemukset ovat olleet vahvasti myös muokkaamassa haastateltavien odotuksia työnantajasta.

”[–] niinkun mitä kuulee ehkä niiltä työntekijöiltä, niin se on jopa, ehkä enemmän vaikuttaa. Tuntuu ehkä, että ei se oo aina mitä se yritys nyt sanoo vaan suoraan, niin se ei oo niin, mut sitten taas toisaalta, kun kuulee kaikki niinkun työntekijöiden kokemuksista, ja ne on niinkun semmosta aitoa viestintää sieltä.” (H1)

Lähes kaikilla haastateltavilla oli tuttuja, jotka ovat tai ovat olleet Alkossa töissä. Heidän kokemuksensa ovat vaikuttaneet paljon haastateltavien kokemukseen Alkosta työnantajana. Monet haastateltavista olivat kuulleet, että Alko työnantajana pyrki huomioimaan työntekijän omat valmiudet ja kiinnostuksen kohteet. Yritys koettiin myös joustavaksi työnantajaksi, joka myös huolehtii työntekijöistä. Tuttavien kokemukset ovat vaikuttaneet myös siihen, että työnantajasta ei ole etsitty erityisen paljon lisätietoa virallisista kanavista, koska kokemukset ovat luoneet niin vahvan mielikuvan työnantajasta. Tietoa sen sijaan etsittiin esimerkiksi keskustelupalstoilta ja sosiaalisesta mediasta, jossa muut jakoivat kokemuksiaan Alkosta työnantajana. Kokemusväitteiden luotettavuus kasvaa silloin, kun sen lähde koetaan yleisesti luotettavana (Jain & Posavic 2001). Henkilökohtaiset suhteet ovat yksi keino, jonka avulla viestinnässä voidaan lisätä luottamusta työnantajakuvaa kohtaan, ja vähentää riskiä hakeutua yritykseen. Nykyisten työntekijöiden kokemukset nähdään luotettavimpana informaation lähteenä. (Wilden, Gudergan & Lings 2010.)

”Tuntuu, että se oli ehkä enemmänkin semmonen, että en mä ehkä siinä vaiheessa enää hirveesti ettiny tietoo. Sinänsä aatteli, et on tuttu yritys ja just se, että on ollu tuttuja töissä, niin se oli oikeestaan aika siinä. En siinä vaiheessa etsinyt tietoa juurikaan enempää.” (H1)

Haastatteluissa tuli esille myös haastateltavien oman lähipiirin kuva Alkosta yrityksenä ja työnantajana, joka on ollut positiivinen. Lähipiirien kokemusten mukaan yrityksellä oli hyvä työnantajakuva, ja työtä pidettiin myös saavutuksena.

Joitakin ristiriitoja työnantajakuvan ja odotusten välillä kuitenkin löytyi haastatteluista. Useista haastatteluista tuli ilmi, että haastateltavat ovat ennen työsuhdetta kokeneet, että Alko on dynaaminen työpaikka, jossa ollaan valmiita uudistumaan ja tekemään muutoksia. Dynaaminen työnantajakuva oli myös yksi syy hakea töihin yritykseen. Heille tulikin yllätyksenä se, miten paljon yri-

tyksestä löytyi erilaisia rakenteita ja tarkkoja toimintatapoja, eikä muutokset olleetkaan niin nopeita, mitä he ajattelivat.

”Ehkä yks mikä mua vähän yllätti, oli se, että tota täällä on tosi paljon tämmösiä rakenteita. Ja että ehkä tavallaan se työ ei ollu ihan niin dynaamista, kun mä olin sit aattellu että se vois olla. Että tota se mut vähän niinkun yllätti, täällä asiat ja muutokset tapahtuu aika hitaasti kuitenkin sitten, ainakin tän mun käsityksen ja mielikuvan mukaan.” (H4)

Rekrytointiprosessissa tuli melko hyvin haastateltavien mielestä esille työnantajakuva sekä se, että millaisia työntekijöitä yritykseen haettiin. Rekrytoinnissa tuotiin hyvin esille se, mitä työntekijöitä odotetaan, ja mitä heille pystyttiin tarjoamaan. Joissakin haastatteluissa tuli kuitenkin esille aiempi väärä mielikuva siitä, että työnhakijan tulisi tietää tuotteista paljon jo valmiiksi.

”[-] mun mielikuvissa on ollu se, että tavallaan enemmän etsitään semmosta ihmistä, joka valmiiks tietää kaikesta kaiken, tai tuotetietous niinkun on isompi. Niin tavallaan, että sitten tavallaan aukes se, että tavallaan se asiakaspalvelu on se tärkein tällä hetkellä.” (H5)

Erään haastateltavan mukaan hänen aiempi mielikuvansa työyhteisöstä oli paljon vakavamielisempi ja suljetumpi. Todellisuudessa työyhteisöön oli helppo liittyä, ja siellä työskenteli tavallisia ihmisiä. Tätä kautta kuva yrityksestä muuttui avoimemmaksi.

Perehdytykseen kohdistuneet odotukset eivät täyttyneet kaikilla haastateltavilla. Monet heistä olisivat halunneet enemmän tietoa työsuhteen alussa, tai ainakin, että heille olisi kerrottu, mistä tietoa löytyy. Erään haastateltavan kokema työnantajakuva muuttuikin hieman, koska hän oli pettynyt perehdytykseen. Suurimpana syynä tähän oli se, että hän ei kokenut osaavansa vaadittuja asioita.

”No ihan vähän ehkä, ehkä just sen perehdytyksen takia, että mua ainakin itteeni välillä aina jännitti mennä töihin, kun tuntu, ettei osannu mitään, mutta sitten kun siinä, tavallaan pääs sit siihen rytmiin ja oppi asioita, niin kyl se sit siitä niinkun helpottu.” (H2)

Haastatteluissa tuli esille myös se, että joillekin tuli yllätyksenä ensimmäisten päivien aikana sisäistettävien asioiden määrä, ja kuinka nopeasti varsinaiset työtehtävät aloitetaan. Tämä koettiin myös joiltakin osin positiivisena, koska tätä kautta työtehtäviin pääsi heti kiinni ja organisaation toimintatavat tulivat tutuiksi. Kokonaiskuvan rakentaminen työstä oli kuitenkin melko hidasta, koska tieto ei tullut organisoidussa muodossa, vaan vähitellen. Myös ulkopuolelta tuli paineita siitä, että asiat täytyisi osata heti.

Monet haastateltavista kokivat, että heillä oli paljon yksinkertaisempi mielikuva myyjän työstä, kuin se todellisuudessa oli. Tämä myös vaikutti jonkin verran heidän kokemaansa työnantajakuvaan. Muutama haastateltava koki myös ennen työsuhdetta, että työssä painotettaisiin jo olemassa olevaa tuoteosaamista, mitä heillä ei välttämättä ollut vielä.

Aiemman mielikuvan mukaan työ sisälsi lähinnä kassatyöskentelyä, asiakaspalvelua ja hyllytystä. Työsuhteen alussa tulikin sisäistää ja oppia erittäin

paljon lyhyessä ajassa, jotta uusi työntekijä kykenisi itsenäiseen työskentelyyn. Monet kokivat myös, että työsuhteen alussa ei saanut edes selkeää kuvaa siitä, mitä kaikkea työhön todellisuudessa kuuluu, ja tietoa tuli vähitellen. Muutamille haastateltaville tuli myös yllätyksenä se, miten tarkkaa toiminta oli, jotta työ tapahtuisi kaikkien lakien ja ohjeiden mukaan. Tämä toisaalta edesauttoi myös työn kokonaisuuden sisäistämistä osittain. Työn vastuullisuus oli kuitenkin laajasti tunnettu osa työtä, ja tämän merkitystä tuotiin esille jo rekrytointivaiheessa.

Useimmat haastateltavista kokivat, että urakehitys- ja koulutusmahdollisuudet tuotiin hyvin esille rekrytointiprosessin aikana. Tämä oli myös monelle syy hakea yritykseen töihin, koska heille oli tärkeää se, että työ tarjoaa mahdollisuudet kehittyä ja siihen kannustetaan. Haastateltavilla oli paljon erilaisia odotuksia urakehitys- ja koulutusmahdollisuuksia kohtaan, ja useimmat kokivat, että yrityksessä panostetaan osaamisen kehittämiseen. Urakehitys oli osa-alue, josta ei joidenkin haastateltavien mukaan ole viestitty tarpeeksi, joten heillä ei ollut tarkkaa kuvaa tästä. Osa haastateltavista taas koki, että yrityksen sisällä on hyvät mahdollisuudet edetä eri tehtävissä, työskenteli sitten myyjänä tai hallinnon puolella.

”No ei se oo ehkä ihan selkeätä oo vielä, -- perustuu ehkä vielä semmoseen omiin oletuksiin, mutta ei oo ehkä semmosta oikeeta, niinkun mitään kuvaa tai kanavaa, että mistä siitä tietäisi. Tai niinkun, että millon voisi hakea vaikka joihinkin tiettyihin hommiin tai jotain tällasta, tai sit et niinkun mitä se vaatis. Mut ehkä niinkun ei oo siihen urakehitykseen esimerkiksi oo sellasta tietoa, että onko se mahdollista, vai eikö se oo, ja että miten se olisi ja mitä kautta, ja mitä siihen pitäisi tehdä.” (H1)

Koulutuksiin panostettiin haastateltavien mukaan, mutta kaikilla ei ollut selkeää kuvaa siitä, miten niihin voi osallistua, tai kenelle ne on tarkoitettu. Tämä erosi jonkin verran siitä kuvasta, mikä heillä oli ennen työsuhdetta. Eräs haastateltavista olisi kaivannut erityisesti sitä, että hänelle olisi kerrottu kanava, mistä koulutusmahdollisuuksista olisi voinut saada enemmän tietoa. Muutama haastateltava olisi myös kaivannut keskusteluhetkeä, jossa käsiteltäisiin heidän yksilöllisiä osaamisen kehittämisen tavoitteitaan. Myös työsuhteen alussa tulisi kertoittaa työntekijän omat kehittämiskohteet, joiden mukaan työntekijä voisi itse valita koulutuksia. Osa haastateltavista taas oli positiivisesti yllätynyt koulutusten määrästä, heille oli vasta työsuhteen myötä valjennut osaamisen kehittämisen mahdollisuuksien määrä.

Osalle haastateltavista palkkamallin osaamisperusteet eivät olleet täysin selkeitä, ja he eivät tieneet, miten itse vaikuttaa omaan palkkaan. He olisivatkin kaivanneet selkeämpää viestintää siitä, miten he itse voisivat vaikuttaa palkkaan kehittämällä osaamistaan. Erityisen tärkeää olisi se, että perusteista keskusteltaisiin ajoissa, jotta palkkaan ehtisi vaikuttaa osaamisen kehittämisen avulla millä aikavälillä. Erään haastateltavan mukaan palkka olisi voinut olla myös suurempi, koska työ vaati aktiivisuutta myös vapaa-ajalla, jotta tuotetietous pysyisi ajan tasalla.

4.2.2 Työntekijöiden kokema työnantajakuva

Alkon kohdalla vastuullisuus nousi haastateltavien mukaan tärkeäksi arvoksi jo heti työsuhteen alussa. Haastateltavien mukaan alussa perusteltiin paljon sitä, miksi vastuullisuus oli niin isossa roolissa yrityksessä. Haastateltavat näkivät eron Alkon ja muun päivittäistavarakaupan vastuullisuudessa, joista Alko nähtiin vastuullisempana. Haastateltavien mukaan yleinen mielikuva Alkosta oli se, että se on vastuullinen yritys ja työpaikka. Haastattelujen perusteella yrityksessä korostettiin myös ympäristöarvoja. Eräs haastateltavista koki, että Alko keskittyi tällä hetkellä erityisesti kestävään kehitykseen, ja panostukset näkyivät myös päivittäisessä toiminnassa.

”Mun mielestä se, että miten sitten koulutetaan just siihen vastuullisuuteen ja pidetään sitä yllä, ja niinkun pyritään tuomaan sitä hyvää kuvaa siitä Alkosta, ja kyllähän se työnantajakuva vaikuttaa heti työntekijöihin, että minkälainen työnantaja on, niin sitä sitten niinkun sillä tavalla sitten myöskin edustaa sitä itse työpaikkaansa, et kyl mä voisin kuvitella tosi hyvin, et jos Alko pärjää hyvin kaikissa vastuullisuushommissa ja näissä, niin varmasti pystyis sitten siihen vaikuttamaan.” (H2)

Haastateltavat olivat melko tyytyväisiä Alkon osaamisperusteiseen palkkamalliin, jossa oma osaaminen ja sen kehittäminen vaikuttavat osittain palkkaan. Tämä palkkamalli koettiin motivoivana, koska se kannusti kehittämään jatkuvasti osaamista, ja tunnistamaan niitä osa-alueita, jotka kaipaisivat kehittämistä. Yksi haastateltavista koki, että palkkajärjestelmän avulla voisi näyttää osaamista myös ulospäin. Alkon kohdalla juuri osaamisperusteinen palkkamalli oli suuri etu verrattuna muuhun kaupan alaan, jossa yleensä pystytään tarjoamaan taloudellisia etuja Alkoa laajemmin. Erään haastateltavan mukaan taas palkkajärjestelmällä saattoi olla myös kollektiivinen työyhteisöä motivoiva vaikutus.

”[--] oon tykänny ja mä ite tykkään just tosta osaamisenetelmästä, et miten paljon osaat niin sitä, tai mitä enemmän osaat niin sitä korkeempi palkka sulla, et se niinkun tulee ehkä se motivaatio myös sitten siihen työhön, että oikeesti opettelee, että mitä ne tuotteet on, ja että tulee toimeen kaikkien kanssa, ja tällasta, että se varmaan tuo sit sitä motivaatiota siihen työympäristöön.” (H2)

Alkon kohdalla työ koettiin mielekkäämpänä verrattuna muihin kaupan alan työpaikkoihin. Haastateltavien mukaan työssä keskityttiin enemmän asiakkaisiin, kuin painostavaan myyntiin. Työ myös koettiin saavutuksena, mikä vaikutti myös motivaatioon.

No mä ehkä tykkään enemmän siitä, että siinä keskitytään enemmän asiakkaisiin ihan eri lailla. Ja sitten että se ei semmosta tuputusmyyntiä, [--]. Kun sitten taas Alkossa ehkä on enemmän just se semmoseen, niinkun siihen oikeiden tuotteiden valintoihin, eikä tarvi niinkun väkisin yrittää niinkun lisämyyntiä, vaikka voidaan ohjata tietty niinkun muihin tuotteisiin. Ja se on ehkä enemmänkin semmosta esittelyä, ja muuta, mutta tosi niinkun eri lailla tapahtuu se myyntityö, ja just nimenomaan se asiakkaisiin keskittyminen, että se ei oo semmosta liukuhihnahommaa. (H1)

Alkon kohdalla haastattelujen perusteella oltiin tyytyväisiä siihen, miten yritys huolehti työntekijöiden hyvinvoinnista esimerkiksi työterveyden ja taukojen muodossa. Työhyvinvoinnin panostukset eivät olleet itsestään selviä verrattuna

muihin yrityksiin, koska kaikilla ei ole resursseja tarjota samanlaisia palveluja. Työhyvinvointia olisi myös voinut aina kehittää lisää.

Haastateltavat ovat itse kertoneet mielellään työstään Alkossa, koska he kokivat, että yrityksellä on hyvä maine, ja se on tavoiteltu työpaikka. Kuva yrityksestä oli myös toimiva. Erään haastateltavan mukaan yrityksen ilmettä oli myös uudistettu nuorekkaammaksi, mikä teki yrityksestä tätä kautta myös helpommin lähestyttävämmän.

”Aikasemmin oli niinkun lähinnä, et Alko yrittää olla periaatteessa avoin yhtiö, niinkun että asiakkaille näkyy kyllä kaikki, vaikka edelleen on monella se mielikuva, että Alko vaan valmistaa viinaa ja käärii rahat siitä valtiolle. Mutta ei se nyt ihan silleen oo, niin tota, että tykkään myös siitä, että on vähän uudistettu ilmettä nuorekkaammaks ja kaikeks tämmöseks, että niinkun helpompi lähestyä Alkoa nykyään, mitä ennen.” (H6)

Alko koettiin vakaana yrityksenä, jolla on tarjota töitä tulevaisuudessakin, ja se oli monelle myös syy hakea yritykseen töihin. Haastatteluissa nousi kuitenkin esille myös se, että yrityksen asema liittyy vahvasti poliittisiin mielipiteisiin, mikä saattaisi tuoda epävarmuutta työnantajasta tulevaisuudessa. Tähän vaikutti eniten erään haastateltavan mukaan nuorten ajatukset Alkosta, koska tulevaisuudessa heidän mielipiteensä vaikuttavat myös politiikassa. Haastattelijen hetkellä ei kuitenkaan koettu, että muutoksia olisi tulossa nopealla aikataululla.

Alkossa nähtiin olevan paremmat mahdollisuudet uralla etenemiselle, verrattuna muihin kaupan alan yrityksiin. Eduksi koettiin myös se, että yrityksellä runsaasti toimipaikkoja ympäri Suomen, joten työskentelypaikkakunnan vaihto onnistuisi. Yritys myös tarjosi hyvät mahdollisuudet kehittää omaa osaamista, mutta pääpaino osaamisen kehittämisessä oli kuitenkin omassa aktiivisuudessa. Koulutusmahdollisuudet koettiin myös tasapuolisina, kun kaikki halukkaat ovat päässeet osallistumaan niihin.

”[-] ehkä suunnitelmissa ois sit niinkun myöhemmin vaihtaa niinkun asuinpaikkakuntaa, niin mun mielestä se on myös ihan mukavaa, että mä voisin tarvittaessa tehdä sen niinkun Alkon sisällä. Että se mahdollistaa myös tämmösiä niinkun, uusia jännittäviä asioita, mitkä niinkun ei muissa paikoissa olis välttämättä ollu niin mahdollisia.” (H4)

4.2.3 Työnantajakuvaan kehittäminen

Haastateltavat olivat yleisesti melko tyytyväisiä Alkon nykyiseen työnantajakuvaan, mutta jonkin verran haastatteluissa ilmeni myös sellaisia osa-alueita, joita olisi hyvä kehittää. Yritys ei aina kontrolloida kaikkia mielikuvia, joita ihmiset liittävät siihen, joten se vaatii tehokasta ja ennakoivaa työnantajakuvaan kehittämistä (Backhaus & Tikoo 2004). Työnantajakuvaan kehittämisessä tulee huomioida tuleva, koska sillä voi olla strateginen rooli yrityksen maineen hallinnassa (Roberts & Dowling 2002). Se voi myös esimerkiksi auttaa kilpailussa parhaista työntekijöistä (Rindova, Williamson, Petkova & Sever 2005). Palvelualalla, jossa vaihtuvuus on usein suurta, työnantajakuvaan kehittämisellä on paljon taloudellisia etuja, koska se lisää työntekijöiden sitoutumista ja taloudellista suorituskykyä. Vahva työnantajakuva voi vähentää esimerkiksi yrityksen hen-

kilöstökuluja, kun ihmiset sitoutuvat yritykseen, eikä yrityksen tarvitse käyttää uusien ihmisten rekrytointiin niin paljon resursseja. Palvelualan yrityksissä on myös tärkeää, että työntekijät ovat sisäistäneet työnantajakuvan, koska sillä on yhteys asiakastyytyväisyyteen, ja sitä kautta myös myyntiin. (Barrow & Mosley 2005 69-74.)

Yksi työnantajakuvan ristiriita, joka nousi joissakin haastatteluissa esille, oli toiminnan dynaamisuuteen liittyvä. Haastateltavien mielestä toiminnasta oli annettu liian ketterä kuva, mutta todellisuudessa yrityksestä löytyikin esimerkiksi paljon erilaisia esimiestasoja, jotka hidastivat toimintaa. Jatkuvan kehittämisen kautta yrityksen toimintaa olisikin voitu kehittää vastaamaan paremmin kuvaa dynaamisesta yrityksestä. Työnantajakuvan kehittämisessä olisi tullut erään haastateltavan mukaan kiinnittää huomiota siihen, että työnantajakuva vaikutti myös siihen, miten yrityksen nähtäisiin olevan valmis muutoksiin liiketoimintaympäristössä.

”Niin jotenkin, ehkä sitä niinkun sais semmoseks vähän dynaamisemmaks ja ehkä vähän ehkä semmoseks niinkun, et Alko ois vähän ketterämpi. Et se ois tavallaan valmis tota, vastaamaan niinkun tämmösiin haasteisiin ja tämmösiin niinkun tilanteisiin, mitä nyt tässä näinä päivinä syntyy. Ja että tavallaan se ei vaatis niin niinkun hirveen pitkää miettimistä ja niinkun pohtimista ja sitten niinkun testaamista.” (H4)

Muutama haastateltava koki, että Alkon nykyinen kuva oli erittäin virallinen ja jäykkä, joten tätä tulisi heidän mukaansa kehittää vapautuneempaan suuntaan. Yksi keino tähän voisi olla nuorekkaamman työnantajakuvan kehittäminen nuorten asiakkaiden mielipiteitä kuunnellen. Erään haastateltavan mukaan yksi keino vastata ympäristön haasteisiin olisi esimerkiksi Alkon kuvan kehittäminen edelleen erikoisliikkeenä, eikä valtion monopoliyrityksenä. Myös se nostettiin esille, että työntekijät olivat vahvasti luomassa kuvaa yrityksestä, joten asiakaspalvelun kehittämisen avulla siihenkin voitiin vaikuttaa.

Rekrytointi nostettiin yhdeksi mahdolliseksi keinoksi vaikuttaa työnantajakuvaan. Rekrytoinnissa tulisi kiinnittää huomiota siihen, että valitaan ihmisiä, jotka olisivat innostuneita työstä, ja tätä kautta voitaisiin vaikuttaa työnantajakuvaan. Haastatteluissa esiintyi myös väite, että Alko oli luotettava yritys, joten tätä olisi hyvä vahvistaa myös työnantajakuvassa.

Haastatteluissa yhdeksi tärkeimmäksi työnantajakuvan viestimisen välineeksi nousi nykyiset työntekijät. Viestinnässä voitaisiin erään haastateltavan mukaan tuoda esille esimerkiksi työntekijöiden omia tarinoita siitä, millaista yrityksessä on työskennellä ja vahvistaa työnantajakuvan ja työntekijöiden kokeman todellisuuden yhteyttä. Työyhteisö ylipäänsä tulisi nostaa suurempaan huomioon, kertomalla millaisia ihmisiä työyhteisöön kuuluu, sekä yrityksessä vallitseva yhteisöllisyys. Työyhteisön hyvä henki voisi tätä kautta näkyä myös ulospäin. Myös muista työnantajakuvan osa-alueista viestimisessä voitaisiin hyödyntää paremmin nykyisiä työntekijöitä.

”No mun mielestä ehkä vois tuua tosi paljon sitä, että tavallaan kaikki vetää yhteen hiileen. Ja tois sellasta, niinkun, sitä, että jos sä meet toiseen Alkoon esimerkiks töihin tai käyt siellä, niin ei siellä olla silleen et jaa sä oot tuolta paikasta, vaan ne on et jaa tervetuloa ja kiva, että tulit ja näin. Että ehkä semmonen niinkun ois kiva tuua esille sitä myös, että täällä tota, että on kiva työskennellä, ja ehkä niinkun vois kysellä vaikka muiltakin työntekijöitä, saaha vaikka, no miltä tuntuu työskennellä. Ja tuo

vähän tällasta, niinkun, toista perspektiiviä siihen, et minkälainen se työnantajakuva oikeesti sitten on.” (H2)

Haastatteluissa nousi myös esille se, että yritysten olisi hyvä viestiä arvoistaan näkyvästi ulospäin. Ne vaikuttavat paljon siihen kuvaan, mikä ulkopuolisille syntyy yrityksistä. Tätä voitaisiin käyttää myös rekrytoinnissa hyödyksi viestimällä, miksi työtä kannattaa hakea, ja mikä tekee siitä tavoittelemisen arvoisen. Haastateltavat olisivatkin kaivanneet lisää avoimuutta, ja esimerkiksi asiakaspalvelun sisällön esiin tuomista tarkemmin.

”Ja ihmiset ei niinkun, kaupassakaan niin ne ei hirveesti uskalla aina kysyä apua, mutta joka kerran ne yleensä siihen tarttuu, kun kysyy, että tarviitko apua. Että tavallaan sitäkin semmosta avoimuutta ne kaipais, että oikeesti saa kysyä niinkun apua, että ei tarvii olla ite mikään viinitietäjä, että sä uskaltaisit kysyä.” (H5)

4.3 Sitoutuminen osana työnantajakuva

Haastateltavat kokivat, että socialisaatiolla oli suuri merkitys työssä viihtymiseen. Tärkeäksi tekijäksi työyhteisössä nostettiin työntekijöiden huomiointi, muiden tuki, hyvä ilmapiiri sekä avoimuus. Haastatteluissa nousi esille se, että ryhmädynamiikka ja työyhteisön persoonat vaikuttivat erittäin paljon viihtyvyyteen. Erimielisyydet saattaisivat vaikuttaa jopa niin, että työntekijä vaihtaisi yritystä. Haastattelujen perusteella tärkeää oli myös se, että työntekijä tunsu itsensä tärkeäksi osaksi työyhteisöä, ja hän pystyi myös vaikuttamaan siihen ja työhön ylipäänsä. Työyhteisössä tärkeää oli se, että kaikki pyrkivät tekemään parhaansa, jotta lopputuloskin olisi hyvä. Socialisaation tarkoituksena onkin aikaisemman tutkimuksen perusteella lisätä uusien työntekijöiden tietoa, taitoja ja kykyjä, sekä kannustaa ja motivoida käyttämään näitä organisaation hyväksi. Socialisaatio vaikuttaa paljon siihen, miten uusista työntekijöistä tulee tehokkaita organisaation jäseniä, jotka osallistuvat sen toimintaan. Työntekijöiden kannalta socialisaatio ei edistä vain heidän sitoutumistaan ja asioiden sisäistämistä, vaan pidemmällä aikavälillä se vaikuttaa myös työssä menestymiseen ja urakehitykseen, sekä auttaa saavuttamaan henkilökohtaisia tavoitteita. (Ashforth ym. 2007; Saks & Gruman 2014.)

Muutama haastateltava koki, että heillä oli vahvat ennakkokäsitykset, että Alkossa on todella tiivis työyhteisö, johon ei ollut välttämättä helppo liittyä. He jännittivät hieman sitä, miten hyvin uusia ihmisiä otettaisiin vastaan. Tämä pelko ei kuitenkaan toteutunut, vaan heidät otettiin hyvin vastaan työyhteisössä, ja tarjottiin tukea alusta lähtien. Se vaati kuitenkin myös heiltä itseltään avoimuutta muita kohtaan. Erään haastateltavan mukaan tuli varoa sitä, että työyhteisö ei ulkopuolisille näyttäytyisi niin, että sinne olisi vaikea liittyä.

”Oikeestaan kaikki alkolaiset, mitä mä oon tavannu, niin ne kaikki on hirveen mukavia, että se on ollu tosi niinkun, tosi mukavaa. Ja sit on myös aika kivaa, että on semmonen niinkun vähän semmonen, että tavallaan heimo, niin se on hauskaa. Mutta tuota sitäkin pitää, ehkä olla vähän varovainen sitten, että ei niinkun synny semmosta, tota, mielikuvaa, että Alko on semmonen niinkun salainen lahko tavallaan. Et siinä niinkun saa vähän niinkun ehkä painotella senkin niinkun kanssa.” (H4)

Haastateltavat kokivat, että Alkossa työilmapiiri oli hyvä ja sen kehittämiseen panostettiin. Tärkeänä tekijänä tässä oli se, että epäkohtia pyrittiin nostamaan esille ja keskustelemaan niistä, jotta asioihin löytyisi ratkaisu.

”Ylipäänsä se on se semmonen ihan, hyvän työyhteisön meininki ja niinku siihen panostetaan siihen ilmapiiriin ja semmisiin, työyhteisöön. Ja tavallaan mitä nyt on meilläkin noussu, että on niinkun tosi hyvä ilmapiiri, mut sitten toisaalta ollaan myös tosi niinkun tiukkoina tietyistä asioista. Mikä on siis ihan niinkun hyvä asia, et niinkun niihin puututaan myös, tai niitä käsitellään, sanosko sen paremmin. Jos vaikka niinkun aattelee noita palaveria tai just niitä pulssi-kyselyitä, tai tavallaan jos nousee asioita, niin niitä myös käsitellään, tai pyritään ainakin siihen avoimuuteen ja semmoseen.” (H1)

Haastateltavat kokivat myös arvot tärkeäksi tekijäksi sitoutumisen kannalta. Eräskin haastateltava sanoi, että jos hän ei pystyisi samaistumaan yrityksen arvoihin, se saattaisi vaikuttaa siihen, että jossakin vaiheessa hän alkaisi etsiä uutta työpaikkaa. Arvojen koettiin myös määrittävän haastateltavien omaa toimintaa, koska ne toivat suuntaviivat työhön.

Työnantajakuva liittyi myös haastateltavien sitoutumiseen. Monet totesivat, että työnantajakuvan täytyisi olla realistinen ja vastata yrityksen todellisuutta, koska siinä nousevat ristiriidat vaikuttivat heidän sitoutumiseen jollakin tasolla. Työnantajakuvan ristiriidat nostivat eräällä haastateltavalla mieleen myös sen, että yrityksessä saattaisi olla myös muut asiat pielessä, jos työnantajakuva ei välitä todellista kuvaa yrityksestä. Haastattelujen perusteella myös arvostettu ja haluttu yritys vaikutti sitoutumiseen, mikä taas liittyi hyvään työnantajakuvaan.

”Itse ainakin siinä vaiheessa pyrkisin ehkä vaihtamaan työpaikkaa, koska siitä tulisi semmonen mieleen, että mitähän muuta he lupaavat ja eivät tee. Ja ovatkohan he tietoisia ylipäänsä mun oikeuksista tai heidän velvollisuuksistaan.” (H3)

Sitoutumiseen vaikutti haastattelujen perusteella myös työyhteisö. Jos työyhteisö oli avoin ja siellä pystyi tuomaan omat mielipiteensä turvallisesti esille, vaikutti se sitoutumiseenkin positiivisesti. Yksi sitoutumisen muoto haastattelujen perusteella oli myös organisaatiokulttuuriin sitoutuminen. Eräs haastateltavista koki velvollisuudekseen sen, että hän puolustaa yritystä ja sen toimintaa keskusteluissa. Haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita Alkoon jo työsuhteen alussa. Myös vastuullisuus arvona oli noussut työsuhteen alusta lähtien esille, joten he kokivat olevansa sitoutuneita siihen omassa työssään. Kannustava työympäristö vaikuttaakin sitoutumiseen, sekä loppujen lopuksi siihen, jäävätkö työntekijät yritykseen vai eivät. Organisaatio voi vähentää työntekijöiden irtisanoutumisaikkeitä panostamalla näihin sitoutumiseen vaikuttaviin tekijöihin. (Kundu & Lata 2017.)

”Jos ois nyt semmonen tilanne, että olisin vaikka jossain keskustelussa, missä joku kritisoi Alkoa ja Alkon toimintaa, niin kyllä mä kokisin, että se ois mun tehtävä, mun vastuu alkolaisena niinkun puolustaa niitä arvoja, ja niinkun Alkon tapaa toimia. Että tietysti niinkun nää on aina vähän semmosia niinkun omaan etiikkaan liittyviä asioita, mutta kyllä mä koen, että Alko on semmonen yritys, jonka niinkun tavallaan takana mä voin seisoa.” (H4)

Osa haastateltavista koki sitoutuneensa Alkoon hyvin jo alusta lähtien, ja heillä oli yritykseen liittyviä urasuunnitelmia ja haaveita. Osa koki kuitenkin epävarmana sen, haluavatko he pysyä työssä pidempään. Heillä oli myös muita suunnitelmia tulevaisuuden varalle, jos työ ei tuntuisikaan omalta, tai jos työsuhte muista syistä ei jatkuisikaan. Osalle oli jo nyt selkeää, että tulevaisuudessa he eivät tulisi työskentelemään kaupan alalla, johtuen esimerkiksi opinnoista tai muista urasuunnitelmista.

Työnantajakuvalla koettiin olevan vaikutusta myös haastateltavien motivaatioon eri tavoin. Työntekijöiden motivaation kasvu voikin johtaa parempaan suoritukseen, mikä taas tulisi johtaa parempiin asiakassuhteisiin ja sitä kautta vahvistaa brändipääomaa, jolla taas on vaikutusta motivaatioon (Ambler & Barrow 1996). Urakehitys nähtiin yhtenä motivaatioon vaikuttavana tekijänä. Tähän liittyi myös kokemus jatkuvasta kehittymisestä, mikä vaati sisäistä motivaatiota pyrkiä koko ajan parempaan. Urakehitysmahdollisuudet vaikuttivat haastattelujen perusteella myös sitoutumiseen, koska kehittymismahdollisuuksien puute voisi vaikuttaa siihen, että haastateltavat eivät haluaisi jatkaa työskentelyä tietyssä yrityksessä. Myös osa-aikaisuus tai huono palkka vaikuttivat negatiivisesti sitoutumiseen.

Haastattelujen perusteella onnistumisen kokemukset vaikuttivat positiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. Myös epäonnistumiset tai haastavat tilanteet nähtiin mahdollisuutena oppia uutta, eikä niillä koettu olevan vähentävää vaikutusta työhön kohdistuvaan motivaatioon tai sitoutumiseen. Positiivinen ja rakentava palaute nähtiin myös motivaatiota lisäävänä tekijänä. Rakentava palaute tuli kuitenkin antaa siinä muodossa, että sen avulla pystyttiin toimimaan jatkossa paremmin. Tärkeään rooliin nousi myös se, että palautetta ylipäänsä annetaan, koska sen puuttuminen vaikuttaisi negatiivisesti motivaatioon.

”No positiivisesti vaikuttaa toki se, että kehuaan ja annetaan, niinkun, kritiikkiä, mutta rakentavasti. Että ei anneta sillain, et teit ton huonosti, vaan sanotaan, et hei kannattasko tehdä seuraavan kerran näin, et se on ehkä semmonen. Ja mun mielestä niinkun palvelupäälliköiltä ois hyvä, niinkun, tulla sellasta palautetta aina välillä, hyvää palautetta, että nyt on menny hyvin, tai että pitäskö tota vähän seurata tai kattoo. Et se on ehkä semmonen, mikä vaikuttaa positiivisesti, mutta myös negatiivisesti, että jossei sitä palautetta ollenkaan tuu, että eihän siinä myöskään sitä motivaatiota-kaan tuu siihen työhön, että se on varmaan semmonen isoin.” (H2)

Haastateltavat kokivat olevansa sitoutuneita yritykseen jo melkein heti työsuhteen alussa. Yksi tärkeä tekijä tässä oli työn mielekkyys, eli he pääsivät tekemään alusta lähtien mielenkiintoisia asioita ja oppimaan koko ajan. Eräs haastateltava myös koki, että työ on arvokasta, mikä vaikutti hänen sitoutumiseensa positiivisesti. Yksi työn mielekkyyteen negatiivisesti vaikuttava asia voisi olla yrityksessä tapahtuvat suuret muutokset, jotka vaikuttaisivat esimerkiksi työnkuvaan. Se voisi vaikuttaa myös sitoutumiseen negatiivisesti ja saada harkitsemaan työpaikan vaihtoa.

Osa haastateltavista koki, että uuden tiedon omaksuminen kasvatti heidän motivaatiotaan, koska se liittyi vahvasti onnistumisen kokemuksiin. Osa haastateltavista taas toisaalta koki, että jos työn sisällön omaksuminen ei tapahdu tarpeeksi nopeasti, voi se tuntua myös lannistavalta.

”Sit niinkun tuli semmonen tunne, ja on edelleenkin semmonen tunne, että kyllä, että haluan oppia nämä asiat ja haluan niinkun hallita ne. Ja niinkun, että se ehkä vähän myös niinkun konkretisoi sen, miten paljon työtä vielä itselläkin on kuitenkin tehtävänä. Ja se oli ihan niinkun semmonen hyvä, tavallaan vähän herätteli.” (H4)

Tärkeäksi tekijäksi työn viihtymisen kannalta työsuhteen alussa nousi myös se, että työtehtävät ja niiden tärkeysjärjestys olisivat selkeitä. Jos tämä osa-alue ei olisi kunnossa, vaikuttaisi se negatiivisesti myös motivaatioon. Kiireen nähtiin vaikuttavan myös siihen, missä aikataulussa ja miten hyvin uusia asioita perehdytettäisiin työntekijöille. Jatkuva kiire nähtiinkin yhtenä motivaatiota vähentävänä tekijänä.

Työ nähtiin mielekkäänä myös sen takia, että halutessaan haastateltavat pystyisivät todennäköisesti vaihtamaan työskentelypaikkakuntaa yrityksen sisällä. Tämä ei olisi mahdollista pienessä yrityksessä, jonka toiminta on keskitynyt tietylle paikkakunnalle.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET JA ARVIOINTI

Viimeisessä luvussa pyritään kokoamaan tutkielman teoriaa ja tuloksia yhteen. Lisäksi tuodaan esille tutkielman käytännön sovellutuksia, sekä käsitellään sen luotettavuutta. Luvun lopussa pohditaan sitä, millaisia jatkotutkimusaiheita tämän tutkielman pohjalta voisi syntyä.

5.1 Keskustelu tuloksista

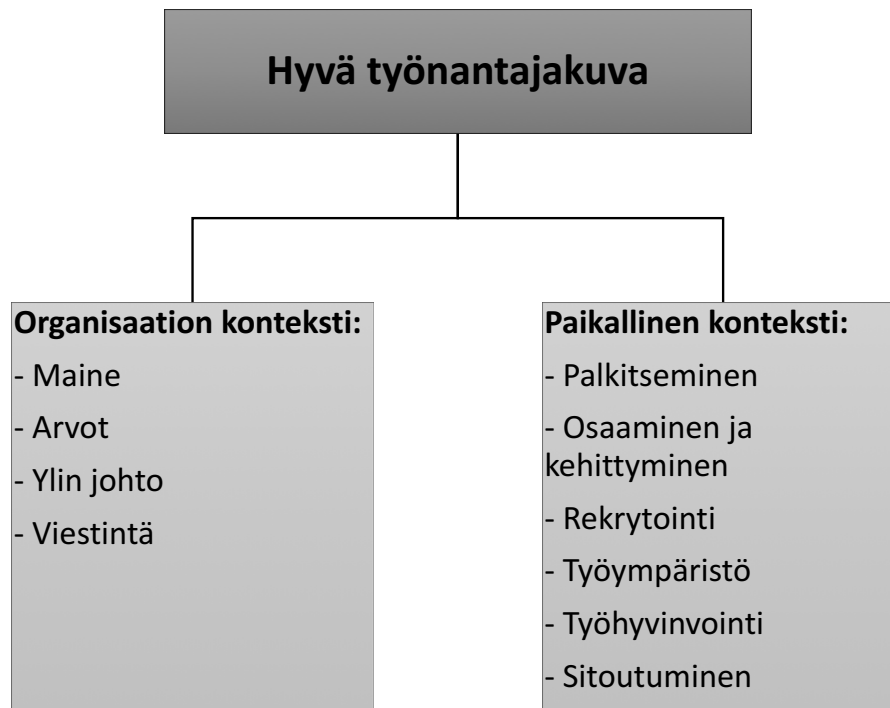
Tässä tutkielmassa haluttiin selvittää työnantajakuva merkitystä työsuhteen alussa. Tutkielmassa pyrittiin vastamaan seuraaviin tutkimuskysymyksiin:

1. Mitkä tekijät korostuvat työnantajakuvassa työsuhteen alussa?
2. Miten koettu työnantajakuva vastaa työntekijöiden odotuksia?
3. Miten yrityksen työnantajakuva voitaisiin kehittää?
4. Mitä työnantajakuva merkitsee työntekijöiden sitoutumisen kannalta työsuhteen alussa?

Tässä luvussa tehdään johtopäätöksiä ensimmäisestä ja viimeisestä tutkimuskysymyksestä, ja seuraavassa keskitytään tarkemmin käytännön sovelluksiin koskien kohdeyritystä.

Tutkielman tulokset noudattelivat suurimmaksi osaksi (Barrow'n ja Mosleyn (2005, 150) mallista mukailtua viitekehystä, mutta eri osa-alueet painottuivat eri tavoin ja osa sulautui toisiinsa. Näitä tuloksia on koottu kuvioon 5 noudatellen viitekehystä. Paikallinen näkökulma korostui jonkin verran verrattuna organisaation näkökulmaan, koska erityisesti työsuhteen alkuvaiheessa voi olla vaikeaa tunnistaa omaa rooliaan organisaatiossa. Organisaation kontekstista tutkielmassa nousi esille erityisesti maine, arvot, ylin johto sekä viestintä. Paikallisesta kontekstista taas palkitseminen, osaaminen ja kehittyminen, rekrytointi, työympäristö, työhyvinvointi sekä sitoutuminen korostuivat. Viestinnässä erityisesti muiden kokemusten merkitys nousi tärkeään rooliin, ja se on myös tekijä, johon organisaatio ei voi suoraan vaikuttaa. Työnantajakuvaan liittyy

vahvasti myös sitoutuminen, sekä psykologiset edut, joita työnantaja pystyy tarjoamaan (Barrow & Mosley, 2005 59, 150). Tässä tutkielmassa työnantajaku- valla nähtiin olevan suuri merkitys sitoutumisen kannalta, koska onnistunut työnantajakuva koettiin sitoutumista vahvistavana tekijänä. Sitoutumista käsi- teltiin myös omana lukunaan sen merkittävyyden takia.



KUVIO 5 Yhteenveto tutkielman tuloksista

Lisäksi esimerkiksi Amundson (2007) on tutkinut sitä, mitkä tekijät tekevät or- ganisaatiosta houkuttelevan työnhakijalle. Osa näistä tekijöistä nousi myös tässä tutkielmassa esille, kuten turvallisuus. Myös työyhteisön merkitys nousi tu- loksissa esille, samoin kun arvostuksen osoitukset esimerkiksi hyvän palautteen muodossa. Työltä kaivattiin myös mielekkyyttä, ja sen tuli olla kiinnostavaa, jotka Amundson (2007) nostaa myös esille. Oppiminen ja koulutus koettiin yh- tenä tärkeimmistä työnantajakuva-osa-alueista, koska sen koettiin vaikuttavan niin työn mielekkyyteen, kuin sitoutumishalukkuuteen.

Arvot ovat yksi organisaation kontekstin osa-alueista, joka nousi myös tärkeään rooliin tässä tutkielmassa. Organisaatioiden olisi hyvä korostaa arvo- jaan työnantajakuvassaan, ja kehittää toimintaansa vastaamaan näitä arvoja. Tässä nousee esille myös työntekijöiden rooli arvojen vahvistajina ja käytännön toteuttajina päivittäisessä työssä. Vastuulliset organisaatiot koetaan yleensä houkuttelevina ja hyvinä työnantajina. Merkittävää on myös se, koetaanko ar- vot samaistuttavina ja tärkeinä. (Barrow & Mosley, 2005, 153.)

Työnantajakuvaan kuuluu myös organisaation maine, joka ilmenee myös tutkielman tuloksissa. Haastattelujen perusteella maine vaikuttaa paljon siihen, millaiset yritykset koetaan kiinnostavina ja luotettavina. Huono maine taas saattaa vaikuttaa siihen, että organisaatiossa työskentely koetaan haastavaksi.

Tämä noudattelee aiempia tuloksia siitä, että työntekijät ovat kiinnostuneita sellaisista yrityksistä, joilla on hyvä maine. Hyvä maine voi vaikuttaa myös siihen, että työntekijät kokevat ylpeyttä, että kuuluvat tiettyyn organisaatioon. (Cable & Turban, 2003.) Hyvän maineen etuna voidaan nähdä myös se, että työntekijät puolustavat yritystä esimerkiksi julkisessa keskustelussa (Barrow & Mosley 2005, 150-151).

Tuloksissa nousi esille myös se, että johtamiselta odotetaan läpinäkyvyyttä ja avoimuutta, joiden tulisi myös olla osa työnantajakuva. Ylimmän johdon merkitys työnantajakuvassa onkin esimerkiksi Barrow'n ja Mosleyn (2005, 151-152) mukaan suuri, koska heillä on suurin vastuu siinä, että työnantajakuva on uskottava, ja organisaatio on sisäistänyt sen. Johdon tulisikin ymmärtää se, että heidän puheensa ja toimintansa vaikuttavat koko ajan työntekijöiden näkemyksiin organisaatiosta.

Tämän tutkielman tulosten perusteella ulkoisen markkinoinnin avulla voidaan kiinnittää potentiaalisten työnhakijoiden huomio, ja se vaikuttaa myös yleisesti työnantajakuvaan. Työnantajakuvan tulee olla yhtenäinen ja selkeä kaikissa lähteissä. On myös hyvä, että tietoa on runsaasti saatavilla eri lähteistä. Työnantajakuvan ja todellisuuden tulee olla vastaavia, koska näiden väliset ristiriidat vaikuttavat myös sitoutumiseen. Tämä voidaan liittää myös epäsymmetrisen informaation ongelmaan, jonka mukaan toinen osapuoli yleensä tietää enemmän. Työnantajakuva voi auttaa vähentämään tätä ongelmaan, kunhan kuva vastaa todellisuutta (Wilden, Gudergan & Lings, 2010.)

Tutkielmassa tärkeimmäksi työnantajakuvan viestintätavaksi nousi muiden kokemukset. Nämä kokemukset olivat myös muokkaamassa odotuksia yritystä kohtaan. Muiden kokemukset koetaan virallista viestintää luotettavamaksi, koska yritys ei pääse suoraan vaikuttamaan tähän viestintätapaan. Organisaatio voi vaikuttaa tähän osa-alueeseen ainoastaan epäsuorasti kehittämällä toimintaansa vastaamaan sitä kuvaa, jonka se haluaa viestiä ulospäin. Jos nykyiset työntekijät kokevat tämän samoin, he myös todennäköisesti kertovat siitä ulospäin. Yritys ei siis voi kontrolloida kaikkia mielikuvia, joita ihmiset liittävät siihen, joten se vaatii tehokasta ja ennakoivaa työnantajakuvan kehittämistä (Backhaus & Tikoo 2004).

Tähän liittyy toisaalta myös se, että tulosten perusteella työnantajakuvan termi ei ollut useimmille haastateltaville täysin selkeä, vaan useimmat tiesivät jonkin verran aiheesta, mutta monet eivät osanneet suoraan kertoa termistä tarkemmin. Olisi kuitenkin hyvä, että työnantajakuva ja sen sisältö olisivat selkeitä kaikille organisaation jäsenille, koska heidän voi olla muuten vaikea ymmärtää omaa rooliaan osana sitä. Työntekijöiden omat kokemukset ovat kuitenkin yksi tärkeimpiä kanavia viestiä työnantajakuvasta.

Tässä tutkielmassa paikallisesta kontekstista taas korostui palkitseminen, osaaminen ja kehittyminen, rekrytointi, työympäristö, työhyvinvointi sekä sitoutuminen. Palkka ja muut edut ovat tärkeitä, mutta haastattelujen perusteella tämä osa-alue koetaan melkein itsestäänselvytenä, koska sen odotetaan noudattavan työehtosopimusta. Palkka on elämisen kannalta olennainen osa, mutta työn mielekkyys on tekijä, joka koettiin paljon tärkeämmäksi. Mielekkyyteen kuuluu esimerkiksi toiminnan selkeys, joustavuus ja työn kuormittavuus. Myös vaikutusmahdollisuudet ovat osa mielekkyyttä motivaation kasvamisen kautta.

Hyvässä työnantajakuvassa korostuu myös työhyvinvointi ja erityisesti se, että työntekijöistä huolehditaan yrityksen puolelta. Panostukset työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin näkyvät myös ulospäin. Palkka ja muut edut ovatkin olleet perinteisiä työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, mutta työntekijät kokevat useimmiten nykyään psykologiset tekijät tärkeämmäksi (Tanwar & Prasad 2017).

Tulosten mukaan organisaatioilta odotetaan nykyään myös osaamisen ja kehittymisen korostamista työnantajakuvassa. Työntekijät odottavat sitä, että heille tarjotaan jatkuvasti mahdollisuuksia kehittyä, ja sitä kautta myös edetä urallaan. Urakehitys vaikuttaa motivaatioon ja sitoutumiseen, koska jatkuva kehittyminen koetaan motivaatiota kasvattavana tekijänä. Kehittymismahdollisuuksien puuttuminen voi vaikuttaa myös motivaatioon negatiivisesti. Tätä tukevat myös aiemmat tutkimukset, joiden mukaan oppimis- ja kehittymismahdollisuudet vaikuttavat esimerkiksi organisaation houkuttelevuuteen sekä sitoutumiseen (Barrow & Mosley 2005, 157). Tämä ei ole kuitenkaan ainoastaan työntekijöiden etu, vaan koulutus ja kehittyminen tekevät työntekijöistä myös pidemmällä aikavälillä arvokkaampia yritykselle (Heilmann ym. 2013).

Työnantajakuvan tulee näkyä selkeästi myös koko rekrytointiprosessin läpi. Siinä tulee kertoa niin se, millaisia työntekijöitä etsitään, kuin myös se, mitä organisaatio voi tarjota työntekijälle. Lisäksi esimerkiksi Heilmannin ym. (2013) mukaan työnantajakuvan kehittämisen etuna on se, että sen avulla voidaan lyhentää rekrytointiprosessia, sekä hyvä työnantajakuva voi houkutellessa parempia hakijoita.

Työyhteisön merkitys nousi myös tuloksissa esille, koska sillä on paljon merkitystä työssä viihtymisen kannalta. Työyhteisössä tärkeää tulosten perusteella on työntekijöiden huomiointi, muiden tuki, hyvä ilmapiiri sekä avoimuus. Myös ryhmädynamiikalla ja persoonallisuudella on merkitystä viihtyvyyden kannalta. Työyhteisöllä on merkitystä myös sitoutumisen kannalta, koska avoimen ja turvallisen ilmapiirin koettiin vaikuttavan siihen positiivisesti. Tätä havaintoa tukevat esimerkiksi Kundu ja Lata (2017), joiden mukaan kannustava työympäristö vaikuttaa sitoutumiseen ja loppujen lopuksi siihen, jäävätkö työntekijät yritykseen.

Perehdytys on yksi sosialisointiprosessin näkyvimpiä muotoja ja tämän tutkielman tulosten perusteella perehdytyksellä voi olla myös merkitystä siinä, koetaanko työnantajakuva yhtenäisenä odotuksiin nähden. Perehdytyksessä aletaan rakentaa työn kokonaisuutta, jolloin informaatiotakin on paljon hallittavana. Välillä voikin olla haastavaa muodostaa tätä kokonaiskuva, mikä saattaa myös vaikuttaa työntekijän tyytyväisyyteen.

Tämän tutkielman tulokset tukevat Barrow'n ja Mosleyn (2005, 150) mallia, jossa sitoutumista ei oltu eritelty omaksi osa-alueekseen, koska työnantajakuva vaikuttaa kokonaisuudessaan sitoutumiseen. Tässä tutkielmassa haluttiin kuitenkin edelleen korostaa sen merkitystä tuomalla se omaksi osa-alueekseen. Tämän tutkielman mukaan esimerkiksi arvot vaikuttavat myös sitoutumiseen. Ne vaikuttavat myös työntekijöiden toimintaan asettamalla toiminnalle suuntaviivat. Yksi sitoutumisen tärkeimpiä osa-alueita on myös organisaatioon sitoutuminen, koska sen ansiosta työntekijät haluavat pysyä yrityksessä ja mahdollisesti myös puolustavat sitä ulkopuolisille. Sitoutumiseen vaikuttaa lisäksi

työn mielekkyys, jota on käsitelty aiemmin. Myös onnistumisen kokemukset vaikuttavat positiivisesti motivaatioon ja sitoutumiseen. Myös epäonnistumisista voidaan oppia, eikä niillä ole aina motivaatiota vähentävää vaikutusta. Palaute vaikuttaa myös positiivisesti motivaatioon, jos se on rakentavaa tai positiivista. Palautteen puuttuminen kokonaan koetaan kuitenkin negatiivisena motivaation kannalta.

5.2 Tutkimuksen sovellettavuus

Koska kyseessä on tapaustutkimus, myös käytännön sovellettavuudella on merkitystä. Tässä luvussa käsitellään erityisesti haastateltavien kokemuksia kohdeyrityksestä ja käsitellään sitä, miten työnantajakuvaa voitaisiin kehittää kohdeyrityksessä. Tätä tutkimusta voidaan kuitenkin soveltaa myös yleisesti palvelualalla työnantajakuvan kehittämiseen, koska useimmat haastateltavat ovat työskennelleet kaupan alan tai ravintola-alan yrityksissä, joten he vertailivat haastattelujen aikana työnantajakuvaa myös muihin alan yrityksiin.

Tämän tutkimuksen perusteella näkyy selkeää eroa erityisesti päivittäistavarakaupan ja Alkon välillä. Vastuullisuus, palkkamalli, työnkuva, työhyvinvoinnin panostukset ja urakehitys koettiin parempina, kuin muulla kaupan alalla. Taloudelliset edut koettiin kuitenkin huonompina, kuin päivittäistavarakaupoilla, koska nämä yritykset pystyvät tarjoamaan työntekijöilleen esimerkiksi paljon enemmän alennuksia. Erityisesti kaupan alalla nuorien työntekijöiden sitoutuminen voi olla heikko ja vaihtuvuus suurta. Se voi olla yksi syy, miksi kaupan alalla olisi hyvä kehittää edelleen työnantajakuvaa ja erityisesti toimintaa niin, että se vastaa ulospäin viestittyä kuvaa.

Haastatteluissa nousi esille se, että työnantajakuvassa tulee olla jotakin kiinnostavaa, mikä herättää halun hakea yritykseen töihin. Varsinkin iso organisaatio pystyy korostamaan sitä, että sillä on resursseja panostaa työnantajakuvaan ja sen kehittämiseen. Lisäksi työnantajakuvan ja odotusten vastaavuus vaikuttavat sitoutumiseen, joten työnantajakuvaa tulee kehittää niin, että se vastaisi kaikin puolin työntekijöiden kokemaa todellisuutta.

Tulosten perusteella työnantajakuvassa ja muussa viestinnässä olisi hyvä tuoda paremmin esille esimerkiksi yrityksen arvoja. Toimintaa olisi myös hyvä kehittää niin, että se vastaisi arvoja mahdollisimman hyvin. Osa tätä tulisi olla se, että työntekijöitä koulutettaisiin alusta lähtien niin, että arvot ovat osa toimintaa, eikä irrallisia siitä. Alkon kohdalla tämä on haastattelujen perusteella onnistunut hyvin, koska työntekijät ovat tunnistaneet työsuhteen alusta lähtien yritykset arvot tärkeiksi osaksi omaa toimintaansa. Alkoa pidetään yleisesti haluttuna työnantajana, joten yritykseen olisi hyvä myös rekrytoida innostuneita ihmisiä, jotka kokevat esimerkiksi samaistuvansa yrityksen arvoihin alusta alkaen.

Työnantajakuvassa olisi hyvä viestiä organisaation tarjoamista ura- ja kehittymismahdollisuuksista realistisesti, mutta kuitenkin näkyvästi. Ne koetaan tärkeänä hakutekijänä, joten niitä korostamalla voidaan saavuttaa motivoitunutta joukkoa hakemaan yritykseen töihin. Heillä voi myös olla suurempi to-

dennäköisyys sitoutua organisaation pidemmällä aikavälillä. Erityisesti kaupan alalla työntekijöiden sitoutuminen ei ole aina pitkäikäistä, johtuen esimerkiksi siitä, että alalla on paljon opiskelijoita, jotka valmistuttuaan hakevat muihin töihin. Kehittymismahdollisuuksien tarjoaminen voi edistää sitoutumista myös sen takia, koska se tarjoaa työntekijöille tunteen siitä, että he kehittyvät jatkuvasti, eivätkä he välttämättä kyllästy työhön. Uramahdollisuuksien korostaminen voisi myös edesauttaa opiskelijoiden sitoutumista työhön. Ne ovatkin tämän tutkimuksen perusteella yksi syy, miksi Alkoon halutaan töihin. Joidenkin haastateltavien odotukset eivät kuitenkaan täysin täyttyneet, koska koulutustarjonnasta ei viestitty tarpeeksi selkeästi, ja kaikille ei ollut selkeää, kenelle tietty koulutus on suunnattu ja miksi. Osaamisen kehittämisessä kaivattaisiin myös yksilöllisyyden huomioimista selkeämmin.

Tuloksista selvisi myös toinen ristiriita Alkon nykyisessä työnantajakuvassa, joka koski toiminnan dynaamisuutta. Yrityksestä löytyy kuitenkin paljon rakenteita ja erilaisia järjestelmiä, eikä työntekijöillä ole vapautta toimia aina haluamallaan tavalla. Tämän takia toimintaa olisi hyvä kehittää dynaamisempaan suuntaan, jos työnantajakuvassa näin halutaan viestiä. Toisaalta, yritys koettiin myös nuorekkaana, joten tätä olisi hyvä korostaa myös työnantajakuvassa.

Haastateltavien työsuhdetta edeltävät kokemukset yrityksestä ovat olleet hyviä, joten tätä olisi hyvä korostaa työnantajakuvassa voimakkaammin. Varsinkin kun tämän tutkimuksen mukaan taloudelliset syyt eivät olleet tärkeimpiä vaikuttajia hakea tiettyä työtä, tulee korostaa näitä inhimillisiä puolia. Työntekijöiden omien kokemusten esilletuominen työnantajakuvan viestinnässä voisi lisätä työnantajakuvan luotettavuutta.

Tämän tutkimuksen perusteella työyhteisöä kohtaan oli jonkinlaisia odotuksia ja monia mietitytti se, kuinka helppo siihen on liittyä. Työyhteisöissä olisikin hyvä varoa sitä, että ulospäin ei näytä siltä, että sinne on vaikea tulla mukaan.

Työhyvinvoinnin ollessa yksi tärkeä osa-alue työntekijöille, tulisi sitä kehittää myös, jotta työ ei olisi liian kuormittavaa. Panostukset työviihtyvyyteen ja työhyvinvointiin näkyvät myös usein ulospäin positiivisina, ja se voi olla yksi syy, miksi ihminen hakee tiettyyn yritykseen töihin.

Rekrytointiprosessi oli tämän tutkimuksen mukaan onnistunut ja siinä tuli hyvin esille työnantajakuva ja odotukset. Kehitettävää löytyi kuitenkin siinä, että haastateltavilla oli vääriä mielikuvia siitä, että tuotetietous tulisi olla valmiina ennen työsuhdetta. Pehdytys myös toisaalta ei vastannut kaikkien haastateltavien odotuksiin, koska tiedon kokonaisuus koettiin liian suurena, ja heille ei tarjottu tarpeeksi työvälineitä oppia hallitsemaan tätä. Pehdytyksen tulisikin toimia niin, että työntekijälle tarjotaan hallittava kokonaisuus tietoa, ja keinot etsiä lisätietoa tarvittaessa. Työnkuvasta olisi myös hyvä kertoa mahdollisimman realistisesti ennen työsuhdetta, viimeistään rekrytointiprosessin aikana. Varsinkin jos työ sisältää osa-alueita, joita ei välttämättä näe ulospäin, tulisi ne tuoda esille työnantajakuvan viestinnässä.

Yleisesti haastateltavat olivat tyytyväisiä Alkon työnantajakuvaan, ja haastatteluiden ei ilmennyt merkittäviä ristiriitoja viestityn ja koetun työnantajakuvan välillä. Tämä voi olla todellinen tilanne, mutta tälle voi olla myös muita syitä. Yksi syy tälle voi olla se, että Alko koetaan yleisesti haluttuna työpaikka-

na, joten uusi työntekijä ei välttämättä edes halua nähdä epäkohtia. Työnantajakuva terminä ei myöskään ollut sisällöltään kovin tunnettu, joten se on voinut vaikuttaa siihen, ettei epäkohtia ole osattu haastatteluissa tuoda esille. Olisi myös mielenkiintoista seurata sitä, miten mielipiteet muuttuisivat ajan myötä. Myös kokeneemmilla työntekijöillä voisi olla täysin erilainen näkemys työnantajakuvasta.

5.3 Tutkimuksen luotettavuus

Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voi olla välillä haastavaa. Laadullisen tutkimuksen objektiivisuutta arvioitaessa tulee huomioida havaintojen luotettavuus ja niiden puolueettomuus. Puolueettomuuteen kuuluu esimerkiksi se, pyritäänkö haastateltavia ymmärtämään ja kuulemaan itsenään vai suodattuuko haastattelut tutkijan oman kehyksen läpi. Laadullisessa tutkimuksessa tämä on periaatteessa aina näin, koska tutkija on tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135-136.) Lisäksi erityisesti tapaustutkimuksen yleistettävyyden voi olla ongelmallista, mutta kun tutkimus on kuvattu hyvin ja käsitteellistäminen on onnistunut, tapauksen monipuolinen erittely mahdollistaa yleistettävyyden myös tapaustutkimuksessa. (Eskola & Suoranta 1998, 65-58.)

Tapaustutkimuksen yleistettävyyden arvioinnissa lähtökohtana on se, miten hyvin valitut tapaukset ja käsitteet edustavat tutkimuskohdetta. Tapaus on yleistettävä kontekstissaan ja se on aina osa jotain suurempaa kokonaisuutta. Tässä kuitenkin tarvitaan aiempaa teoriaa ja tietoa. Tapaustutkimuksessa aineiston kylläntymisen arvioiminen on vaikeaa, jos sitä ei ole mietitty jo tutkimuksen alusta lähtien sekä koko tutkimuksen ajan. Saturatio tarkoittaa sitä, että tutkija arvioi koko ajan kerätyn aineiston kattavuutta suhteessa tutkimusasetelmaan. Silloin kun aineisto alkaa toistaa itseään, sitä on riittävästi. Tavoitteena on, että pienestä määrästä tapauksia tuotetaan yksityiskohtaista ja intensiivistä tietoa. (Vilka, Saarela & Eskola 2018, 165, 168.) Tässä tutkielmassa pyritään luomaan jonkin verran yleistyksiä, nojaten aiempaan teoriaan aiheesta, jotka tukevat tuloksia. Melko pienellä haastateltavien määrällä ei voida kuitenkaan luoda kattavia yleistyksiä, joten yleistyksiset koskevat rajoitetumpaa kohdeyrityksen kontekstia. Jossakin määrin tuloksia voidaan myös todennäköisesti yleistää koskemaan muutakin kaupan alaa.

Tutkimuksen luotettavuutta tulee Tuomen ja Sarajärven (2009, 140-141) mukaan arvioida monipuolisesti koko tutkimusprosessin ajalta. Tämän tutkimuksen kohteena ja tarkoituksena on ollut tutkia työsuhteen alussa kohdeyrityksen työntekijöiden kokemaa työnantajakuva. Tämä on toteutunut tutkimuskysymysten kautta.

Tutkimuksessa tulee myös arvioida tutkijan omia sitoumuksia tutkimuksessa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 140-141). Tämä tutkielma on lähtenyt tutkijan omasta aloitteesta ja kiinnostuksesta aiheita kohtaan. Tutkija itse työskentelee myös kohdeyrityksessä, joten kokemukset ovat voineet vaikuttaa koko tutkimusprosessiin, vaikka tutkimuksen aikana on pyritty tietoisesti välttämään sitä,

ettei omat mielipiteet vaikuttaisi esimerkiksi tutkielman tuloksiin. Tätä on kuitenkin erittäin vaikea välttää, joten esimerkiksi tulokset ovat aina jollakin suodattuneet tutkijan omien mielipiteiden ja maailmankuvan kautta. Aineiston analyysi on ollut vaihe, jossa tutkijan oma työsuhde kohdeyritykseen on voinut eniten vaikuttaa. Tätä on pyritty kuitenkin tietoisesti pyritty välttämään ja tuloksia on pyritty perustelemaan haastattelulainauksen avulla.

Aineistonkeruu on tapahtunut yksilöteemahaastattelujen avulla. Tämän koettiin edistävän luottamuksellista ilmapiiriä, jotta haastateltavat uskaltaisivat tuoda myös epäkohtia esille. Tätä on todennäköisesti myös edistänyt se, että haastateltavat esiintyvät tutkielmassa täysin anonyymisti.

Tutkielman haastateltavat olivat kaikki naisia, mutta olisi tutkielman yleis-tettävyyden kannalta ollut myös hyvä, että siinä olisi tullut myös miesten mielipiteitä esille. Osan haastateltavista tutkija tunsu jo entuudestaan, mikä voi toisaalta edistää vapautunutta keskusteluympäristöä, mutta toisaalta voi myös vaikuttaa niin, että tutkijan omat työyhteisössä ilmi tuodut mielipiteet ovat voineet vaikuttaa myös haastateltavien mielipiteisiin. Haastatteluista suurin osa pystyttiin tekemään rauhallisessa erillisessä tilassa, mutta muutama oli esimerkiksi kahvilassa, mikä voi tarkoittaa myös sitä, että muiden läsnäolo on voinut rajoittaa täysin vapaata keskustelua.

5.4 Jatkotutkimusaiheet

Tutkimus on tapaustutkimus, joten se keskittyy vahvasti vain yhteen yritykseen ja ilmiön esiintymiseen siinä. Jatkotutkimuksessa olisi hyvä tuoda käsitettä yleisemmälle tasolle esimerkiksi määrällisen tutkimuksen avulla. Tutkimuksessa voitaisiin tutkia laajemmin sitä, mitkä tekijät työsuhteen alussa olevat työntekijät kokevat tärkeiksi työnantajakuvassa, ja mitkä eivät ole yhtä tärkeitä. Vaikka mittaaminen on melko haastavaa ja tulokset näkyvät pitkällä aikavälillä, työnantajakuvan mittaamisessa voitaisiin hyödyntää esimerkiksi kyselyitä ja mediamonitorointia (Heilmann, Saarenketo & Liikkanen, 2013).

Jatkotutkimuksessa olisi myös hyvä vertailla eri kaupan alan yrityksiä ja sitä, koetaanko niissä samoja työnantajakuvan osa-alueita tärkeiksi, vai onko yritysten välillä eroa. Samoin voitaisiin tutkia sitä, kuinka paljon ristiriitoja ylipäätään esiintyy työntekijöiden kokeman työnantajakuvan ja viestityn työnantajakuvan välillä kaupan alalla, tai muilla aloilla. Onko joitakin tekijöitä, mitkä yritykset mielellään viestivät ulospäin, mutta koettu todellisuus ei vastaa tätä, sekä miten työnantajakuvaa voitaisiin kehittää, jotta näitä eroja ei olisi. Tämän tutkiminen on tärkeää, koska työnantajakuvan viestimisessä tulee erityisesti kiinnittää huomiota siihen, että kuva vastaa todellisuutta. Viestinnässä tuodaan helposti esille asioita, joita yritys kannattaa tai lupaa työntekijöille, mutta eivät todellisuudessa toteudu. (Barrow & Mosley 2005, 64-65.)

Työnantajakuvan ja sitoutumisen suhdetta ei ole tutkittu vielä kovin laajasti, joten tämä teema kaipaisi jatkotutkimusta. Tärkeää olisi selvittää, mitkä tekijät työnantajakuvassa lisäävät ja vähentävät sitoutumista, ja vaikuttaako sitoutuminen koettuun työnantajakuvaan. Jatkotutkimuksessa voitaisiin myös

selvittää työnantajakuva vaikutusta koko sosialisatioprosessiin. Tämän aiheen lisätutkimukselle on tarvetta, koska jos työnantajakuva ei vastaa todellisuutta, se voi johtaa työntekijän tyytymättömyyteen ja vähentää hänen sitoutumistaan. Selkeä viestintä johtaa selkeämpään työnantajakuvaan, mikä laskee työnhakijan riskiä liittyä organisaatioon, mikä taas toisaalta lisää työnantajan houkuttelevuutta. (Wilden, Gudergan & Lings, 2010.)

Mielenkiintoista olisi myös tutkia työnantajakuvaa sisäisen markkinoinnin näkökulmasta, esimerkiksi miten yrityksissä työnantajakuva muutokset saataan osaksi työntekijöiden toimintaa. Tämä taas liittyy osaltaan aiemmin mainittuun sitoutumiseen, koska työnantajakuva sisäisen markkinoinnin tarkoitus on kehittää henkilöstöä niin, että he sitoutuvat yrityksen arvoihin ja tavoitteisiin (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajakuva terminä on melko uusi, joten tutkimusaiheita löytyy laajasti aiheesta. Käsitteelle ei ole vielä muodostunut vahvaa omaa teoriaa, vaan sitä käsitellään usein muiden vanhempien teorioiden kautta. Jatkotutkimukset ovat kuitenkin luomassa myös työnantajakuva teoriaa.

LÄHTEET

- Aaker, D. (1991). *Managing brand equity*. New York: Free Press.
- Albrecht, S., Breidahl, E., & Marty, A. (2018). Organizational resources, organizational engagement climate, and employee engagement. *Career Development International*, 23(1), 67-85.
- Alko Oy. (22.10.2019). Alkon liikepaikat. Haettu osoitteesta: <https://www.alko.fi/alko-oy/liikepaikat>
- Alko Oy. (22.10.2019). Alkon vuosikertomus 2018. Haettu osoitteesta: https://www.alko.fi/INTERSHOP/static/WFS/Alko-OnlineShop-Site/-/AlkoOnlineShop/fi_FI/pdf_t/Muut%20pdf_t/Alko_vuosikertomus_2018_19032019.pdf
- Alko Oy. (22.10.2019). Alkon Yhteiskunnallinen rooli. Haettu osoitteesta:
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *The Journal of Brand Management*, 4(3), 185-206.
- Amit, R. & Schoemaker, P.J.H. (1993). Strategic assets and organizational rent. *Strategic Management Journal*, 14(1), 33.
- Amundson, N. E. (2007). The influence of workplace attraction on recruitment and retention. *Journal of Employment Counseling*, 44(4), 154-162.
- Ashforth, B.E., Sluss, D.M. & Harrison, S.H. (2007). Socialization in organizational contexts. Teoksessa Hodgkinson, G.P. & Ford, J.K. (toim.). *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 22, Chichester: Wiley.
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, 9(5), 501-517.
- Balain, S. & Sparrow, P. (2009). *Engaged to Perform: A New Perspective on Employee Engagement*. White Paper 2009-04. Centre for Performance-Led HR, University of Lancaster.
- Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17, 99-120.
- Barrow, S. & Mosley, R. (2005.) *The employer brand: bringing the best of brand management to people at work*. Cornwall: John Wiley & Sons, Ltd.
- Baruch, Y. (2003). Career systems in transition: a normative model for organizational career practices. *Personnel Review*, 32, 231-51.
- Bauer, T. & Erdogan, B. (2012). Organizational Socialization Outcomes: Now and Into the Future. *The Oxford Handbook of Organizational Socialization*.
- Bauer, T.N., Bodner, T., Erdogan, B., Truxillo, D.M. & Tucker, J.S. (2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: a meta-analytic review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 707-721.
- Berger, P.L. & Luckmann, T. (1994). *Todellisuuden sosiaalinen rakentuminen*. Helsinki: Gaudeamus.
- Berton, P., Ewing, M. & Hah, L.L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151-172.

- Cable, D. & Turban, D. (2001). Establishing the dimensions, sources and value of job seekers' employer knowledge during recruitment". *Research in Personnel and Human Resources Management*, 20. Bingley: Emerald Group Publishing Limited.
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2003). The value of organizational reputation in the recruitment context: A Brand - Equity perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244-2266.
- Chhabra, N. L., & Sharma, S. (2014). Employer branding. *International Journal of Organizational Analysis*, 22(1), 48-60.
- Crawford, E.R., LePine, J.A. & Rich, B.L. (2010). Linking job demands and resources to employee engagement and burnout: a theoretical extension and meta-analytic test. *Journal of Applied Psychology*, 95(5), 834-848.
- Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-519.
- Crewson, P.E. (1997). Public-service motivation: building empirical evidence of incidence and effect. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 7, 499-519.
- Davies, G., Mete, M., & Whelan, S. (2018). When employer brand image aids employee satisfaction and engagement. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 5(1), 64-80.
- Dell, D., Ainspan, N., Bodenber, T., Troy, K., & Hickey, J. (2001). Engaging employees through your brand (Research report 1288-01-RR). New York: The Conference Board.
- Dutton, J.E., Dukerich, J.M. & Harquail, C.V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-63.
- Eisenberg, B., Kilduff, C., Burleigh, S. & Wilson, K. (2001). The role of the value proposition and employment branding in retaining top talent. Society for Human Resource Management, Alexandria, VA.
- Erdem, T. & Swait, J. (1998). Brand equity as a signaling phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*, 7(2), 131-157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.
- Eskola, J. Lätti, J. & Vastamäki, J. (2018) *Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). (toim.) Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401-409.
- Frook, J.E. (2001). Burnish your brand from the inside. *B to B*, 86, 1-2.
- Geldenhuis, M., Łaba, K., & Venter, C. M. (2014). Meaningful work, work engagement and organisational commitment. *SA Journal of Industrial Psychology*, 40(1), 10.
- Gruman, J. A., Saks, A. M., & Zweig, D. I. (2006). Organizational socialization tactics and newcomer proactive behaviors: An integrative study. *Journal of Vocational Behavior*, 69(1), 90-104.

- Heikkinen, H.L.T., Huttunen, R., Niglas, K. & Tynjälä, P. (2005). Kartta kasvatustieteen maastosta. *Kasvatus* 36(5), 340-354.
- Heilmann, P., Saarenketo, S., & Liikkanen, K. (2013). Employer branding in power industry. *International Journal of Energy Sector Management*, 7(2), 283-302.
- Hendry, C. & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal*, 7, 38-44.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2015). Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Helsinki University Press.
- Jain, S. & Posavac, S. (2001). Prepurchase attribute verifiability, source credibility, and persuasion. *Journal of Consumer Psychology*, 11(3), 169-180.
- Jones, G.R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to organizations. *Academy of Management Journal*, 29(2), 262-279.
- Kahn, W.A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692-724.
- Kanar, A. M., Collins, C. J., & Bell, B. S. (2015). Changing an unfavorable employer reputation: The roles of recruitment message - type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, 45(9), 509-521.
- Katz, R. (1980). Time and work: toward an integrative perspective. Teoksessa Staw, B. & Cummings, L.L. (toim.). *Research in Organizational Behavior* 2. Greenwich: JAI Press.
- Kiviniemi, K. (2018). Teoksessa Valli, R., Aaltola, J. & Herkama, S. (2018). (toim.). *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 2, Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Klein, H.J. & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Klein, H.J. & Weaver, N.A. (2000). The effectiveness of an organizational-level orientation training program in the socialization of new hires. *Personnel Psychology*, 53(1), 47-66.
- Knox, S. & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management - analysis, planning, implementation, and control*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Kotler, P. & Keller, K.L. (2009). *Marketing Management*. Upper Saddle River: Pearson Prentice Hall.
- Kundu, S. C., & Lata, K. (2017). Effects of supportive work environment on employee retention. *International Journal of Organizational Analysis*, 25(4), 703-722.
- Kunerth, B., & Mosley, R. (2011). Applying employer brand management to employee engagement. *Strategic HR Review*, 10(3), 19-26.

- Kvale, S. (1996). *Interview views: an introduction to qualitative research interviewing*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Macey, W. H., Schneider, B., Barbera, K. M., & Young, S. A. (2009). *Talent management essentials. Employee engagement: Tools for analysis, practice, and competitive advantage*. Wiley-Blackwell.
- Martin, G., Gollan, P. J., & Grigg, K. (2011). Is there a bigger and better future for employer branding? facing up to innovation, corporate reputations and wicked problems in SHRM. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(17), 3618-3637.
- Mathieu, J. E., & Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.
- Metsämuuronen, J. (2011). *Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä: E-kirja opiskelijalaitos*. Helsinki: International Methelp.
- Mitchell, C. 2002. Selling the brand inside. *Harvard Business Review*, 80(1), 99-105.
- Moroko, L. & Uncles, M.D. (2008). Characteristics of Successful Employer Brands. *Journal of Brand Management*, 16, 160-175.
- Morrison, E.W. (1993). Longitudinal study of the effects of information seeking on new comer socialization. *Journal of Applied Psychology*, 78(2), 173-183.
- Peters, T. (1999). *The Brand You 50: Fifty ways to transform yourself from an employee into a brand that shouts distinction*. New York: Knopf Publishers.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.
- Rich, B.L., Lepine, J.A. & Crawford, E.R. (2010). Job engagement: antecedents and effects on job performance. *Academy of Management Journal*, 53(3), 617-635.
- Rindova, V.P., Williamson, I.O., Petkova, A.P. & Sever, J.M. (2005). Being good or being known: an empirical examination of the dimensions, antecedents, and consequences of organizational reputation. *Academy of Management Journal*, 49, 1033-1049.
- Roberts, P.W. & Dowling, G.R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*, 23, 1077-1093.
- Robinson, S.L. & Rousseau, D.M. (1994). Violating the psychological contract: not the exception but the norm. *Journal of Organizational Behavior*, 15, 245-59.
- Rollag, K. & Parise, S. (2005). The Bikestuff Simulation: Experiencing the Challenge of Organizational Change. *Journal of Management Education*, 29, 769-787.
- Saks, A. M., & Ashforth, B. (1997). Organizational socialization: Making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, 51(2), 234-279.

- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2011). Getting newcomers engaged. *Journal of Managerial Psychology*, 26(5), 383-402.
- Saks, A. M., & Gruman, J. A. (2018). Socialization resources theory and newcomers' work engagement. *Career Development International*, 23(1), 12-32.
- Saks, A., & Gruman, J. A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-280.
- Saks, A.M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology*, 21(7), 600-619.
- Saks, A.M. & Ashforth, B.E. (1997). Organizational socialization: making sense of the past and present as a prologue for the future. *Journal of Vocational Behavior*, Vol.51, 234-79.
- Saks, A.M. & Gruman, J.A. (2014). Making organizations more effective through organizational socialization. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 1(3), 261-280.
- Saks, A.M., Uggerslev, K.L. & Fassina, N.E. (2007). Socialization tactics and newcomer adjustment: a meta-analytic review and test of a model. *Journal of Vocational Behavior*, 70(3), 413-446.
- Sasser, W.E., & Arbeit, S.P. (1976). Selling jobs in the service sector. *Business Horizons*, 19(3), 61-65.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.
- Sullivan, J. (2002). Crafting a lofty employment brand: a costly proposition. *ER Daily*. Haettu osoitteesta: www.erexchange.com/articles/db/9856ED899A524B8A8C61146906E21331.asp
- Sullivan, J. (2004). Eight elements of a successful employment brand. *ER Daily*. Haettu osoitteesta: www.erexchange.com/articles/db/52CB45FDADFAA4CD2BBC366659E26892A.asp
- Sullivan, S. (1999). The changing nature of careers: a review and research agenda. *Journal of Management*, 25, 457-75.
- Supphellen, M. (2000). Understanding core brand equity: Guidelines for in-depth elicitation of brand associations. *International Journal of Market Research*, 42, 319-38.
- Tanwar, K., & Prasad, A. (2017). Employer brand scale development and validation: A second-order factor approach. *Personnel Review*, 46(2), 389-409.
- Tsao, H.-Y. (2002). An experimental study of brand signal quality of products in an asymmetric information environment. Perth, Australia: Curtin University of Technology.
- Tuntopalvelu. (14.5.2019). Läpinäkyvä totuus työpaikoista. Haettu osoitteesta: <https://www.tuntopalvelu.fi/s/tunto-esittely>
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuomi, J. & Sarajarvi, A. (2018). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Kustannusosakeyhtiö Tammi.

- Van Maanen, J. & Schein, E.H. (1979). Toward a theory of organizational socialization. Teoksessa Staw, B.M. (toim.). *Research in Organizational Behaviour* 1, Greenwich: JAI Press.
- Vilka, H., Saarela, M. & Eskola, J. (2018). Teoksessa Valli, R. & Aarnos, E. (2018). (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 1. Metodien valinta ja aineiston keruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle*. Jyväskylä: PS-kustannus.
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73.
- Xie, C., Bagozzi, R. P., & Meland, K. V. (2015). The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, 33(2), 124-146.

LIITTEET

LIITE 1 Teemahaastattelujen runko

Taustatiedot

- Ikä
- Työkokemus
- Työsuhteen kesto
- Koulutus

Työnantajakuva määrittely ja tausta

- Miten määrittelisit työnantajakuva, työnantajakuva osa-alueet, mitä aiheesta tulee mieleen
- Mitä työnantajakuva merkitsee sinulle
- Mitkä tekijät yleisesti korostuvat hyvässä työnantajakuvassa, pystytkö antamaan esimerkkejä muista yrityksistä, joilla hyvä työnantajakuva

Alkon työnantajakuva

- Millainen mielikuva yrityksen työnantajakuvasta
- Mitkä osa-alueet korostuvat ennen työsuhdetta ja sen jälkeen
- Millainen on yrityksen toivoma työnantajakuva mielestäsi
- Mitä eroja löytyy muihin palvelualan yrityksiin nähden

Rekrytointiprosessi

- Mikä sai hakemaan juuri tätä työtä ja tähän yritykseen, mitkä tekijät ratkaisevia hakemisen kannalta
- Mistä kanavista löysit tietoa työpaikasta, oliko tieto yhteneväistä
- Missä kanavassa mielestäsi on luotettavinta tietoa työnantajakuvasta, työstä ja yrityksestä
- Millaisia arvolupauksia rekrytointiprosessin aikana tuli esille ja miten ne on lunastettu
- Miten työnantajakuva vaikutti rekrytointiprosessissa
- Tyytyväisyys siihen, miten työnantajakuvasta viestittiin rekrytointiprosessin aikana

Työsuhteen alku

- Muuttuiko mielikuvasi työnantajakuvasta ensimmäisten viikkojen aikana, miten
- Mitkä asiat korostuivat ja vähenikö joidenkin osa-alueiden merkitys
- Miten työnantajakuva vastasi henkilökohtaisiin tavoitteisiisi työsuhteen alussa

Sitoutuminen ja sosialisatio

- Millaisia mielikuvia sinulla oli työyhteisöstä ja siihen liittymisestä
- Koetko samastuvasi yritykseen, onko teillä samoja arvoja
- Oliko joitakin asioita, jotka vaikuttivat tyytyväisyyteen

- Onko sinulla millaisia tulevaisuuden suunnitelmia, haluatko pysyä yrityksessä
- Mitkä tekijät saisivat sinut harkitsemaan työpaikan vaihtoa
- Vastaako yrityksen arvot, ilmapiiri, organisaatiokulttuuri, motivointikeinot, sitä mitä työnantajakuvassa tulee esille, miksi, miten voisi kehittää

Työnantajakuvan kehittäminen

- Millaisia ristiriitoja työnantajakuvassa on kokemaasi verrattuna
- Miten näitä eroja voitaisiin vähentää esimerkiksi viestinnässä ja rekrytoinnissa
- Liittyvätkö kehityskohteet enemmän mielikuviin vai käytäntöön
- Koetko, että yrityksen tulisi kehittää työnantajakuvaansa tulevaisuudessa
- Mihin tuleviin haasteisiin kehittämällä voidaan vastata

Työnantajakuvan osa-alueet

- Miten koulutusta tuotiin esille rekrytoinnin aikana
- Millaisia kehittymismahdollisuuksia koet, että yrityksellä on tarjota
- Koetko, että nämä vastasivat aiempaa mielikuvaasi yrityksen tarjoamista mahdollisuuksista
- Miten palkka ja muut yrityksen tarjoamat edut tuotiin esille rekrytointiprosessissa
- Oletko tyytyväinen palkkaan ja muihin etuihin
- Onko palkalla kuinka iso merkitys siihen, mitä työtä haet
- Muut hakuhaluksuuteen vaikuttavat tekijät

Onko muuta lisättävää aiheesta?

LIITE 2 Viesti haastateltaville Yammerissa

Hyvää alkanutta viikkoa!

Olen Ida Lappalainen ja opiskelen Jyväskylän yliopistossa, sekä toimin myyjänä Itä-Suomen myymäläryhmässä 20. Teen tällä hetkellä Pro gradu -tutkielmaani Alkolle aiheesta työnantajakuva. Tarkoitukseni on tutkia sitä, mitkä tekijät ovat painottuneet työnantajakuvassa ennen työsuhdetta, ja koetaanko työnantajakuva eri tavalla työsuhteen alkamisen jälkeen, sekä onko sillä vaikutusta sitoutumiseen. Lisäksi tutkin sitä, miten näitä työnantajakuvan eroja voidaan vähentää rekrytointiprosessissa. Tutkimus toteutetaan haastattelututkimuksena, johon etsin 6-8 alle puoli vuotta Alkoon työsuhteessa ollutta henkilöä. Haastattelun kesto on noin 30-60 minuuttia ja se nauhoitetaan. Haastattelut ovat palkallista työaika.

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja haastateltavilla on oikeus missä tahansa vaiheessa kieltäytyä osallistumasta tutkimukseen, sekä kieltää häntä koskevan aineiston käyttö. Haastatteluaineisto tulee ainoastaan minun käyttööni, eikä sitä luovuteta muille. Lopullisessa tutkimuksessa ei tule

esille haastateltavien henkilöllisyyttä, ja tutkimusaineisto esitetään niin, ettei sitä voida yhdistää tiettyyn henkilöön.

Tarkemmasta haastatteluajasta ja -paikasta sovimme yhdessä haastateltavan ja palvelupäällikön kanssa, jotta se ei sotke suunniteltuja työvuoroja. (paikkakuntaa koskevat tiedot poistettu)

Yhteydenottoja toivon sähköpostilla osoitteeseen (yhteystiedot poistettu)