



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Hyvää työtä - Työnantajabrändi: ominaisuudet ja merkitys työntekijöille

Organisaatiot ja johtaminen  
Maisterin tutkinnon tutkielma  
Antti Niskanen  
2013

Johtamisen ja kansainvälisen liiketoiminnan laitos  
Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu



Aalto-yliopisto  
Kauppakorkeakoulu

# Hyvää työtä

Työnantajabrändi: ominaisuudet ja merkitys  
työntekijöille

Pro gradu -tutkielma

Antti Niskanen

k80538

18.04.2013

Johtamisen maisteriohjelma

Johtamisen pro gradu-tutkielma  
Antti Niskanen

18.04.2013

#### Tutkimuksen tavoitteet

Tässä tutkimuksessa käsittelen työnantajabrändiä työntekijöiden näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin määritelmästä ja sen ominaisuuksista sekä niiden merkityksestä niin mahdollisille työnhakijoille kuin nykyisille työntekijöille.

#### Tutkimusmenetelmät

Tutkimuksen tavoitteena on kuulla työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelin yhteensä kahdeksaa potentiaalista ja nykyistä työntekijää puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla. Haastatteluiden myötä kertyneen aineiston analysoin narratiivisen analyysin kautta ja muodostin kaksi tarinaa, jotka havainnollistavat eri asemassa olevien työntekijöiden ajatuksia.

#### Keskeiset tutkimustulokset

Työnantajabrändi koostuu eri ominaisuuksista, joiden painoarvo ja merkitys riippuvat työntekijän tilanteesta. Huomattavan tärkeinä tekijöinä ovat työn tuomat kehitysmahdollisuudet sekä työpaikalla viihtyminen. Työn sisällön osalta tärkeää on haastavuus ja työnantajan suhteen merkitystä on yrityksen maineella sekä toimialalla.

#### Avainsanat

Työnantajabrändi, työnantaja, työ, työntekijä, teemahaastattelu, narratiivinen analyysi

## SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO	1
2	TEORIAKATSAUS	6
	2.1 Määritelmä	6
	2.2 Ominaisuudet	9
	2.3 Merkitys potentiaalisille työntekijöille	11
	2.4 Merkitys nykyisille työntekijöille	14
	2.5 Yhteenveto	16
3	TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN	18
	3.1 Teemahaastattelu	19
	3.2 Narratiivinen analyysi	23
	3.3 Laatu ja luotettavuus	25
4	TARINAT	29
	4.1 Potentiaalinen työntekijä	29
	4.2 Nykyinen työntekijä	37
	4.3 Tarinoiden yhteenveto ja vertailu	47
5	JOHTOPÄÄTÖKSET	53
	LÄHTEET	56

# 1 JOHDANTO

Elämme kulutuksen täyttämässä yhteiskunnassa, jossa eri tahot taistelevat ihmisten huomiosta. Enemmän ja enemmän näitä kulutus päätöksiä muokataan brändien kautta. Brändit ovat monimutkaisia merkitysten nippuja (McCracken 2005, 179), jotka herättävät ihmisten huomiota ja kasvattavat kulutushalukkuutta. Sen lisäksi, että brändit kutsuvat kuluttamaan muodossa tai toisessa, ne myös muokkaavat kuluttajaansa. Usein brändit luodaan yhteistyönä (McCracken 2005, 180) ja se, mihin brändiin yksilö itsensä liittyy, muokkaa myös hänen omaa brändiään. Nykyään kaikella on brändi ja kaikki ovat brändejä.

Perinteisesti termiä brändi on käytetty yksinomaan markkinointiin liittyvässä keskustelussa. Vielä viime vuosituhannen vaihteessa se yhdistettiin useimmiten koskemaan lähinnä kulutushyödykkeitä ja brändien roolina nähtiin puhtaasti myynnin lisääminen. Nyt tämän termin käyttö tuntuu kuitenkin huomattavasti laajentuneen – sillä kuvataan melkein mitä vain, mihin liittyy selkeä ja erottuva identiteetti (Barrow & Mosley 2005, 57). Suomen arvostetuimmasta brändistä Fazerin Sinisestä (Muukkonen 2012) lähtien lähes kaikella tuntuu sellainen olevan. Jopa kansakunnilla, mailla ja kaupungeilla on mielikuva ja maine (Anholt kts. SK 2010) - eli brändi. Kaikki eivät termistä pidä, mutta monet yhdistävät siihen positiivisen kaiun (Stubb kts. Metsämäki 2012).

Termin käytön laajentaminen uusille alueille ei kuitenkaan ole lisännyt selkeyttä sen määritelmästä, päinvastoin. Erilaisia selityksiä brändin merkityksestä löytyykin niin kirjallisuudesta, kuin jopa yritysten ja organisaatioiden sisältä (de Chernatony 2009, 101). Yksinkertaisimmillaan, brändi voidaan nähdä identiteetin merkinä ja samalla jonkinlaisena lupauksena suorituksesta (Barrow & Mosley 2005, 59). Brändi voidaan myös määritellä ryhmäksi arvoja, jotka mahdollistavat lupauksen ainutlaatuisesta ja toivotusta kokemuksesta (de Chernatony 2009, 104). Ne herättävät huomiota ja erottuvat joukosta (de Chernatony 2009, 101). Brändi siis kertoo kohdeyleisölleen jotain kohteestaan, joka on erilainen kuin muut. Se on kuvaus ja kertomus identiteetistä.

Sen lisäksi, että tämä huomion herättäminen ja joukosta erottuminen koskisi vain kulutushyödykkeitä, voi brändin välittämä viesti kertoa myös laajemmista kokonaisuuksista kuten organisaatioista. Brändejä voidaan käyttää yrityksen persoonan ja arvojen esittämisessä, ja samalla myös identiteetin rakentamisessa (Handelman 2006). Brändin

avulla voidaan siis kertoa tarina ja samalla voidaan myös rakentaa organisaation identiteettiä. Yritysbrändit voidaankin nähdä kulttuurisina kokonaisuuksina, jotka esittäytyvät erilaisina eri sosiaalisille ryhmittymille (Handelman 2006, 107). Ne siis puhuttelevat eri sidosryhmiä eri tavalla ja esimerkiksi siinä osallisina olevat voivat kokea tämän tarinan erilailla. Tässä mielessä brändit toimivat sosiaalisena tilana, jossa eri yksilöt ohjaavat keskustelua ja muokkaavat vallitsevaa käsitystä (Handelman 2006, 110).

1990-luvun puolivälissä keskusteluun nousi myös työnantajabrändi (Kucherov & Zavyalova 2012, 87). Tätä laajalti mielenkiintoiseksi koettua aihetta käsiteltiin niin artikkeleissa kuin konferensseissakin ja jopa siihen erikoistuneiden konsultointiyritysten toimesta (Kucherov & Zavyalova 2012, 88). Yhtenä syynä heränneeseen mielenkiintoon ja aiheen suosioon voidaan nähdä osaavien työntekijöiden kova kysyntä sekä käsitys, jonka mukaan juuri nämä taitavat työntekijät ovat avainasemassa yritysten tavoitteiden saavuttamisessa (Kucherov & Zavyalova 2012, 88). Kilpailu parhaista työntekijöistä onkin monen näkökulmasta jatkuvaa (Pietersis ym. 2005, 16) ja tästä työnantajabrändissä on pohjimmiltaan kyse: vastaamisesta työntekijöiden liikkuvuuden esittämään haasteeseen.

Työnantajabrändiin kohdistuneesta mielenkiinnosta huolimatta, ei sillä ole selkeää määritelmää, eikä myöskään sen ominaisuuksien suhteen ole yksimielisyyttä. Lisäksi näiden ominaisuuksien merkitys kohdeyleisölle on suhteellisen epäselvä: mitä työnantajabrändi oikeastaan merkitsee ja kenelle? Työnantajabrändin oletetuista hyödyistä ja kiistattomasta potentiaalista huolimatta moni asia kaipaa lisää selvyttä. Tässä tutkimuksessa pyrin löytämään selkeyttä näihin teemoihin.

Saadakseni selvyttä työnantajabrändin merkitykseen, lähestyn aihetta työntekijöiden näkökulmasta. Täten tutkin sitä, mitä ominaisuuksia he työnantajabrändiin liittävät sekä mitä nämä heille merkitsevät. Tutkimuksessani työntekijöillä viitataan sekä potentiaalisiin että nykyisiin työntekijöihin. Aihetta aiemmin käsitelleeseen kirjallisuuteen pohjautuen nämä molemmat ryhmät ovat työnantajabrändin kohdeyleisöä ja haluan selvittää, mitä työnantajabrändin kertoma tarina heille merkitsee. Huomionarvoinen brändien ominaisuus on niiden muuttuminen ajan kuluessa, ne kehittyvät ja samalla niiden merkitys muuttuu (de Chernatony 2009, 101). Täydellistä hallintaa ei voi myöskään saavuttaa, kehitystä voi ainoastaan yrittää ohjata oikeaan suuntaan (Handelman 2006, 107). Tämä

työnantajabrändin kiinteän ja pysyvän olomuodon puuttuminen tekee ihmisten sille antamien merkitysten tutkimisen sopivaksi.

Johtuen tutkimukseni aiheen subjektiivisesta luonteesta, soveltui se paremmin tutkittavaksi laadullisin keinoin. Käsitys tiedon subjektiivisuudesta on yksi laadullisen tutkimuksen pääpiirteistä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 19). Tutkimuksellani ei myöskään ollut ennakkoon tarkkoja oletuksia sen kohteesta tai tuloksista. Tällainen mahdollisuus hypoteesittomuuteen on toinen laadullisen tutkimuksen tärkeä piirre (Eskola & Suoranta 1998, 19).

Saadakseni selville, mitä nämä työnantajabrändille annetut merkitykset ovat, halusin kuulla työntekijöiden näkemyksiä ja kokemuksia. Haastattelin siksi tutkimustani varten niin potentiaalisia kuin nykyisiä työntekijöitä. Henkilöitä yhdisti ikäluokka sekä koulutustausta, mutta toisaalta erotti tilanne opintojen valmistumisen suhteen ja tämän myötä työllisyystilanne. Kaikki haastateltavat olivat minulle entuudestaan tuttuja.

Kuullakseni työntekijöitä suoritin haastattelut teemahaastatteluina ja analysoin vastaukset narratiivisen analyysin kautta. Teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47), jonka tavoitteena on synnyttää vapaata keskustelua etukäteen mietittyjen teemojen ympäriltä. Haastattelija ohjaa keskustelua näihin teemoihin kysymystensä kautta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48) ja haastateltava voi vastata täysin vapaasti sillä vastauksia ei ole sidottu ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Tämän myötä haastateltavilla oli mahdollisuus kertoa ajatuksiaan ilman rajoituksia. Tuodakseni selkeyttä näihin kertomuksiin, analysoin haastatteluaineiston narratiivisella analyysillä, joka on yksi keinoista lähestyä laadullisen tutkimuksen aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 22). Pohjimmiltaan sillä tarkoitetaan tarinallisuutta (Hänninen 1999, 15).

Aiempaan kirjallisuuteen pohjautuen halusin tutkimuksessani selvittää työnantajabrändin ominaisuuksia ja sen merkitystä potentiaalisille työntekijöille sekä nykyisille työntekijöille. Näiden pohjalta uskoin myös selvittäväni, mitä seurauksia työnantajabrändistä mahdollisesti on.

Tutkimuskysymykseni ovat täten:

- Miten työntekijät kuvaavat työnantajabrändiä?
- Mistä ominaisuuksista työnantajabrändi koostuu?
- Mitkä työnantajabrändin ominaisuudet ovat merkityksellisiä työn hakemisen kannalta?
- Mitkä työnantajabrändin ominaisuudet ovat merkityksellisiä työssä pysymisen kannalta?

Tutkimustani voidaan pitää hyödyllisenä yritysten rekrytointikäytäntöjen kannalta, sen valottaessa työnhakijoiden valintapäätöksiin merkittäviksi koettuja tekijöitä. Tulokset ovat hyödyllisiä myös laajempina HR- kysymyksinä havainnollistaen tekijöitä, jotka koetaan tärkeiksi työssä pysymisen kannalta.

Päätin keskittää tutkimukseni koskemaan nimenomaan työnantajabrändiä. Läheisiä, mutta osittain poikkeavia käsitteitä tälle ovat esimerkiksi työnantajamielikuva ja työnantajaimago. Kuitenkin, aiheen rajaaminen koskemaan vain työnantajabrändiä toi tutkimukseen selkeyttä sekä kaivatut rajat. Tutkimukseni avainkäsitteet ovat:

*Brändi*: identiteetin merkki ja lupaus suorituksesta (Barrow & Mosley 2005, 59), joka herättää huomiota ja saa erottumaan joukosta (de Chernatony 2009, 101).

*Työnantajabrändi*: organisaation imago työnantajana (Knox & Freeman 2006, kts. Srivastava, & Bhatnagar 2010, 26) ja kuva organisaatiosta sekä potentiaalisille että nykyisille työntekijöille (Kimpakorn & Tocquer 2009, kts. Srivastava, & Bhatnagar 2010, 26).

*Potentiaalinen työntekijä*: organisaatiosta mahdollisesti työtä hakevat eli yhtiön mahdolliset työntekijät, osa työllistävän yrityksen työnantajabrändin kohdeyleisöä (Kucherov, & Zavyalova 2012, 88).

*Nykyinen työntekijä*: työllistävän yhtiön nykyiset työntekijät, osa työllistävän yrityksen työnantajabrändin kohdeyleisöä (Kucherov, & Zavyalova 2012, 88) sekä mahdollinen osa työntekijäbrändiä (Miles & Mangold 2007).

Aloitin työni käymällä läpi työnantajabrändiä käsittelevää kirjallisuutta ja aiheen teoriaa. Esittelen käsitteen taustoja, osa-alueita sekä niiden oletettuja merkityksiä. Seuraavassa



luvussa kerron, miten tein oman tutkimukseni. Aluksi esittelen laadullisen tutkimuksen piirteitä, jonka jälkeen käyn tarkemmin läpi teemahaastattelun periaatteita. Kerron myös, miten muodostin kysymykseni haastatteluja varten ja miten valitsin haastateltavat. Lisäksi käyn läpi, mitä narratiivinen analyysi on sekä miksi valitsin juuri sen aineistoni käsittelyyn.

Neljännessä luvussa esittelen narratiivisen analyysin kautta muodostetut tarinat. Tarinoiden lisäksi vertailen niiden sisältöä. Tarinoiden ja niiden vertailun tavoitteena on kuvata, mitä merkityksiä työnantajabrändillä on potentiaalisille sekä nykyisille työntekijöille ja havainnollistaa työnantajabrändin ominaisuuksia. Näiden kautta pääsenkin tutkimukseni johtopäätöksiin, jotka ovat luvussa viisi.

## 2 TEORIAKATSAUS

Tämän luvun aluksi käyn läpi eri näkemyksiä työnantajabrändin määritelmästä ja pyrin selkeyttämään sitä, mitä käsitteellä oikeastaan tarkoitetaan. Esittelen myös näkemyksiä siitä, miten sen toteutumista voidaan mahdollisesti mitata. Tässä mittaamisessa on pohjimmiltaan kyse eri ominaisuuksien toteutumisen selvittämisestä sekä eri tekijöiden merkitysten havainnoinnista. Tämän jälkeen käsitteelenkin työnantajabrändin ominaisuuksia tarkemmin. Kolmanneksi käyn läpi työnantajabrändin merkitystä työnhakuun eli sitä, mitä se merkitsee potentiaalisille työntekijöille. Työnantajabrändillä voi kuitenkin myös olla merkitystä nykyisille työntekijöille, joten käsitteelen tämän lisäksi työnantajabrändin ja organisaation jäsenten välistä suhdetta. Päätän luvun yhteenvedolla aiemmasta kirjallisuudesta.

### 2.1 MÄÄRITELMÄ

Mielenkiinto työnantajabrändiä ja sen hallintaa kohtaan heräsi 1990-luvun puolivälissä. Muun muassa Amblerin ja Barrown vuonna 1996 julkaistussa artikkelissa työnantajabrändi määriteltiin: *”käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen joukko, jotka työllisyys tarjoaa ja jotka identifioidaan työllistävään yhtiöön”* (Ambler & Barrow 1996, kts. Kunerth & Mosley 2011, 19). Kasvanut kiinnostus tätä kohtaan näkyi muun muassa lukuisina aihetta käsittelevinä artikkeleina ja konferensseina sekä jopa asiaan erikoistuneina konsultointiyrityksinä (Kucherov & Zavyalova 2012, 88). Vaikka työnantajabrändi saattaa käsitteenä olla kohtalaisen tuore, ei tarve sen hyvästä hallinnasta kuitenkaan ole täysin uusi ilmiö. Esimerkkejä työnantajabrändeistä ja niiden hallinnasta löytyy muun muassa sotahistoriasta ja asevoimista (Barrow & Mosley 2005, 13).

Siitä, mitä työnantajabrändillä tarkoitetaan, löytyy useita eri näkemyksiä. Amblerin ja Barrow'n määritelmän lisäksi, se voidaan muun muassa nähdä potentiaalisen hakijan asenteiksi ja käsityksiksi työstä tai organisaatiosta (Agrawal & Swaroop 2009). Sitä voidaan pitää organisaatioon assosioituna imagona, erityisesti liittyen sen rooliin työnantajana (Knox & Freeman 2006, kts. Srivastava, & Bhatnagar 2010, 26). Toinen määritelmä on työllistävän yrityksen laadulliset ominaisuudet, jotka ovat kohdeyleisöön vetoavia – kohdeyleisöä ovat yhtiön nykyiset työntekijät, yhtiön mahdolliset työntekijät (hakijat), kilpailijat työmarkkinoilla sekä työmarkkinoiden välikädet (esimerkiksi rekrytointifirmat) (Kucherov, & Zavyalova 2012, 88). Toiset näkevät työnantajabrändin puhuttelevan ainoastaan työntekijöitä, ollen kuva

organisaatiosta sekä potentiaalisille että nykyisille työntekijöille (Kimpakorn & Tocquer 2009, kts. Srivastava, & Bhatnagar 2010, 26). Tiiviisti voi sanoa, että työnantajabrändi on erottuva ja kiehtova tapa kertoa, millä tavalla yritys on ainutlaatuinen työnantaja (Pietersis ym. 2005). Tämän seurauksena työnantaja erottuu positiivisella tavalla ja työpaikkaa pidetään hyvänä (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26).

Yleisesti määritelmät ovat sisällöltään samansuuntaisia, työnantajabrändi nähdään kohdeyleisön käsityksinä organisaatiosta työnantajana. Tehtävä tuntuu olevan sama kuin brändeillä yleisestikin eli herättää positiivista huomiota ja kertoa jotain organisaatiosta, tässä tapauksessa nimenomaan työnantajana. Työnantajabrändi on siis tarina yrityksen tarjoamasta työllisyydestä.

Vaikka useat lähteet määrittelevät kohdeyleisöksi niin sisäiset kuin ulkoiset sidosryhmät, eli käytännössä yrityksen nykyiset työntekijät ja sinne mahdollisesti pyrkivät työnhakijat, korostuu silti potentiaalisten työntekijöiden merkitys, joiden hakupäätösprosessiin halutaan vaikuttaa. Tämän tarpeellisuutta perustellaan yleisesti hyödyillä, jotka osaavan henkilöstön tasainen virta yritykseen tuottaa. Näiden taustalla on lisäksi käsitys, jonka mukaan rekrytointi on myynti- ja markkinointiprosessi, jossa työntekijä ”myy” itsensä hakijalle työnantajana (Pietersis ym. 2005, 17). Potentiaalisiin työntekijöihin keskittyvät näkemykset eivät kuitenkaan huomioi sisäisiä sidosryhmiä eli nykyisiä työntekijöitä ja sitä, miten organisaatioon liitetyt näkemykset vaikuttavat sen jäseniin.

Kuitenkin, työnantajan on jossain määrin harjoitettava tätä ”myyntiä” myös nykyisille työntekijöille. Hehän ovat vapaita lähtemään yrityksen palveluksesta ja halutessaan voivat siirtyä työntekijöiksi toiseen organisaatioon. Täten siis myös nykyisiä työntekijöitä voidaan pitää tärkeänä kohderyhmänä työnantajabrändille. Tätä näkemystä tukevan määritelmän mukaan, työnantajabrändin tulisi olla selkeästi erottuva ja sen tulisi kertoa nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille, miksi organisaatio on parempi kuin muut heille mahdolliset vaihtoehdot (Barrow & Mosley 2005, 63). Tämä määritelmä huomioi kilpailun henkilöstöstä ulottuvan sekä nykyisiin että potentiaalisiin työntekijöihin.

Tarkastellessa asiaa tästä näkökulmasta, voidaan työnantajabrändiä nähdä mitattavan tutkimuksilla, jotka käsittelevät niin eri työpaikoilla viihtymistä kuin yritysten vetovoimaa työnantajina. Täten aiheen tutkimukset ja mittaukset voidaan jakaa kahteen ryhmään

riippuen siitä, tutkitaanko sisäisten vai ulkoisten sidosryhmien näkemyksiä. Tämänkaltaisten paras työnantaja-mittausten saama julkinen huomio on kasvanut 2000-luvulla, mikä on rinnastunut yleiseen henkilöstö-kysymyksen arvostuksen nousuun (Joo & McLean 2006, 231). Samalla käsitys siitä, että henkilöstökäytännöllä todella on vaikutusta organisaation suoritukseen, on myös alkanut vahvistua (useita, kts. Joo & McLean 2006, 231). Tämän seurauksena erilaisia tutkimuksia työpaikkojen suosiosta ja siellä viihtymisestä löytyykin runsaasti.

Esimerkkinä ulkoihin sidosryhmiin, tässä tapauksessa potentiaalisiin työntekijöihin, kohdistuvasta tutkimuksesta on Universumin suorittama työnantajien houkuttelevuutta selvittävä tutkimus ([www.employerbrandingtoday.com/fi](http://www.employerbrandingtoday.com/fi)). Siinä tarkoituksena on selvittää, mihin organisaatioon eri alojen opiskelijat mieluiten työllistymisen myötä liittyisivät. Tässä siis selvitetään eri yritysten ulkoista kuvaa ja vetoavuutta organisaation ulkopuolisille mahdollisille työntekijöille.

Työnantajabrändiä koskeviksi tutkimuksiksi voidaan myös mieltää organisaatioiden sisäiset kyselyt, joissa selvitetään työntekijöiden näkemyksiä omasta työpaikastaan. Esimerkiksi Suomessa tällaista selvitystä tekee Suomen Parhaat Työpaikat – tutkimus. Tässä vuosittain vuodesta 2002 lähtien suoritettussa tutkimuksessa selvitetään työntekijöiden kokemus työpaikastaan sekä johtamiskäytännöistä. Tuloksena on lista pidetyimmistä organisaatioista kolmessa sarjassa: pienet organisaatiot (15-49 työntekijää), yleinen sarja (50-500 työntekijää) sekä suuret organisaatiot (vähintään 500 työntekijää). Tutkimuksen tuottaa Great Place to Work Institute Finland. ([www.greatplacetowork.fi](http://www.greatplacetowork.fi))

Riippumatta siitä, miten työnantajabrändin haluaa määritellä, myös julkiset, nykyisiin työntekijöihin kohdistuneet tutkimukset työpaikan viihtyvyydestä ja suosiosta vaikuttavat yrityksen ulkoiseen kuvaan työnantajana. Toisin sanoen, sisäinen menestys vaikuttaa myös ulkoiseen vetovoimaan. Työntekijöiden positiiviset näkemykset heijastuvatkin selkeästi myös ulkoihin mielipiteisiin ja parhaiden työpaikkojen mittauksissa puhutaankin usein yrityksen maineesta. Luomalla ja ylläpitämällä hyvää mainetta yritys pystyy muun muassa houkuttelemaan hyviä työntekijöitä (Joo & McLean 2006, 232). Hyvä maine liitetään vahvasti hyvään työnantajakuvaan. Esimerkiksi Yhdysvalloissa yritysten hyvää mainetta työnantajana mittaava tutkimus on nimeltään *The 100 Best Companies to Work for in America* (Joo &

McLean 2006, 232). Vapaasti suomennettuna tutkimus listaa Yhdysvaltain 100 parasta työnantajayritystä. Kriteereinä tässä tutkimuksessa on esimerkiksi palkkiotekijät, yrityksen tarjoamat mahdollisuudet, avoimuus, työvarmuus sekä ylpeys työstä tai organisaatiosta (Joo & McLean 2006, 233). Tämä tutkimus toteutetaan haastattelemalla nykyisiä työntekijöitä, ja siinä keskitytään heidän näkemyksiinsä organisaatiosta.

Työpaikan toimivuuden sekä ulkoisen työnantajakuvan tilaa voidaan organisaation sisällä tarkastella eri näkökulmista. Psykologisesta näkökulmasta tarkastelun kohteena on esimerkiksi työntekijöiden osallistuminen sekä tunteellinen side työhön ja organisaatioon. Hyvässä tapauksessa työntekijät luottavat työnantajaan, heidän työsuorituksensa on korkea ja he ovat sitoutuneet työpaikkaansa. Tilannetta voidaan tarkastella myös taloudellisesta näkökulmasta mitaten työntekijöihin tehtyjä investointeja. Työmarkkinoiden näkökulmasta katse kääntyy yrityksen kykyyn houkutella ja pitää taitavat työntekijät. (Joo ja McLean 2006)

Yhdessä nämä näkökulmat tarkastelevat työnantajabrändin merkitystä laajalla katseella ja huomioivat merkityksen myös organisaatiossa pitkään olleille. Näin asiaa tarkastellen työnantajabrändissä ei ole kyse pelkästään rekrytoinnista vaan myös rekrytoinnin yhteydessä annetun lupauksen pitämiseen: työnantajabrändi ulottuu hakuaikeesta organisaatiosta lähtöön asti (Pietersis ym. 2005, 19). Potentiaalisille työntekijöille se voi merkitä positiivista hakupäätöstä ja nykyisille jäsenille syytä jäädä. Sisäisesti tätä brändilupauksen toteutumista voi aika joiin mitata esimerkiksi kyselyiden avulla (Pietersis ym. 2005, 18). Ulkoisesti työnantajan maineen mittaaminen kertoo, miten tämä tarina on välittynyt organisaation ulkopuolisille sidosryhmille. Erilaisia mittauksia suorittaessa tärkeä huomioitava seikka on työnantajabrändin tarkastelu sekä nykytilan että tavoitetilan kautta (Kunerth & Mosley 2011). Siis, mitkä asiat ovat tällä hetkellä hyvin ja, mitä voisi mahdollisesti parantaa.

## 2.2 OMINAISUUDET

Aivan kuten työnantajabrändin määritelmän suhteen, myös sen ominaisuuksien suhteen löytyy eri näkemyksiä (Kucherov & Zavyalova 2012, 88). Yhtä yhtenäistä luokittelua ei siis ole ja loppupeleissä kyseessä voidaan nähdä olevan subjektiivinen kysymys siitä, mitä kukin työllisyydeltä hakee ja täten mitkä työllistävän organisaation tekijät ja työn ominaisuudet

ovat merkityksellisiä. Kuitenkin saadakseni lisäselkeyttä työnantajabrändiin ja sen merkitykseen, käyn läpi eri näkemyksiä sen osa-alueista.

Pohjimmiltaan näissä ominaisuuksissa on siis kyse siitä, mitkä tekijät rakentavat potentiaalisille työntekijöille mielikuvan hyvästä työnantajasta ja työstä sekä siitä, mitkä tekijät tämän mielikuvan välittymisen lisäksi konkretisoivat sen nykyisille työntekijöille työhön liittyvien merkityksellisiksi koettujen käytännön asioiden kautta. Nämä ominaisuudet voidaan ryhmitellä neljään luokkaan (Kucherov & Zavyalova 2012, 88-89):

1. Taloudelliset ominaisuudet
2. Psykologiset ominaisuudet
3. Käytännölliset ominaisuudet
4. Organisatoriset ominaisuudet

Ensimmäiseen luokkaan eli *taloudellisiin ominaisuuksiin* kuuluu työstä saatavat palkat ja korvaukset (Kucherov & Zavyalova 2012, 88-89) sekä muut työhön liittyvät taloudelliset edut (Barrow & Mosley 2005, 28). Joidenkin näkemysten mukaan merkitystä on nimenomaan korkealla ja uran myötä kasvavalla palkalla (Kärreman & Rylander 2008, 117).

Työnantajabrändin *psykologisia ominaisuuksia* ovat esimerkiksi organisaation kulttuuri sekä ihmisten väliset suhteet (Kucherov & Zavyalova 2012, 88-89). Psykologisia ominaisuuksia ovat myös organisaation moniarvoisuus ja kaikille annetut yhtäläiset mahdollisuudet (Barrow & Mosley 2005, 28). Työntekijöiden huomioonottaminen sekä työpaikan hauskuus kuuluvat lisäksi tähän luokkaan (Srivastava & Bhatnagar 2010, 29).

*Käytännöllisiin ominaisuuksiin* kuuluu ennen kaikkea työn sisältö (Kucherov & Zavyalova 2012, 88-89). Lisäksi työnantajabrändiä rakentavia tekijöitä ovat kehitysmahdollisuudet sekä työstä saatu palaute (Kärreman & Rylander 2008, 117). Mahdollisuudet matkustaa sekä työn kansainvälisyys (Barrow & Mosley 2005, 28) ovat myös tähän luokkaan kuuluvia ominaisuuksia.

Viimeiseen luokkaan eli *organisatorisiin ominaisuuksiin* kuuluvat yhtiötä ja sen toimintaa koskevat tekijät. Nämä heijastuvat vahvasti ulkoisille sidosryhmille, mutta vaikuttavat myös konkreettisesti organisaation jäsenten työhön ja arkeen. Organisatorisia ominaisuuksia ovat esimerkiksi yhtiön historia, sen tuotemerkkien maine sekä johtamistavat (Kucherov &

Zavyalova 2012, 88-89). Sosiaalinen vastuullisuus sekä ympäristöön liittyvä menneisyys ovat lisäksi tähän luokkaan kuuluvia usein tärkeiksi koettuja tekijöitä (Barrow & Mosley 2005, 28). Organisaation taloudellinen suoritus ja jopa koko alan imago tulevat merkityksellisinä tekijöinä esille (Srivastava & Bhatnagar 2010, 29). Organisatorisena ominaisuutena voidaan myös nähdä yrityksen kyky innovoida (Barrow & Mosley 2005, 28).

### 2.3 MERKITYS POTENTIAALISILLE TYÖNTEKIJÖILLE

Mikä merkitys työnantajabrändillä sitten on? Yleisesti tarvetta sen luomiselle ja hallinnalle perustellaan erityisesti hyödyillä, joita oikean henkilöstön rekrytoiminen ja organisaation palveluksessa pitäminen tuovat. Tällaisen tehokkaan rekrytoinnin nähdään tuottavan yritykselle kilpailullisen edun (Agrawal & Swaroop 2009, 42). Mahdollisen hakijan asenne organisaatiota kohtaan voi vaikuttaa ratkaisevasti hakuaikeeseen (Agrawal & Swaroop 2009) ja kehittämällä työnantajabrändiä voidaan edesauttaa myönteisen hakupäätöksen syntymistä.

Erityisesti mittavan työkokemuksen puuttuessa, voi organisaatiosta muodostunut positiivinen vaikutelma ja arvostus yritystä kohtaan olla oleellisessa osassa työnhakukäytöksessä (Agrawal & Swaroop 2009). Great Place to Work – tutkimuksen mukaan parhaina pidetyt työpaikat pystyvät houkuttelemaan oikeanlaisia työntekijöitä ja pärjäävät myös vaikeiden aikojen läpi. Näiden organisaatioiden vetovoimasta viestivät suuret hakemusmäärät sekä alhainen vapaaehtoinen lähtövaihtuvuus ([www.greatplacetowork.fi](http://www.greatplacetowork.fi)).

Työnantajabrändin merkitys työnhakijoihin pohjautuu vakiintuneeseen käsitykseen, jonka mukaan vahvat brändit vetoavat ihmisiin kuluttajina. Työnhakijoina ihmisten tilannetta voidaan verrata kulutuspäätöksiä tekeviin ostajiin, joille muodostuneilla uskomuksilla on merkitystä tehdessä valintoja (Agrawal & Swaroop 2009, 42). Ulkoinen tunnistettavuus työnantajabrändin luomisen avulla helpottaa uusien työntekijöiden saamista, johtuen siitä, että potentiaalisten hakijoiden tiedot organisaatiosta ovat usein rajalliset. Täten valinta hakeako vai ei, pohjautuu vihjeisiin, joita hakijat luovat saamansa vaikutelman perusteella (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Yksinkertaisimmillaan, työnantajabrändiä voidaankin verrata mihin tahansa muuhun tuotemerkkiin ja nähdä sen koostuvan kahdesta ulottuvuudesta (Keller 1993 kts. Agrawal & Swaroop 2009, 42):

1. Tietoisuus työnantajasta
2. Tietoisuuteen liittyvät tunteet ja tiedot

Näistä ensimmäinen ulottuvuus tarkoittaa käytännössä sitä, että oikeat hakijat ovat tietoisia työnantajasta. Mitä enemmän hakija organisaatiosta tietoa saa, sitä todennäköisempää onkin, että hän sinne töihin päättää hakea (Gatewood ym. 1993, 424). Toisaalta, huomionarvoista on myös toinen ulottuvuus, eli se, millaisia nämä tiedot ovat. Työn valinta alkaa henkilön arvioidessa muun muassa mainonnasta, mediasta ja ystäviltä saatua organisaatiota koskevaa informaatiota ja tehden näihin tietoihin pohjautuvia päätöksiä hakeako työtä kyseisestä organisaatiosta vai ei (Gatewood ym. 1993, 414). Työntekijöille merkitystä voidaan nähdä olevan sekä itse työllä että sitä tarjoavalla organisaatiolla, tästä johtuen positiivisina pidetyt yritykset ovat halutumpia työpaikkoja (Srivastava & Bhatnagar 2010). Houkuttelevaa työtä tarjoavat miellyttävinä pidetyt organisaatiot hyötyvät laajemmasta hakijajoukosta, ja voivat juuri tätä kautta saavuttaa kilpailuedun. Erityisesti tilanteissa, jossa osaavista työntekijöistä on ylikysyntää, työnantajan brändäämisen rooli relevanttina HR-strategiana korostuu (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26).

Näiden ulottuvuuksien hallinnassa on kyse pitkäaikaisesta, strategisesta työstä (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Vaikka yksittäisillä aloitteilla voidaan toki parantaa yhtiön työnantajakuvaa, saadaan suurempi hyöty pitkäjänteisemmän hallinnan kautta (Kunerth, & Mosley 2011, 25). Vahva työnantajabrändi voi myös auttaa selviämisessä haastavien aikojen läpi, tosin työtä se saattaa vaatia. Esimerkiksi syksyllä 2012 mittavat yt - neuvottelut aloittanut finanssikonserni OP-Pohjola jatkoi työnantajabrändinsä pitkäjänteistä rakentamista ja ylläpitämistä myös henkilöstövähennysten ajan olemalla esillä sosiaalisessa mediassa, tärkeiden sidosryhmien julkaisuissa sekä eri tapahtumissa (Erkko 2012).

Yrityksen luoma työnantajabrändi toimii potentiaalisille työntekijöille organisaation tunnisteena (Kärreman & Rylander 2008, 108). Se on vahvasti liitoksissa organisaation identiteettiin, kyseessä voidaan jopa nähdä olevan synonyymit (Simões ym. 2005, 156). Yrityksen identiteetti on pohjimmiltaan se, miten yrityksen luonne näyttäytyy eri yleisöille ja se kertoo, mitä organisaatio edustaa ja minne se on menossa (Simões ym. 2005, 154-155). Yrityksen identiteetin kuvaaminen voi tapahtua myös työnantajabrändin kautta (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Se taas voidaan ymmärtää valittujen arvojen ja merkityksien



ilmaisemisena (Kärreman & Rylander 2008, 107). Työnantajabrändi kertoo siis potentiaalisille työntekijöille millainen yritys työnantajana on sekä kuvaa organisaation luonnetta. Tällä edesautetaan työnantajan ja työntekijän välistä kulttuurista yhteensopivuutta (Srivastava & Bhatnagar 2010). Tällöin organisaatioon hakee organisaation luonteeseen ja identiteettiin sopivia työntekijöitä.

Tässä on pohjimmiltaan kyse organisatorisesta identifikaatiosta eli siitä määrästä, jolla työntekijät määrittelevät itsensä samoilla attribuuteilla, jotka he uskovat määrittelevän heidän työnantajaorganisaation (Dutton ym. 1994 kts. Berger ym. 2006, 129). Sen avulla voidaan yhdistää organisaation ja sen jäsenten identiteetit. Se, mitkä tekijät määrittelevät organisaation identiteetin riippuu yksilöstä ja hänen kokemuksistaan (Brown ym. 2006, 103). Kuitenkin työntekijän identifioiminen organisaatioon on todennäköisempää, jos organisaatio on arvostettu tai sillä on hyvä imago ja kun käsitetty organisaation identiteetti kasvattaa yksilön omaa itsetuntoa (Kärreman & Rylander 2008, 115).

Miten työntekijät sitten vastaavat näihin työnantajien välittämiin tarinoihin? Potentiaaliset työntekijätkin voivat hekin kuvata itseään brändien kautta. Myös ihmisiä ja heidän uriaan voidaan markkinoida aivan kuten muitakin brändejä, muun muassa tehden lupauksia suorituksesta (Lair ym. 2005). Ihmisen henkilökohtaisena brändinä voidaan pitää sitä vaikutelmaa, joka muilla hänestä on (Wee & Brooks 2010, 46). Persoonansa brändäämistä ovat menestyksekkäästi toteuttaneet muun muassa eri julkisuuden henkilöt (Lair ym. 2005). Pohjimmiltaan työntekijöiden harjoittama itsensä brändääminen ei poikkea tästä eikä siten ole niin uusi asia, kuin ensivaikutelmaltaan saattaa vaikuttaa. Työntekijän harjoittama itsensä brändääminen ei niinkään ole itsensä kehittämistä vaan enemmänkin itsensä ”paketoimista”. Kyse on siis siitä, kuinka hyvin työntekijä järjestelee ja leimaa esimerkiksi taitonsa ja mielenkiintonsa (Lair ym. 2005, 308). Työntekijän brändääminen liittyy ennen kaikkea työmarkkinoiden siirtymävaiheissa oleviin henkilöihin (Lair ym. 2005, 309), eli potentiaalsiin työntekijöihin. Tässä mielessä työnantajabrändi ja työntekijäbrändi toimivat saman kehyksen sisällä molemmat tehostaen työntekijöiden siirtymiä työnantajien ulottuville.

Vahvalla työnantajabrändillä voi olla merkitystä myös nykyisille työntekijöille. Myönteinen näkemys työnantajasta sekä työstä voi lisätä työntekijöiden halua pysyä työssään ja täten

alentaa henkilöstön vaihtuvuutta (Kucherov & Zavyalova 2012). Työnantajabrändillä ei täten viestitä ainoastaan ulkoisille sidosryhmille vaan sillä myös ohjataan ja johdetaan organisaation jäseniä. Brändäämistähän on perinteisesti pidetty yksinomaan myyntiä lisäävänä markkinoinnin työkaluna, mutta sitä voidaan käyttää myös merkitysten johtamiseen (Kärreman & Rylander 2008).

Sisäisiin sekä ulkoisiin sidosryhmiin vaikuttaen työnantajabrändin merkityksen voi tiivistää siten, että se koskee organisaation identiteetin, imagon ja erottuvuuden luomista työnantajana mahdollisten työntekijöiden houkuttelemiseksi ja nykyisten työntekijöiden motivoimiseksi, sitouttamiseksi sekä pitämiseksi (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Tämän myötä työnantajabrändin kolmena päähyötynä voidaan nähdä 1) parempi rekrytointi, 2) työntekijöiden pysyminen ja 3) työntekijöiden suurempi sitoutuminen (Barrow & Mosley 2005, 69). Mutta miten tämä nykyisten työntekijöiden pitäminen, motivoiminen ja sitouttaminen työnantajabrändin kautta oikein tapahtuvat? Eli mitä työnantajabrändi nykyisille työntekijöille oikeastaan merkitsee?

#### 2.4 MERKITYS NYKYISILLE TYÖNTEKIJÖILLE

Työnantajabrändin kannalta nykyiset työntekijät ovat tärkeitä työnantajalle siitä syystä, että nykyiset jäsenet ovat organisaation ruumiillistuma ulkopuolisille tahoille (Brown ym. 2006, 103). Työnantajabrändi on monessa tapauksessa se kuva, joka välitetään organisaation sidosryhmille työntekijöiden kautta (Miles & Mangold 2007). Tämän välitetyn kuvan merkitys on erityisen merkittävä asiantuntijayrityksille johtuen siitä, että näiden yritysten tuote on juuri työntekijät, jotka täten toimivat brändin edustajina organisaation ulkopuolisille tahoille (Kärreman & Rylander 2008, 106). Työntekijät siis muokkaavat työnantajabrändiä ja yrityksen koko ulkoista kuvaa. Jopa yksi henkilö, esimerkiksi tunnettu toimitusjohtaja, voi itsessään olla brändi, mikä taas voi vaikuttaa koko yrityksen brändiin ja sen kehitykseen (Barrow & Mosley 2005, 48).

Organisaation sisäiset näkemykset myös osallistuvat yrityksen brändin rakentamiseen (Simões ym. 2005, 156). Vahvan työnantajabrändin saavuttaminen, niin ulkoisille kuin sisäisille sidosryhmille, vaatiikin työnantajabrändin tarjoaman tarkastelua koko työsuhteen ajalta (Pietersis ym. 2005, 18). Täten työnantajabrändi ei liity pelkästään rekrytointiin vaan sen tulisi ulottua hakuaikeesta organisaatiosta lähtöön asti (Pietersis ym. 2005, 19). Tästä

johtuen työnantajabrändin tulisi välittyä myös nykyisille työntekijöille. Esimerkiksi vahva yrityskulttuuri, työn koettu merkityksellisyys sekä korkea motivaatio ja vahva sitoutuminen ovat tekijöitä, joiden on havaittu olevan yleisiä vetovoimaisille työpaikoille ([www.greatplacetowork.fi](http://www.greatplacetowork.fi)). Ulkoisen kuvan lisäksi työnantajabrändi tapahtuu siis myös organisaation sisällä. Sen avulla voidaan hallita yritysidentiteettiä, joka vaikuttaa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Vaikka työnantajabrändi ei välttämättä ole tärkein tekijä organisaation jäsenten määrittäessä sitä keitä he ovat, sillä voi kuitenkin olla merkittävä vaikutus organisaation identiteetin vahvuuteen, eli sisällön sijaan se voi voimistaa organisaation identiteettiä. Vahva brändi vahvistaa organisaation identiteettiä (Kärreman & Rylander 2008).

Vahvalla työnantajabrändillä voi olla huomattavia vaikutuksia ihmisiin ja heidän käsityksiinsä itsestään. Työnantajabrändin voidaan nähdä kertovan jotain ihmisestä ja se voidaan kokea symbolina kuulumisesta johonkin joukkoon (Kärreman & Rylander 2008, 117). Parhaassa tapauksessa tällaisella on selkeitä myönteisiä vaikutuksia juurikin vaikka työhön ja organisaatioon sitoutumiseen. Pelkällä organisaation jäsenyydellä voi olla merkitystä yksilön minäkäsitykseen (Joo & McLean 2006, 245) ja esimerkiksi vahvan työnantajabrändin omaavan organisaation jäsenyys kasvattaa itsetuntoa ja vahvistaa yhteenkuuluvuutta organisaatioon (Lievens ym. 2007, kts. Srivastava & Bhatnagar 2010, 27). Organisatorinen identifikaatio voi muun muassa vaikuttaa henkilön minäkäsitykseen ja sosiaaliseen identiteettiin (Elsbach 1999 kts. Berger ym. 2006, 129). Se mitkä aspektit määrittelevät organisaation identiteetin sen jäsenille, riippuu yksilön kokemuksista (Brown ym. 2006, 103). Toisin sanoen, eri työnantajabrändin ominaisuudet puhuttelevat eri ihmisiä eri tavalla.

Vahvalla työnantajabrändillä voi kuitenkin myös olla työnantajan näkökulmasta haitallisia seurauksia. Ensinnäkin, työnantajabrändin rakentamisella ja ylläpitämisellä on kustannuksensa. Vahvan työnantajabrändin omaaville organisaatioille onkin tyypillistä korkeammat HR-kustannukset (Kucherov & Zavyalova 2012, 102). Halutunlaisen mielikuvan luominen organisaation ulkopuolelle sekä sen toteuttaminen ja ylläpitäminen organisaation sisällä vie aikaa, vaivaa ja rahaa.

Lisäksi nykyiset työntekijät voivat käyttää tämän kallisarvoisen työn tuloksia omaksi hyödykseen ja samalla työnantajansa haitaksi. He voivat siirtyä heihin liitetyn vahvan

tuotemerkin voimalla toisen organisaation palvelukseen (Kärreman & Rylander 2008, 118). Vahva työnantajabrändi voi olla merkittävässä osassa työntekijän houkuttelevuudessa työmarkkinoilla, työntekijä voi tämän avulla muokata ja kehittää hänen omaa brändiään. Henkilöön liitetty vahva työnantajabrändi voi jopa toimia CV:n korvikkeena (Kärreman & Rylander 2008, 118). Työntekijä voi sen voimistamana siirtyä urallaan eteenpäin jättäen edellisen työnantajansa nuolemaan näppejään. Loppujen lopuksi, vahva työnantajabrändi voikin olla työnantajalle kaksiteräinen miekka: toisaalta se luo arvoa työnantajalle olemalla vetovoimainen parhaille hakijoille, mutta toisaalta se voi tehdä nykyisistä työntekijöistä liian haluttuja muille työnantajille (Kärreman & Rylander 2008, 118).

## 2.5 YHTEENVETO

Tarve työnantajabrändistä saattaa olla hyvinkin vanha, mutta käsitteenä se nousi keskusteluun vasta 1990-luvulla (Ambler & Barrow 1996, kts. Kunerth & Mosley 2011, 19). Runsas mielenkiinto on tuottanut lukuisia toisistaan poikkeavia näkemyksiä siitä, mitä työnantajabrändillä oikeastaan tarkoitetaan. Pohjimmiltaan eri määritelmät kuitenkin kaikki liittyvät työnantajaorganisaatiota sekä sen tarjoamaa työllisyyttä koskeviin mielikuviin ja käsityksiin. Työnantajabrändi on potentiaalisen hakijan asenteita ja käsityksiä työstä tai organisaatiosta (Agrawal & Swaroop 2009) sekä kuva organisaatiosta myös nykyisille työntekijöille (Kimpakorn & Tocquer 2009, kts. Srivastava, & Bhatnagar 2010, 26). Näiden johdosta työpaikkaa pidetään hyvänä ja vaihtoehtoista positiivisella tavalla erottuvana (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26).

Työnantajabrändi on eri ominaisuuksien summa. Työnantajabrändin taloudellisia ominaisuuksia ovat työstä saatavat taloudelliset korvaukset (Kucherov & Zavyalova 2012, 88-89) ja taloudelliset edut (Barrow & Mosley 2005, 28). Psykologisia ominaisuuksia ovat organisaation kulttuuri (Kucherov & Zavyalova 2012, 88-89) ja esimerkiksi työpaikan hauskuus (Srivastava & Bhatnagar 2010, 29). Työnantajabrändin käytännölliset ominaisuudet kuvaavat sitä, mitä työ käytännössä sisällöllisesti tarjoaa. Organisatoriset ominaisuudet taas kuvaavat organisaatiota ja sen piirteitä.

Ensinnäkin näiden ominaisuuksien nähdään puhuttelevan potentiaalisia työntekijöitä, joiden organisaatioon kohdistuviin asenteisiin ja tämän myötä hakuaikeeseen voidaan näillä vaikuttaa (Agrawal & Swaroop 2009). Mahdollisten työnhakijoiden tiedot

työnantajaorganisaatiosta ovat usein rajatut, jolloin hakupäätös perustuu hakijan luomaan vaikutelmaan (Srivastava & Bhatnagar 2010, 26). Kuitenkin usein työnantajabrändin ruumiillistuma organisaation ulkopuolisille on sen työntekijät. Lisäksi työnantajabrändillä saattaa vaikuttaa henkilön sosiaaliseen identiteettiin (Elsbach 1999 kts. Berger ym. 2006, 129) ja se voidaan kokea merkinä kuulumisesta johonkin joukkoon (Kärreman & Rylander 2008, 117). Työnantajabrändin kohdeyleisöksi voidaan siksi määritellä potentiaalisten työntekijöiden lisäksi nykyiset työntekijät, eli työnantajaorganisaatiossa työskentelevät henkilöt.

### 3 TUTKIMUKSEN TOTEUTTAMINEN

Perinteinen jaottelu eri tutkimusmenetelmistä on luokitellut menetelmät kvantitatiivisiin, eli määrällisiin menetelmiin, ja kvalitatiivisiin, eli laadullisiin menetelmiin. Tutkimukseen sopivan menetelmän valinta voi perustua esimerkiksi tutkimusongelmaan (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Itse koin, että tutkimukseni aiheen vuoksi laadullinen tutkimus tuottaisi mielenkiintoisempia ja antoisampia tuloksia.

Laadullisena tutkimuksena voidaan pitää joukkoa hyvin erilaisia tutkimusmenetelmiä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 7). Yhden yhtäläisen määritelmään sijaan laadulliselle tutkimukselle löytyy erilaisia näkemyksiä sen luonteesta, tarkoituksesta ja jopa tarpeellisuudesta. Yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä on käsitys tiedon subjektiivisuudesta (Tuomi & Sarajärvi 2006, 19). Tämän näkemyksen mukaan, olemassa ei siis ole objektiivista tietoa ja ”totuutta” vaan kaikki tieto on tutkijan ymmärryksen varassa. Tämä sopi tutkimukseni luonteeseen, sillä absoluuttista totuutta työnantajabrändistä, sen ominaisuuksista ja niiden merkityksestä ei ole vaan kyseessä on nimenomaan subjektiivisia kokemuksia. Yhden totuuden etsimisen sijaan aihetta voi kuitenkin havainnollistaa selvittämällä eri yksilöiden kokemuksia ja tuomalla esille heidän näkemyksiään. Tässä oli yksi syy tutkimukseni toteuttamiseen laadullisin keinoin.

Toinen laadullisen tutkimuksen tärkeä piirre on mahdollisuus hypoteesittomuuteen, joka tarkoittaa sitä, että tutkijalla ei ole tarkkoja ennakko-olettamuksia tutkimuksen kohteesta tai tuloksista (Eskola & Suoranta 1998, 19). Aikaisempien kokemusten muokkaamista käsityksistä huolimatta tutkimuksen kuluessa tutkija oppii eikä tutkimuksen tarkoituksena ole hypoteesien todistaminen. Myös tämän piirteen takia pidin laadullista tutkimusta omaan tutkimukseeni soveltuvana. En lähtenyt tutkimuksessani todistamaan tarkkoja ennakkoon luotuja hypoteeseja, halusin vain tehdä havaintoja aiheesta ja lisätä ymmärrystä siitä. Tutkimusta tehdessä myös opin aiheesta enemmän, joka vaikutti tutkimuksen seuraaviin vaiheisiin.

Laadullinen tutkimus soveltuu esimerkiksi selvittäessä käyttäytymisen merkitystä ja kontekstia, sen tuodessa esille tutkittavien havainnot tilanteista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Tätä tutkimuksessani pohjimmiltaan tein – selvitin, millaista työnantajabrändiin liittyvää käytöstä tutkittavat kuvaavat ja millaisia merkityksiä he eri asioille antavat. Tämäkin puolsi

laadullista tutkimusta, sillä mitä lähemmäksi yksilöä ja vuorovaikutusta mennään, sitä suurempi syy on käyttää laadullisia menetelmiä (Layder 1993 kts. Hirsjärvi & Hurme 2001, 27).

Yksi laadullisen tutkimuksen menetelmistä on teemahaastattelu, jolla voidaan päästä lähemmäksi merkityksiä, joita ihmiset antavat ilmiöille ja tapahtumille (Hirsjärvi & Hurme 2001, 27). Itse päädyin valitsemaan tämän tutkimukseni aineiston keruumenetelmäksi. Teemahaastattelu on aineiston keruun menetelmä suhteellisen yleinen ja pidin sitä mielenkiintoisena sekä aiheeseeni hyvin sopivana menetelmänä. Suhteellisen vapaalle tutkimusasetelmalle aineistonhankintamenetelmäksi sopii hyvin keskustelu (Tuomi & Sarajärvi 2006, 73). Vapaamuotoisen keskustelun ja avoimien kysymyksen kautta toivoin pääseväni kuulemaan haastateltavien omia kokemuksia rajaamatta vastauksia etukäteen. Teemahaastattelujen ensisijaisena tarkoituksena ei ole ennalta asetettujen hypoteesien todentaminen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66), mikä sopi tutkimukseeni loistavasti.

Aineiston kerättyäni siirryin sen käsittelyyn ja analysointiin. Laadullisessa tutkimuksessa analysoinnin tarkoituksena on aineiston selkeyttäminen ja samalla uuden tiedon tuottaminen (Eskola & Suoranta 1998, 137). Päädyttäni teemahaastatteluihin, pohdin sopivaa analyysimetodia ja päädyin lopulta narratiiviseen analyysiin. Tämä johtui siitä, että haastattelun tekemisessä on pohjimmiltaan kyse tarinoiden keräämisestä (Eskola & Suoranta 1998, 23) ja omassa tutkimuksessani nämä olivat tarinoita työnantajabrändistä ja sen merkityksestä. Narratiivisen analyysin kautta pystyin yhdistämään eri haastateltavien tarinat kahdeksi kertomukseksi, jotka kertoisivat työnantajabrändistä ja selkeyttäisivät sille annettuja merkityksiä.

Esittelen nyt tarkemmin nämä valitut menetelmät sekä käyn läpi, miten tutkimukseni käytännössä suoritettiin. Luvun lopuksi käsittelen vielä tutkimukseni laatuun ja luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

### 3.1 TEEMAHAASTATTELU

Tyypiltään teemahaastattelu on puolistrukturoitu haastattelu. Kysymykset ovat tällöin kaikille haastateltaville samat, mutta niiden järjestyksen ja sanamuodon suhteen haastattelijalla on vapauksia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Omassa tutkimuksessani pitäydyin

ennalta suunnitellussa kysymysjärjestyksessä, mutta kysymysten sanamuodon suhteen oli ennakoitua vaihtelua. Erityisesti haastateltavien kaivatessa tarkennusta tai selvennystä kysymyksiin, avasin niitä vaihtelevin sanamuodoin. Myös kysymysten määrän osalta haastattelijalla on vapauksia eikä kaikilta haastateltavilta ole pakollista kysyä kaikkia kysymyksiä (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77). Itse kuitenkin päädyin kysymään lähes kaikissa haastatteluissa kaikki kysymykset. Jossain tapauksissa tarkentavaa kysymystä ei tarvittu, koska vastaus siihen ilmeni jo pääkysymyksen myötä. Kysymysten määrä oli mielestäni kohtuullinen eivätkä haastattelut pituudeltaan venyneet liiallisiksi. Lisäksi pidin kaikkia kysymyksiä sen verran oleellisina, että en niistä halunnut luopua.

Teemahaastattelussa edetään etukäteen valittujen teemojen ja niitä tarkentavien kysymysten varassa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77). Teemahaastattelujen suunnitteluvaiheen tärkein osa onkin haastattelujen teemojen suunnittelu (Hirsjärvi & Hurme 2001, 66). Etukäteen valitut teemat perustuvat tutkimuksen viitekehykseen eli tutkittavasta ilmiöstä jo tiedettyyn (Tuomi & Sarajärvi 2006, 77-78). Omassa tutkimuksessani viitekehys muodostui kirjallisuuskatsauksen myötä, josta muodostin neljä pääteemaa, joita halusin haastatteluissa käsitellä. Nämä teemat olivat (1) työnantajabrändi ja sen ominaisuudet, niiden (2) merkitys potentiaalisille työntekijöille ja (3) merkitys nykyisille työntekijöille. Näiden pohjalta toivoin tekeväni havaintoja, jotka havainnoisivat (4) työnantajabrändin hyötyjä, joka oli neljäs teema. Tutkimukseni viitekehyksen pohjalta muodostin seuraavat kysymykset:

1. Millä tekijöillä on merkitystä työtä hakiessa?
  - a. Mitkä tekijät ovat tärkeitä mahdollisessa työpaikassa?
  - b. Millaisiin yrityksiin voisit hakea töihin?
  - c. Voisitko hakea töihin yritykseen, jonka kokisit toimivan väärin?
2. Mitkä tekijät saavat jäämään työpaikkaan?
  - a. Mikä lisää halua pysyä työssä?
  - b. Mikä heikentää halua pysyä työssä?
  - c. Voisitko jäädä töihin yritykseen, jonka kokisit toimivan väärin?
3. Millainen on hyvä työnantaja?
4. Millaista on hyvä työ?
5. Millainen on hyvä työyhteisö?
6. Millainen on hyvä johtaja?



- a. Millaista on hyvä johtaminen?
7. Millainen on hyvä työnantajabrändi?
- a. Voisitko työskennellä yritykselle, jolla on negatiivinen työnantajabrändi?

Kysymykset 1 ja 2 käsittelivät tekijöitä, jotka ovat merkityksellisiä työntekijöille, eli ne koskivat teemoja 2 ja 3. Molemmissa kohdissa viimeisen tarkentavan kysymyksen (c) tarkoituksena oli selvittää niin työnantajaorganisaation yhteensopivuuden merkitystä työntekijöille. Tämä käsitteli myös työnantajaorganisaatioon liitettyjen merkitysten koettua vaikutusta omalle identiteetille. Kysymykset 3-6 selvittivät työnantajabrändin ominaisuuksia ja niiden merkitystä eli teemaa 1. Viimeinen kysymys (7) toimi yhteenvedona ja haastattelun päätöksenä hakien mahdollisia lisäyksiä aiempiin kysymyksiin. Viimeisen kysymyksen tarkennuksella (7a) oli sama funktio kuin tarkentavilla kysymyksillä 1c ja 2c.

Teemahaastattelun etukäteen mietittyjen teemojen on tarkoitus synnyttää vapaata keskustelua. Haastatteliija kohdentaa tämän keskustelun näihin teemoihin kysymystensä kautta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47-48). Teemahaastatteluiden tärkeimpinä piirteinä onkin se, että vastauksia ei ole sidottu ennalta määrättyihin vastausvaihtoehtoihin (Hirsjärvi & Hurme 2001, 47). Haastateltavat voivat tällöin vastata vapaasti omin sanoin tuoden esille omia näkemyksiään aiheesta. Tällöin esille tulevat haastateltavien omat tulkinnat ja asioille antamat merkitykset (Hirsjärvi & Hurme 2001, 48). Tämä oli tärkeimpiä syitä siihen, miksi valitsin juuri teemahaastattelut. Halusin kuulla työntekijöiden työnantajabrändille antamia merkityksiä enkä rajata vastauksia ennakoon.

Valitsin haastateltaviksi tuttavapiiristäni yhteensä kahdeksan kauppatieteitä opiskellutta henkilöä. Neljä heistä oli edelleen opiskelijoita ja neljä jo kauppatieteiden maisterin tutkinnon suorittaneita. Kaikki haastateltavat olivat syntyneet vuosina 1984-1987 ja aloittaneet kauppatieteiden opinnot vuosina 2005-2007. Opiskelijat edustivat tutkimuksessani potentiaalisia työntekijöitä ja tutkinnon suorittaneet ja työelämään siirtyneet nykyisiä työntekijöitä.

Saadakseni liiallisen hajanaisen aineiston sijaan jokseenkin yhtenevän otoksen, rajasin tutkimukseni yhden tieteenalan opintoja suorittaneisiin ja yhteen ikäluokkaan. Mielsin vielä opintojansa suorittavat haastateltavat niin sanotuiksi potentiaalisiksi työntekijöiksi ja vaihtelevista työtilanteista sekä työhistoriasta huolimatta pohjimmiltaan opiskelijoiksi.

Aiemmassa tutkimuksessa heitä on työmarkkinoilla verrattu kokemattomiin kuluttajiin, joiden toimintaa, valintoja ja mielipiteitä ei muokkaa huomattava käytännön kokemus työmarkkinoilta. Heidän kauttaan voi täten tehdä havaintoja työnantajabrändin merkityksestä erityisesti potentiaalisille työntekijöille. Vertailukohtaksi haastattelin nykyisiä työntekijöitä, joita edustivat jo työelämään siirtyneet, kauppatieteiden maisterin tutkinnon suorittaneet henkilöt. Tarkoituksena oli tehdä lisähavaintoja työnantajabrändin osa-alueista ja niiden merkityksestä eri ryhmien vastausten ja näkemysten vertailun kautta. Lisäksi, työnantajabrändin kohderyhmänä voidaan nähdä sekä nykyiset että potentiaaliset työntekijät. Halusin tutkia molempien ryhmien näkemyksiä.

Toteutin haastattelut helmikuun 2013 aikana yksilöhaastatteluina. Haastattelut olivat kaikki kestoaltaan noin puoli tuntia. Nauhoitin keskustelut ja litteroin muodostuneen aineiston mahdollisimman pian. Useimmissa tapauksissa pystyin käsittelemään nauhoituksen muutaman tunnin sisällä, osassa haastatteluissa kuitenkin vasta seuraavan vuorokauden aikana. Ennen haastatteluja olin kertonut aiheen haastateltaville pääpiirteittään ja kuvaillut haastattelun luonnetta. En kuitenkaan kertonut kysymyksiä tai tarkkoja osa-alueita etukäteen, jotta haastateltavien vastaukset edustaisivat mahdollisimman hyvin heidän omia näkemyksiään.

Tehtyäni kahdeksan haastattelua ja tutustuttuani niiden tuottamaan aineistoon, pidin tätä oikeankokoisena määränä. Aineiston sopivaa määrää määritettäessä puhutaan usein saturaatiosta eli tilanteesta, jossa aineisto alkaa toistaa itseään eikä haastateltavat tuota enää uutta tietoa (Tuomi & Sarajärvi 2006, 89). Saturaatioon vetoaminen ei kuitenkaan sovellu läheskään aina laadulliseen tutkimukseen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 90). Lisähaastatteluiden tekeminen olisi voinut tuottaa jonkin verran uutta tietoa, koska haastatteluissa käsiteltiin haastateltavien omia näkemyksiä. Kuitenkin, tekemiäni haastatteluiden myötä alkoi hahmottua suhteellisen yhtenäinen kuva, joka tästä huolimatta sisälsi yksilöllisiä kokemuksia. Verratessani omaa aineistoani aiempiin tutkimuksiin, en pitänyt sitä missään suhteessa selkeästi puutteellisena. Jossain määrin saturaatio siis saavutettiin vaikkakin pieniä määriä uutta tietoa olisi voitu hankkia lähes loputtomiin.

Liika monimuotoisuuskaan ei ole toivottavaa, sillä liiallinen tutkimusaineiston monimuotoisuuden keskittyminen vain hankaloittaa otteen saamista aineistosta (Alasuutari

1999, 43). Täten en myöskään halunnut tuottaa liian suurta määrää aineistoa, josta teemojen ja merkitysten löytäminen olisi ollut suunnattoman hankalaa. Liian suuresta aineistosta olisi ollut hyvin hankalaa muodostaa yhtenäistä kuvaa, joka havainnoisi työnantajabrändin merkitystä. Lisäksi, verratessani haastatteluideni määrää aiempiin tutkimuksiin, pidin kahdeksaa haastateltavaa sopivana lukuna.

### 3.2 NARRATIIVINEN ANALYYSI

Kerättyäni aineiston siirryin sen purkamiseen ja analysoimiseen. Haastatteluja purettaessa, on tutkijan pyrittävä tavoittamaan haastatteluvaiheen olennainen sisältö (Hirsjärvi & Hurme 2001, 142). Haastatteluja ei ole siis pakko purkaa sanatarkasti. Päädyttäessä tällaiseen ratkaisuun, on teemahaastattelun parhain jatkokäsittelijä haastattelun tehnyt tutkija. Hän tuntee aineistonsa niin hyvin, että hän tunnistaa tallenteesta teema-alueet nopeasti ja huomaa, milloin on tarpeen kirjoittaa sanatarkkoja dialogeja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 142).

Litteroidessani nauhoitettuja keskusteluja päädyin ratkaisuun, että en kirjoittanut sanatarkkoja dialogeja tallenteista. Tämä päätös pohjautui ensisijaisesti aikomukseen analysoida aineisto narratiivisella otteella. Tässä metodissa tulisin joka tapauksessa tiivistämään aineistoa ja teemoittelemaan sitä. Siksi en kokenut, että tutkimuksen luotettavuus tai laatu kärsisivät ajoittaisesta sanatarkasta litteroinnista luopuessa. En kuitenkaan jättänyt huomioimatta haastateltavien sanavalintoja tai pohdintaa vaan lähinnä ajoittain jätin toistoja pois sekä muokkasin lauseita hieman jälkikäsitteilyä ja tarinoiden muodostamista helpottamiseksi.

Teemahaastatteluiden vapaasta luonteesta johtuen, oli ennakoitavissa, etteivät haastateltavien vastaukset tulisi olemaan käytettyjen sanamuotojen suhteen täysin samanlaisia. Tästä johtuen tutkijalla on vapaus tulkita sekä luokitella vastauksia ja nostaa tämän myötä esille teemoja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173). Erillisiä havaintoja voidaan yhdistellä erilaisiksi havaintojen joukoiksi (Alasuutari 1999, 40). Omassa tutkimuksessani luokittelin vastauksia valittujen teemojen ympärille. Lähtökohtateemojen lisäksi aineistosta voi myös nousta analyysin kautta esiin muitakin teemoja, jotka voivat olla jopa mielenkiintoisempia (Hirsjärvi & Hurme 2001, 173).

Jäsenneltyäni aineistoa ryhdyin analysoimaan sitä narratiivisen analyysin avulla. Törmäsin tähän metodiin tutustuessani laitoksen aiempiin tutkimuksiin ja pidin sitä mielenkiintoisena tapana tuoda selkeyttä keräämääni aineistoon. Lisäksi, pohtiessani haastatteluja ja niiden myötä kerääntynyttä aineistoa, tajusin niiden kaikkien olevan pohjimmiltaan tarinoita työstä, työnantajista ja näihin liitetyistä merkityksellisiksi koetuista tekijöistä.

Tämä valittu narratiivisuuden näkökulma on yksi tavoista lähestyä laadullisen tutkimuksen aineistoa (Eskola & Suoranta 1998, 22). Narratiivisuudella tarkoitetaan tarinallisuutta (Hänninen 1999, 15) ja sitä voidaan käyttää tieteellisenä resurssina lukemalla, keräämällä sekä kirjoittamalla tarinoita (Eskola & Suoranta 1998, 23). Omassa tutkimuksessani keräsin tarinoita haastatteluiden myötä ja yhdistin aineistoa kirjoittamalla kaksi tarinaa, jotka kertoivat työnantajabrändin merkityksestä.

Tarinat ovat tapa jäsentää todellisuutta ja ihmisten puhetta (Eskola & Suoranta 1998, 22). Tähän pohjautuen jäsensin haastateltavien puhetta kahdeksi kokoavaksi tarinaksi, joiden tarkoituksena oli tiivistää haastatteluiden keskeisin sisältö ja tämän myötä selventää aihetta vielä enemmän. Tarinallinen tai narratiivinen tutkimus on tutkimusta, jossa tarina on ymmärrysväline (Hänninen 1999, 15). Tutkimuksessani pyrin tarinoiden kautta ymmärtämään työntekijöiden työnantajabrändille antamia merkityksiä. Kertomukset, teoriat ja kokemukset voidaan nähdä tarinoina (Hänninen 1999, 19). Koinkin, että tarinat antaisivat enemmän kuin esimerkiksi haastatteluiden tulosten luokittelu ja tilastointi.

Purettuani ja litteroiduttuani haastatteluaineistot, siirryin tarkastelemaan niiden sisältöä. Johtuen aineiston keruumenetelmästä, osa aineistostani oli jo valmiiksi narratiivisessa muodossa. Lisäksi se oli jo osittain jäsentynyt teemojen ympärille, jolloin tehtäväni oli tuoda siihen lisäselkeyttä kuvaamalla se yhtenäisesti. Kirjoitin siis aineiston pohjalta kaksi tarinaa keskittyen yhteen tarinaan kerrallaan aloittaen opiskelijan tarinasta. Aloitin potentiaalisen työntekijän tarinasta, eli opiskelijoiden haastatteluista, koska tämä tuli kronologisessa järjestyksessä ennen nykyistä työntekijää. Päätin keskittyä yhteen tarinaan kerrallaan, jolloin itselleni syntyisi selkeämpi kuva haastateltavien näkemyksistä, niiden eroista ja yhtäläisyyksistä. Kirjoitettuani tämän ensimmäisen tarinan, siirryin nykyisen työntekijän tarinaan ja pystyin näin jo tässä vaiheessa tekemään havaintoja siitä, miten tilanne ja tarinan sisältö muuttuivat työhön siirryttyä.

Käydessäni läpi haastatteluaineistoa ja kirjoittaessani tarinoita perimmäisenä tarkoituksena oli kirjoittaa tarinat, jotka kuvastaisivat yhden henkilön sijaan laajempaa joukkoa. Keskityin kerralla yhteen teemaan ja katsoin, millaisia vastauksia siihen liittyen oli tullut. Joidenkin teemojen kohdalla vastaukset olivat hyvinkin samankaltaisia, jolloin yhtenäisen kuvauksen tekeminen oli suhteellisen yksinkertaista. Kuitenkin, toisistaan poikkeavien kohdalla käytin omaa harkintaani ja otin näitä yksittäisiäkin näkemyksiä mukaan tarinoihin, jos ne sopivat tähän yhtenäiseen kuvaan. Lisäksi vähensin niiden näkemysten painoarvoa, jotka ilmenivät vain kerran. Pyrin myös korostamaan niitä seikkoja, jotka tulivat useammassa haastattelussa esille. Koottuani yhden ryhmän haastatteluaineistosta yhdestä teemasta koko joukkoa kuvaavan näkemyksen, siirryin seuraavaan teemaan. Käytyäni kaikki teemat ja koko aineiston läpi, kävin vielä tarinat läpi ja tarkastelin niitä kokonaisuuksina. Varmistin, että ne edustivat kattavasti haastatteluaineistoa ja tutkin oliko kummassakaan tarinassa ristiriitaisuuksia. Lisäksi hioin tarinoita, jotta ne olisivat yhtenäisiä ja ne etenisivät luontevasti.

Päätin kirjoittaa tarinani minä - muodossa. Osa haastatteluaineistosta oli valmiiksi tässä muodossa ja lopun muutin tähän muotoon. Halusin tällä taata haastateltavien anonymiteetin sekä tehdä tarinoista sujuvampia ja helposti luettavampia. Lopputuloksena on kaksi tarinaa, joista ensimmäinen kuvaa potentiaalista työntekijää ja toinen nykyistä työntekijää. Näiden lisäksi tein tarinoiden vertailun ja yhteenvedon, jossa analysoin tarinoita, niiden sisältöä sekä niissä ilmenneitä eroja.

### 3.3 LAATU JA LUOTETTAVUUS

Tutkimuksen laadukkuutta voidaan tavoitella muun muassa valmistelemalla hyvä haastattelurunko ennen haastatteluja (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Oman tutkimukseni haastattelurunko perustui kirjallisuuskatsauksen myötä ilmenneisiin teemoihin. Tehtyäni havaintoja siitä, mitä merkityksiä ja osa-alueita työnantajabrändiin on aiemmissa tutkimuksissa liitetty, mietin kysymyksiä, joiden avulla voisin selvittää miten haastateltavani aiheen kokevat. Pyysin palautetta ja kehitysehdotuksia kysymyksiini työni ohjaajalta ja hioin kysymyksiä kunnes uskoin niiden kattavan riittävästi kaikki teemat. Pohdin mahdollisia vastauksia ja varmistin, että kaikki esiin nousseet teemat olivat kattavasti esillä. Itse kysymysten lisäksi tein tarkentavia lisäkysymyksiä sen varalta, että pääkysymykset eivät

tuottaisi keskustelua tai ne tarvitsisivat selvennystä. Tarkentavat kysymykset koskivat joissakin tapauksissa myös tarkkoja teemojen osa-alueita, joista halusin kuulla. Näiden lisäkysymysten avulla voidaan myös lisätä tutkimuksen laadukkuutta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184).

Haastatteluvaiheen laatua voidaan parantaa muun muassa kiinnittämällä huomiota haastatteluissa käytettyyn tekniseen välineistöön (Hirsjärvi & Hurme 2001, 184). Omassa tutkimuksessa huolehdin tästä osa-alueesta varmistamalla, että käyttämäni sanelin ja sen akku olivat kunnossa ennen haastatteluja. Lisäksi ennen haastattelun alkua varmistin, että haastateltavan puhe kuuluu nauhoituksessa tekemällä koenauhoituksen. Pyrin pitämään haastattelut rauhallisissa paikoissa, joissa taustahälyä olisi mahdollisimman vähän. Omassa tutkimuksessani haastatteluaineisto olikin onnistunutta eikä sen laatu tuottanut lainkaan ongelmia. Pyrkimys laadukkaaseen aineistoon on perusteltua, sillä haastatteluaineiston laadulla on oleellinen vaikutus tutkimuksen luotettavuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185).

Tutkimuksen luotettavuutta on perinteisesti arvioitu reliabiliuden ja validiuden käsitteiden kautta. Nämä kuitenkin perustuvat ajatukselle, että tutkija voi päästä käsiksi objektiiviseen todellisuuteen ja objektiiviseen totuuteen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tämä käsitys voidaan kyseenalaistaa jo yleisellä tasolla, mutta etenkin laadullisen tutkimuksen ollessa kyseessä. Oman tutkimuksenikin tavoitteena oli löytää työnantajabrändille ja sen osa-alueille annettuja merkityksiä – tavoite ei siis edes ollut päästä käsiksi ”totuuteen” vaan kuulla haastateltavien näkemyksiä. Lisäksi, työnantajabrändin muuttuvan luonteen ja merkityksen takia ”totuus” tietynä ajankohtana saattaisi toisena ajankohtana olla täysin toisenlainen. Esimerkiksi työnantajaorganisaatioiden ominaisuuksien merkitys saattaa muuttua huomattavasti yleisen talous- ja työllisyystilanteen mukana.

Pohjimmiltaan laatua mittaavista käsitteistä ensimmäisellä eli reliabiliteetilla viitataan tutkimustulosten toistettavuuteen (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133). Perinteisen reliabiliuden määritelmän mukaan tulos on reliabeli, jos kaksi arvioitsijaa päätyy samaan tulokseen (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Tällaiseen vaatimukseen voidaan suhtautua kriittisesti kun huomioidaan ominaisuuksien muuttuva luonne ja arvioijien yksilöllisyys (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185). Toinen tutkija, joka tutkisi samaa aihetta ja jopa haastattelisi samoja henkilöitä, ei välttämättä päätyisi kanssani samoihin löydöksiin johtuen muun muassa siitä, että

haastateltavat kuuluivat tuttavapiiriini. Se, että tunsin haastateltavat ennalta, vaikutti haastattelutilanteeseen ja siinä välitettyihin näkemyksiin. Toisena ajankohtana, toisen tukijan suorittamana ei tilanne eikä löydökset välttämättä olisi samat. Tutkimuskertojen väliset erot kertovatkin enemmän muuttuneista tilanteista, kuin menetelmän heikkoudesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 185).

Kuten reliabelius, myös validius on peräisin kvantitatiivisesta tutkimuksesta (Hirsjärvi & Hurme 2001, 186). Validissa tutkimuksessa tutkija on tutkinut sitä, mitä on luvannut (Tuomi & Sarajärvi 2006, 133) ja toisaalta validin tutkimuksen tulokset ovat yleistettäviä (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188). Tässä suhteessa tutkimustani voinee pitää luotettavana: tutkimuksen aihe ja tutkimusmenetelmät on kuvattu kattavasti. Lisäksi, tutkimuksen tulokset voidaan nähdä jossain määrin yleistettävänä ja jatkotutkimuksen kannalta vähintäänkin suuntaa antavina.

Yleistettävyyden suhteen on kuitenkin muistettava, että pohjimmiltaan kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia eikä niiden pohjalta ole tarkoitukseen tehdä tilastolliseen tutkimukseen soveltuvia empiirisesti yleistäviä päätelmiä (Eskola & Suoranta 1998, 65). Laadullisessa tutkimuksessa tavoite on tilastollisten yleistysten sijaan kuvata tapahtumia, ymmärtää toimintaa ja antaa tulkinta jostain ilmiöstä (Eskola & Suoranta 1998, 61). Koen, että omassa tutkimuksessani tämä toteutui.

Aineiston yleistettävyyttä voidaan parantaa mahdollisten vertailuasetelmien kautta, vertailua voidaan tehdä esimerkiksi muihin tutkimustuloksiin (Eskola & Suoranta 1998, 66). Omassa tutkimuksessani tämä toimi kohtalaisen luontevasti ja pystyin vertailemaan haastatteluiden kautta tehtyjä havaintoja kirjallisuuskatsauksessa esiteltyihin aiempiin tutkimuksiin.

Vaikka luovuttaisiin reliabeliuden ja validiuden totutuista muodoista, ei tutkimusta voi silti tehdä aivan miten tahansa ja tutkimuksen on edelleen pyrittävä paljastamaan tutkittavien käsityksiä niin hyvin kuin mahdollista (Hirsjärvi & Hurme 2001, 188-189). Yksiselitteisen ohjeen laadulliseen tutkimukseen puuttuessa, tutkimusta tulisi arvioida johdonmukaisena kokonaisuutena (Tuomi & Sarajärvi 2006, 135). Omassa tutkimuksessani aiheen valintaa seurasi aiempaan kirjallisuuteen tutustuminen, jonka pohjalta tein valinnat siitä, mihin itse halusin keskittyä. Tähän pohjautuen valitsin aineiston keruumenetelmän, joka taas vaikutti

analysointimetodiin. Nämä molemmat sopivat myös teorian myötä saatuun kuvaan aiheesta, johon myös vertasin omia tutkimustuloksia.



## 4 TARINAT

Tässä luvussa esittelen aineistoni pohjalta kootut kaksi tarinaa, jotka havainnollistavat työnantajabrändiä, sen osa-alueita ja niiden merkitystä työntekijöille. Ensimmäinen tarina kuvaa potentiaalista työntekijää ja toinen nykyistä työntekijää. Ensimmäinen tarina pohjautuu neljään kauppatieteiden opiskelijan haastatteluun ja toinen tarina neljään työelämään siirtyneen kauppatieteiden maisterin haastatteluun. Kumpikaan tarina ei täten edusta yhden yksilön näkemyksiä vaan pikemminkin laajemman joukon kokemuksia. Tarinoiden jälkeen käyn läpi niiden sisältöä sekä niissä ilmeneviä yhteneväisyyksiä ja eroja.

### 4.1 POTENTIAALINEN TYÖNTEKIJÄ

#### **Työn hakeminen**

No, ehkä työtä etsiessä ja hakiessa tärkeintä on työn kuvaus eli se tehtävä, mitä siinä tehdään. Samoin vastuu ja asema... Kyllä työn pitäisi olla oman alan työ, ja vastata omaa osaamista ja koulutusta. Sen pitää myös sopia omiin tavoitteisiin. Työn tulisi siis tukea omaa uraa ja se, mitä siitä voi kehittyä on merkittävä asia. Eli kehitysmahdollisuudet. Kaiken kaikkiaan työn pitää vaikuttaa mielekkäältä.

Kyllä palkkakin on jossain määrin tärkeää, vaikka ei se tärkein asia missään nimessä ole. Sen merkitys varmaan riippuu ihmisestä, joillekin se on varmasti oleellinen asia. Palkan suhteen on merkittävää, että tiedän etukäteen, mitä tulen tienaamaan. Ja ehkä tärkeintä on se, että palkka on sopiva suhteessa työn vaativuuteen ja vastuuseen – vaativammasta työstä pitäisi saada enemmän korvausta. Mutta ei se palkka tärkeintä ole.

Myös mahdolliset lomat ja vapaat merkitsevät jotain. Samoin sijainti vaikuttaa, siis se millainen etäisyys työhön on ja pääseekö sinne helposti. Eli paikkakunnallakin on merkitystä. Jos se työ on jossain toisessa kaupungissa, ei sitä välttämättä tule haettua.

Työn lisäksi myös työnantajalla eli yrityksellä, jossa työ tehdään, on totta kai merkitystä. Mitä yritys tekee, sen luonne ja minkä kokoinen se on. Yrityksen koko liittyy myös omiin kehitysmahdollisuuksiin, esimerkiksi isommassa yrityksessä voi olla enemmän erilaisia mahdollisuuksia kehittyä. Yrityksestä voi olla jonkinlaisia ennakkokäsityksiä, jotka pohjautuvat siitä tehtyihin havaintoihin. Sitä voi pitää vaikka luotettavana, mutta voi siitä

olla myös kuullut joitain huonoja juttuja. Eli kyllä sekä työllä että sillä yrityksellä on molemmilla väliä. Mutta hmm... kumpi nyt olisi tärkeämpää? Ehkä kuitenkin molemmat ovat merkityksellisiä ja kulkevat käsi kädessä – eli työnantaja sekä itse työ.

Työilmoitukset ovat kyllä aika huonoja usein, eikä niistä oikein aina selviä työn oikea luonne tai mitä työssä oikeasti tehdään. Kuitenkin niistä voi jotakin aina päätellä – etenkin, jos tietää mitä etsii, esimerkiksi jos hakee vain tietentyypistä työtä tai työtehtävää. Tässä suhteessa työnantajat voisivat kuitenkin parantaa, etenkin kun työn kuvauksella on suuri vaikutus siihen hakeeko työtä vai ei.

Millaisiin yrityksiin voisin itse hakea? Melkein minkälaiseen vaan: pienempiin ja suurempiin, ei siinä suhteessa oikeastaan rajausta. Kokoluokalla ei oikeastaan ole väliä – isot, keskisuuret ja pienet – ei merkitystä. Toimialan pitäisi kuitenkin mielellään olla sellainen, joka itseäni kiinnostaisi ja, josta tietäisin jotain – tietäisin, että se olisi hyvä. En varmaan hakisi johonkin yritykseen, mistä en tietäisi mitään tai alalle, mikä ei minua kiinnostaisi. Siis sellainen mielellään, josta tiedän mitä ne tekevät ja josta olisi jonkinlainen ennakkokäsitys. Ei yritykset, jotka toimivat aloilla, joista en ole kiinnostunut, kyllä vetoa. Mutta taas kiinnostavan alan tunnetut ja isot nimet kiinnostavat. Kiinnostavia voisivat olla muun muassa tietotekniikka-alan yritykset sekä nettikauppaa tekevät yritykset. Jotkut yritykset ovat myös markkinoineet itseään ja olleet täällä näkyvillä. Kauppakorkeakoulun opiskelijoille ne ovat varmasti haluttuja työnantajia. Näiden lisäksi myös konsulttifirmat, niihin varmaan jokainen kauppilainen haluaa tai on ainakin alaa vähintään pohtinut. Sen alan isot nimet on tullut tutuiksi koulussa ja ne kyllä tunnistaa. Niissä vetoaa sekä tehtävä että itse yritys. Konsultin työstä luotu sellainen haluttu ja arvostettu, siellä varmaan pystyy etenemään nopeasti.

Sellaiset yritykset, jotka toimivat jotenkin väärin tai epäilyttävällä tavalla – niihin en varmaan hakisi. Eivät ne kyllä kauheasti vetoa. Etenkin, jos puhutaan omista arvoista ja yritys toimisi niiden vastaisesti, niin ei se varmaan olisi kauhean miellyttävä paikka. Toisaalta se riippuu, että missä suhteessa... Mutta jos se olisi vastaan omaa käsitystä siitä, miten tulee toimia, niin ehkä en hakisi. Kyllä varmaan jonkinlainen yhtäläisyys täytyy siis sen yrityksen ja minun välillä olla. Mutta en usko, että töissä viihtyisi, jos se yritys toimisi liian vastoin omia käsityksiä oikeasta ja väärästä. Esimerkiksi sellainen, että hyödytään heikommassa asemassa olevista asiakasryhmistä ja systemaattisesti tehdään sillä tuottoa, niin en ehkä tällaiseen

toimintaan haluaisi lähteä mukaan. Toki kaikkihan riippuu olosuhteista, mutta yrittäisin varmaan välttää viimeiseen asti. Etenkin, jos muuta työtä ei olisi, niin pakkohan jotain työtä olisi tehtävä – eli mieluummin olisin väärin toimivassa yrityksessä töissä kuin työttömänä. Mutta tämä ei kuitenkaan tarkoittaisi sitoutumista sinne ja se voisi olla vain väliaikaista. Olosuhteiden pakosta voisi siis olla pakko mennä moraalittomaan yritykseen, mutta enpä usko, että näin tulee ikinä käymään. Ihanteellisessa maailmassahan arvojensa takana voisi pysyä, mutta käytännössä ikävä kyllä jotkut tekijät voivat tätä kompensoida. Esimerkiksi hyvä palkka voisi olla sellainen tekijä, joka voisi houkuttaa. Niin, ehkä palkka olisikin ainoa tekijä, joka sellaiseen yritykseen voisi houkuttaa. Joten en kai voi sanoa, että en sellaisessa yrityksessä voisi olla, mutta harkitsisin kyllä tarkkaan. Se varmaan vähentäisi sen yrityksen vetoavuutta ja, jos vaikka olisi monta vaihtoehtoa, niin silloin se voisi karsiutua. Loppupeleissä pitäisi ajatella omia etuja.

Kai se työnantajabrändi on ensinnäkin sitä, miten se nähdään ulkopuolella, eli miten se näyttäytyy ulospäin. Sen täytyy olla näkyvä ulkomaailmalle ja varmaan jotenkin uusia työntekijöitä houkutteleva. Eli se ei voi vain olla näkyvä nykyisille jäsenille vaan välittyä myös muille. Jossain tapauksissa varmaan se työnantajabrändi ehkä välittyy vain sen yrityksen jäsenille ja jää silloin ulkopuolella oleville vieraaksi. Mutta ehdottomasti pitäisi kuitenkin vaikuttaa molempiin ryhmiin, sekä nykyisille jäsenille että ulkopuolisille. Se käsitys siitä työnantajabrändistä muuttuu varmaankin työllisyyden mukana ja siksi jatkuvuus on tärkeää. Niille nykyisille jäsenille pitäisikin viestiä etenkin erilaisista mahdollisuuksista. Ja pitäisi sitten tarjota erilaisia mahdollisuuksia, eli voit siis pysyä yrityksen palveluksessa, mutta silti muuttaa työn kuvaa. Ehkä sen pitääkin olla juuri monipuolinen? Eli se yritys tarjoaa monenlaisia tehtäviä eikä ole liian yksipuolinen niiden tehtävien suhteen. Ja täytyy olla myös joustava... ja vaikuttaa tasapuoliselta ja oikeudenmukaiselta.

Varmaan sen työnantajabrändin tulisi olla luotettava ja arvostettava, siitä täytyy välittyä jonkinlaista arvoa. Silloin sen yrityksen vaan näkee parempana. Joistakin yrityksistä on voinut kuulla jotain pahaa ja se voi olla huonompi juttu. Varmaan myös pitkä historia sen toimialalta voi vaikuttaa positiivisesti – jos on toiminut pitkään hyvässä markkina-asemassa, niin siitä on varmaan enemmän positiivisia kokemuksia kuin täysin uudesta yrityksestä, josta ei ole mitään tietoa tai mitään tilastoja. Palkkauskin ehkä jossain määrin, palkalla on kuitenkin tiettyyn pisteeseen asti merkitystä. Vastuullinen liiketoiminta, huhuja hyvistä

työkokemuksista työyhteisössä... Toisaalta, onko niitä paikkoja hirveästi, jotka vaikuttaisivat kovin huonolta ja joiden kuva olisi tosi huono?

### **Työssä pysyminen**

Kyllä se työssä pysyminen on ennen kaikkea viihtymisestä kiinni. Töissä täytyy olla viihtyisää, ei olo siellä saa olla vastentahtoista. Se on se yleinen ilmapiiri siellä ja ne muut ihmiset. Kyllä se työyhteisö on se tärkein tekijä. Loppujen lopuksihan kaikki tämän alan työt on samanlaisia: istutaan koneen ääressä, ja varmaan tehdään tiimityötä myös. Mutta työyhteisöllä - sillä on tässä suuri merkitys ja erityisesti niillä läheisimmillä ihmisillä. Ne läheiset ihmiset voivat tehdä työstä viihtyisän vaikka muuten siinä olisi jotain parannettavaa. Sitten vaaditaan myös tiettyä oikeudenmukaisuutta, eli että työtehtävät jaetaan oikeudenmukaisesti ja niin edespäin. Myös se tunne, että työtäni arvostetaan ja että työni on tärkeää, se lisää halua pysyä siellä. Ja kyllä siitä työstä on hyvä saada sellaisia saavutuksen tunteita.

Kyllä sen työn pitää luonteeltaan olla jossain määrin haasteellista ja työkuvan täytyy myös muuttua. Lisäksi, jonkinlainen joustavuus siinä työkuvasa, kyllä silloin siinä työssä haluaa enemmän olla. Kehittymismahdollisuudet on myös tosi tärkeä seikka, eli onko nähtävissä että työtehtävät kehittyvät ja muuttuvat. Ja lisäksi, että itse oppii ja kehittyy siinä työssä. Kyllä pitää kuitenkin ajatella sitä omaa uraa ja omia etenemismahdollisuuksia – tähän vaikuttaa muuten se yritys ja ala, millä toimii. Se täytyy kanssa huomioida. Kaikki kehitys ja oppiminen lisää sitä omaa kykyä pärjätä työmarkkinoilla, vaikka sieltä yrityksestä joutuisikin lähtemään. Tietysti, jos koko ala on pulassa, niin silloin pitää jo vähän miettiä!

Jos siellä töissä on tosi huono ilmapiiri ja ikävät työkaverit, niin sitten haluaa varmaan vaihtaa työpaikkaa. Kyllä töissä pitää viihtyä ja se viihtyminen johtuu oikeastaan tosi monesta asiasta, jopa jostain todella pienestä jutusta. Vaikka palkka saattaakin olla aika tärkeä juttu – koska se kertoo jotain työssä menestymisestä – on työssä viihtyminen tärkeämpää. Huonoa ilmapiiriä ei oikeastaan korvaa mikään... ja se hyvä ilmapiiri taas voi korvata työn muita puutteita. Huonon ilmapiirin ja ikävien työkavereiden lisäksi se, jos työ tuntuu merkityksettömältä, niin silloin kyllä miettii, että voisiko tehdä jotain muuta. Ei siellä töissä varmaan halua pysyä, jos sitä työtä ei arvosteta tai jos se ei vaan suju. Aika oleellista

on myös urakehitysmahdollisuudet – jos niitä ei ole, niin voi olla, että täytyy vaihtaa työpaikkaa.

Ja kyllä niiden nuoruuden aatteiden ja arvojen mukaan olisi kiva elää, mutta ei se välttämättä ole niin helppoa. Olosuhteiden pakosta voisikin olla pakko jäädä johonkin yritykseen töihin, joka tekisi tai toimisi jotenkin väärin – ainakin siihen asti, että löytäisi jonkun toisen paikan. Totta kai elämäntilanne pitäisi ottaa huomioon, jos olisi taloudellisesti pakko jäädä vaikka perheen tai lainojen takia, niin sitten tilanne olisi toinen. No, tämä on tietysti ihan suhteellista ja kai kyse on siitä, minkälaisista olosuhteista ja tapauksista puhutaan, eli oikeastaan aika vaikea sanoa. Ainakin se olisi merkittävä syy alkaa pohtimaan muita vaihtoehtoja. Vähintäänkin silloin alkaisi harkita vaihtoehtoja, vaikka ei välttämättä ovet paukkuen yrityksestä lähtisi. Mutta, jos se siis olisi jotain todella järkyttävää ja kokisin, että yritys toimii hyvin, hyvin väärin, niin sitten voisin harkita vaihtamista ja jopa lähteä.

Ja jos se työnantajabrändi olisi todella negatiivinen, niin en varmaan sittenkään haluaisi olla sen yrityksen työntekijä. Tämä kuitenkin riippuu siitä, mistä se negatiivinen mielikuva johtuu. Jos se olisi negatiivinen, niin se varmaan johtuisi joistain työn osa-alueista, esimerkiksi viihtyvyyden puutteesta enkä silloin haluaisi sinne jäädä, koska se vaikuttaisi minuun. Toisaalta, negatiivinen kuva voisi olla epäpätevien työntekijöiden aiheuttama, niin en siksikään ehkä haluaisi siellä olla. Mutta, jos siellä negatiivisesta kuvasta huolimatta muuten olisi ihan miellyttävä niin sitten ehkä kyllä. Eli, jos se negatiivinen kuva ei vastaisikaan todellisuutta ja siellä tosiasiaassa olisi ihan viihtyisää. Pelkkä kuva ei siis ole ainoastaan tärkeää, vaan myös se, mitä sen taustalla on. Toisaalta en varmaan hakisi todella huonoon paikkaan töihin. Oikeastaan se, jos muut ovat tehneet jotain huonoa, ei se välttämättä liity minuun ja jos en itse tee mitään väärää, niin sitten negatiivisessakin yrityksessä oleminen voisi olla ok. Mutta en itse haluaisi olla haitallisessa tai vahingollisessa toiminnassa mukana.

Uskon, että – varsinkin kun itselläni ei ole hirveästi työkokemusta – odotukset tulevat varmaan muuttumaan, sitten kun itse pääsee työhön ja työelämään. Saattaa olla, että kokee eri asiat erilailla tärkeiksi sitten, kun pääsee oikeasti näkemään millaista se on. Omat tärkeysjärjestykset voivat muuttua, esimerkiksi palkan merkitys saattaa laskea ja viihtyvyyden merkitys kasvaa entisestään.

## **Hyvä työnantaja**

Hyvä työnantaja on varmaankin ainakin luotettava ja oikeudenmukainen. Ja vaikka se saattaakin kuulostaa kliseeltä, niin hyvä työntekijä kohtelee työntekijöitään hyvin ja näkee vaivaa hyvän ilmapiirin eteen. Myös se on tärkeää, että esimiehille on helppo puhua ja saada oma viesti perille. Hyvä työnantaja kohtelee ihmisiä fiksusti. Ehkä tärkeintä onkin juuri se, miten ihmisiä kohtelee. Kyllä sen täytyy huomioida työntekijöitä joka organisaatiotasolla ja tarjota kehitysmahdollisuuksia sekä olla joustava. Esimerkiksi, jos haluaisin tehdä muita töitä organisaation sisällä tai vaihtaa työn sisältöä, niin työnantaja tulisi vastaan ja antaisi tähän mahdollisuuden. Mutta joustava myös palkkarakenteen suhteen, esimerkiksi vaikka jonkinlainen tulospalkkaus, jonka palkkarakenteeseen voisin vaikuttaa jollain tavalla. Ja olisihan se hienoa, jos vaikka tulisi joku oma juttu, niin pystyisin joustavan työajan ansiosta tekemään sen – eli joustava myös työtuntien suhteen. Mutta hmm... tähän liittyy oikeastaan niin moni asia.

Kyllä sen työnantajayhtiön on oltava kohtuullisen hyvin johdettu ja varmaan sellainen yleinen mielikuvakin vaikuttaa, mitä siitä on kuullut ja niin edespäin. Myös toimiala, millä yritys on ja, mitä se yritys tekee, ovat merkityksellisiä. Sen toimialan pitää olla kiinnostava, pelkkä mielenkiintoinen työ ei riitä – haluan olla osa jotain kiinnostavaa, vaikka se olisinkin vain pieni osa sitä lopputulosta. Itselleni kansainvälisyys ja kansainvälinen toiminta on tärkeää. Samoin sen organisaation suhde sitä ympäröivään maailmaan ja mitä se saa aikaan on tärkeä juttu. Positiivinen vaikutus ja eettinen toiminta ovat tärkeitä, negatiivisesta yrityksestä voisi olla vaikeaa keksiä hyvää sanottavaa. Taloudellinen suorituskin on huomioitava, eli millaista tulosta yritys saa aikaan. Kilpailutilannettakin pitää katsoa ja miettiä, mikä on yrityksen tilanne suhteessa kilpailijoihin.

## **Hyvä työ**

Kyllä työn pitää olla viihtyisää ja sen täytyy tuntua ainakin jossain määrin merkitykselliseltä. Täytyy kokea, että sillä työllä on merkitystä, että se ei ole aivan tarpeetonta. Sisällöltään sen täytyy olla haastavaa ja mielenkiintoista. Sellaista, että se ei olisi joka päivä sitä samaa vaan, eli että se työ muuttuisi. Se ei voi olla vain yksipuolista, suorittavaa työtä vaan siinä pitää olla jokin taitoelementti. Sen pitää siis olla sopivasti vaihtelevaa – yksipuolinen työ muuttuu helposti tylsäksi ja sitten kun sen työn on oppinut, ei se enää ole mielekästä. Kyllä

viihtyvyydskin lisääntyy, jos pystyy muuttamaan sitä omaa työkuva ja tuomaan vaihtelua arkeen. Erilaiset viikot ja vaihtelevat aikataulut tekevät työstä ja arjesta muutenkin mukavampaa.

Hyvä työ vastaa osaamista eli se on sopivan haastavaa, muttei kuitenkaan liian mahdottoman vaikeaa. Riittävän haastavaa silti, ettei se ole liian yksitoikkoista päivästä toiseen. Varmaan siis niin, että pystyt olemaan luova ja työtehtävät vastaavat osaamistasi. Koet, että osaat tehdä sitä työtä etkä ole koko ajan riippuvainen muiden neuvoista tai tarvitse ohjaamisesta jatkuvasti. Hyvä työ riippuu myös siitä, millaisesta työstä itse pitää – yksilötyöstä vai ryhmätyöstä. Itse voisin ehkä olla kiinnostunut itsenäisestä työstä. Myös asema ja siihen liittyvät tavoitteet ja toiveet, jotkut haluavat olla esimiehiä, mutta toiset eivät. Se riippuu henkilöstä itsestään. Loppupeleissä se, että työ on oman persoonan ja osaamisen mukaista.

Rahakin on toisaalta kohtalaisen oleellinen juttu ja ehkä jonkin aikaa voisin jopa tehdä jotain vähemmän miellyttävää työtä kovemman palkan takia. Mutta ennen kaikkea sen työn pitää kuitenkin vedota, vaikka palkankin pitää olla kohdillaan. Kyllä hyvä työ antaa onnistumisen tunteita ja siitä saa tunnustusta työnantajalta. Saat kehuja, kun teet asioita oikein, mutta myös nuhteita kun teet jotain väärin. Hyvä työ on oikeudenmukaista.

### **Hyvä työyhteisö**

Hyvässä työyhteisössä ymmärretään ja hyödynnetään ihmisten erilaisuus. Eli ei yritetä istuttaa kaikkia samaan muottiin vaan hyödynnetään erilaiset kyvyt. Se on myös järjestelmällisesti toimiva eikä sellainen, joka on johdettu tosi heikosti. Se on oikeudenmukainen ja vastualueet on jaettu siellä tasaisesti. Menestyvissä yrityksissä on varmaankin ihmiset saatu sidottua yhteen, jolloin heillä on varmaan yhteinen mielikuva ja tahtotila. Yrityskulttuuri on vahva ja sen pitää varmaan myös olla jollain lailla erikoinen, jotta se niitä työntekijöitä kiehtoisi. Toisaalta, ihmisten pitää varmaan olla jollain tavalla samanlaisia, mutta silti sen kulttuurin tulee olla erilaisuutta salliva. Eli tarvitaan erilaisuutta, mutta silti samanlaisuutta. Jotain yhteistä pitää olla, koska se sitoo sen työyhteisön yhtenäiseksi. Hyvät työyhteisöt varmaan pärjäävät hyvin kilpailussa. Työstä nauttiikin varmaan enemmän, jos kokee sopivansa joukkoon. Motivaatiokin kasvaa!

Kyllä hyvässä työyhteisössäkin se yleinen viihtyvyys on aika isossa osassa, myös jonkinlainen joustavuus on tärkeää. Varmaankin hyvä työyhteisö on myös melko avoin ja siellä pystytään käsittelemään asioita hyvin, esimerkiksi ongelmia. Siellä on yleisestikin paljon juttelua ja ihmiset arvostavat siellä toisiaan. Kai siellä pyritään siihen, että kaikki tuntisivat toisensa ja jopa tunnetaan ehkä myös sen työympäristön ulkopuolellakin. Liika formaalius voisi olla aika negatiivista, ainakin minusta. Eiköhän se ole aika vapaa ja rento, siellä ei vain siedetä toisia vaan siihen kuuluu jotain muutakin. Se on sellainen tiimiorganisaatio, jossa oikeasti työskennellään yhdessä. Siihen kuuluu jonkinlainen yhteenkuuluvuuden tunne ja sitoutuminen.

Se työyhteisö on tosi tärkeä, siellä kuitenkin ollaan kahdeksan tuntia päivässä, viisi päivää viikossa näiden ihmisten kanssa. Ja se on tosi raskasta, jos siellä ei viihdy. Työkaverit ja työyhteisö ovat tärkeitä! Sitä oikeaa yhteisöä kannattaakin varmaan etsiä, mutta sen löytäminen vaatii varmaan myös kokemusta. Pitää luultavasti olla ensin muutamassa paikassa töissä ennen kuin tietää, että mitä etsii. Ehkä jopa kokemusta eri aloilta – sitten tietää, mitä haluaa ja missä viihtyy parhaiten.

### **Hyvä johtaja**

Johtajan pitää olla läheinen työntekijöidensä kanssa. Johtajan pitää olla helposti lähestyttävä – se ei vaadi paljoa, mutta jos ei sitä tee, menee se johtajan ja alaisten välinen suhde helposti pilalle. Johdettavaan ryhmään pitää olla sellainen näppituntuma ja se katoaa, jos johtaja ei ole läheinen. Hyvä johtaja on sellainen, joka omalta osaltaan mahdollistaa ja toteuttaa hyvän, viihtyisän työyhteisön. Hyvä johtaja on oikeudenmukainen ja arvostaa ihmisten erilaisuutta.

Varmaan johtajan tulee jakaa työtehtäviä tasapuolisesti kaikille ja siten, että ne vastaavat alaisten osaamista. Hyvä esimies on varmaan sellainen, joka kuuntelee ja johon voi luottaa. Sellainen, joka ei suosi ja jos on vaikka joitain epävarmuuksia niin esimies tukee. Lisäksi hyvä johtaja haastaa kokeilemaan uusia juttuja. Ja antaa myös positiivista ja rakentavaa palautetta. Hyvä johtaja ottaa myös vastuuta, jopa muiden epäonnistumisista. Esimerkiksi, jos työtehtäviä on vahingossa delegoitu ihmiselle, joka ei kuitenkaan niitä osaa tehdä niin johtaja tunnistaa omat virheensä. Hyvä johtaja on vastuullinen johtaja.



Kyllä se alaisten kuunteleminen on tosi tärkeää. Pitää osata kuunnella niitä alaisia ja kysyä kaikenlaista, jopa yksinkertaisiakin kysymyksiä. Ja sitten pitää osata kuunnella niitä vastauksia ja ymmärtää alaisten toiveita. Pitää esimerkiksi osata priorisoida asioita oikeudenmukaisella tavalla. Tietysti myös siinä rekrytointivaiheessa pitäisi osata valita oikeat työntekijät sen koko ryhmän kannalta ja täytyisi arvioida, millaisia vaikutuksia uudella henkilöllä siihen ryhmään on. Mutta se on varmaan tosi vaikeaa.

Oikeastaan hyviä johtajia on aika monenlaisia, eli ei siitä ole yhtä ainoaa kuvausta. Kyllä se riippuu siitä, millaisella alalla toimitaan, millaista se työ on ja niin edespäin... Eri paikoissa pitää johtaa eri tavalla.

## 4.2 NYKYINEN TYÖNTEKIJÄ

### **Työn hakeminen**

Kun työtä etsii ja hakee, niin kyllä se lähtee liikkeelle siitä työnantajasta ja siitä, mitä se tekee. Työnantajan toiminnan tulee olla itseä lähellä ja kiinnostavaa. Tärkeätä on myös se työnantajan maine, eli millainen se on, onko se arvostettu tai tunnettu. Sekin on tärkeä juttu, että se työnantaja on sellainen, että se ei riistä työntekijöitään. Esimerkiksi itse en ehkä ainakaan haluaisi töihin paikkaan, jossa tehdään ympäri vuorokauden töitä ilman kunnon ylityökorvauksia.

Ja totta kai se työtehtävä vaikuttaa myös, eli mistä siinä tehtävässä on kysymys. Ja laajemminkin se, millaisia mahdollisuuksia tarjotaan eli millaisia työtehtäviä siellä on tarjolla. Se on tärkeä asia, että tehdäänkö töitä mielenkiintoisten aiheiden parissa ja pystyykö siellä oppimaan ja kehittymään. Sen tehtävän pitää loppupeleissä olla itsessään kiinnostava ja siinä täytyy myös pystyä kehittymään. Toivottavaa olisi kanssa, että pääsisi vaikuttamaan siihen omaan tehtävään. Aika keskeinen juttu on se, että se työ on haastavaa ja omiin taitoihin sopivaa. Eli silloin sekä nykyiset kyvyt että oma potentiaali sopii siihen, mitä työ tarjoaa. Työn mielekkyydestä voi kuitenkin olla aika vaikea sanoa etukäteen työtehtävän perusteella, koska ne tehtäväkuvaukset ovat usein aika yleisellä tasolla.

Mutta se, että työpaikassa pystyy kehittymään, on kyllä tosi tärkeätä. Tämä voi tapahtua joko talon sisällä tai sitten, että työstä saa ominaisuuksia, joiden avulla pystyy etenemään myös jonnekin muualle. Tällaisessa tapauksessa uran kehitysmahdollisuuksiin voivat

vaikuttaa molemmat: sekä tehtävä että työnantajayritys, eli se missä työ on tehty. Loppupeleissä työnantajat ovat kuitenkin kiinnostuneita siitä, mitä olet itse tehnyt, mistä olet vastannut, mistä on kokemusta, mitkä ovat tulokset... näihin voi vastata vain sen tehtävän kautta. Vaikka olisi ollut töissä hyvin arvostetulla työnantajalla, niin ei sillä ole väliä jos olet tehnyt hyvin pientä tai helppoa asiaa. Ei työnantaja siinä itsessään tätä asiaa muuta. Joten varmaan ne siinä opitut taidot ovat tärkeämpi kuin se yritys, jossa ne on saatu. Vaikka, totta kai CV:hen laitettuna pelkällä yritykselläkin voi olla merkitystä joissakin tapauksissa, koska on joitakin hyvin arvostettuja työnantajia, joiden pelkän nimen saaminen CV:hen on merkityksellistä. Aika paljon tulee oikeastaan katsottua ja mietittyä sitä, mihin se tehtävä voisi johtaa eli sekä henkilökohtaisessa kehityksessä että uran etenemisessä myös muihin yrityksiin haettaessa.

Palkka on myös yksi tekijä luonnollisesti, se vaikuttaa. Sen täytyy olla kilpailukykyinen ja linjassa tehtävän sekä vaatimustason kanssa ja jossain määrin myös työajan kanssa – se on kuitenkin ehkä vähemmän olennainen. Palkan pitää myös olla ennustettava eli, jos on tulospalkkio-osuus niin sen perusteiden, kriteereiden ja niiden saavutettavuuden täytyy kyllä olla tiedossa.

Ja se luonnollisesti, miten työpaikalla suhtaudutaan työntekijöihin eli minkälaisessa yhteisössä tulee työskentelemään. Myös yrityskulttuuri vaikuttaa totta kai. Se, mitä tietää yrityksestä työpaikkana eli mitä yrityksen nettisivut kertovat siitä ja samoin, mitä muut ovat kertoneet. Ja se, mitä mediassa työpaikasta puhutaan, se mielikuva ylipäänsä. Työkulttuuri myös siinä mielessä, että onko siellä nuoria vai vanhoja ihmisiä töissä, millainen ilmapiiri siellä on. Näiden asioiden pohjalta voi miettiä, että haluaisiko itse työskennellä siellä. Ja melko paljon vaikuttaa myös johto, koska se tietysti mielessä tekee sen yrityksen. Johto on tavallaan sen yrityksen kasvot ja se muokkaa sen kulttuurin tietynlaiseksi. Eli olen kyllä hyvin kiinnostunut siitä, millainen johto sillä yrityksellä on. Ja sitten myös sekin, minkä kuvaan ihmisistä saa mennessä haastatteluun. Se on tosi tärkeätä, että saa sellaisen kuvan haastattelussa, että näiden ihmisten kanssa olisi kiva tehdä töitä. Työyhteisöstä ja ilmapiiristä voi oikeastaan saada ainoastaan viitteitä etukäteen, esimerkiksi jos yrityksessä on joku tuttu töissä ja toisaalta isommista yrityksistä löytyy enemmän julkista tietoa. Mutta se, kuinka hyvin ne kuvastavat ilmapiiriä tai todellisuutta yrityksessä, on asia erikseen.

Samoin se yritys itsessään ja sen näkymät, eli minkä kokoinen se on, onko se pieni pk-yritys vai kansainvälinen pörssiyritys. Kasvaako sen toiminta vai pysyykö se paikallaan vai kutistuuko se jopa. Onko sen toiminta kannattavaa... jos toiminta on tappiollista, herää kysymykset siitä, mihin toiminta jatkossa menee. Myös sen yrityksen asema asiakasrajapinnassa ja yhteiskunnassa vaikuttaa. Arvostetaanko sitä yleisesti vai pidetäänkö sitä jopa haitallisena.

Ehkä kuitenkin sitä yritystä tärkeämpää on se tehtävä ja se, millaisia mahdollisuuksia ja haasteita se tarjoaa. Eli tavallaan vahvimmin vaikuttaa oma urakehitys ja siksi katson ennen kaikkea sen yrityksen näkymiä. Jos yritys kasvaa, myös tehtävät kasvavat ja kehittyvät, joka taas tuo mukanaan enemmän urakehitysmahdollisuuksia. Tämä voisi tapahtua suuremmissa yrityksissä, eli katsoisin liikevaihdon kokoluokkaa ja samoin kansainvälisyyttä, ehkä keskittyisin nykyistä työnantajaa suurempiin yrityksiin. Toisaalta taas kiinnostaa pienet ja keskisuuret yritykset, sen takia, että vaikka pienemmissä yrityksissä voi olla joitain rajoitteita ja vähemmän taloudellista joustovaraa, mihin pitää vain asennoitua, niin toisaalta pienemmissä yrityksissä ei välttämättä ole kovin jäykkää organisaatiota tai toimintamallia. Siksi siellä pystyy halutessaan tuomaan omia näkemyksiä ja ajatuksia esille helpommin. En kuitenkaan ehkä hakisi tosi vastuuttomiin yrityksiin, koska haluan, että voin olla ylpeä työpaikastani. Sen yrityksen ei tarvitse olla täysin itseni kaltainen, mutta jos se eroaa radikaalisti, niin sitten se ei minua kiinnosta. Vaikka, eihän sitä välttämättä tiedä hakuvaiheessa.

Jos se yritys toimisi mielestäni väärin, niin sitten en varmaan hakisi sinne töihin. Tietysti varmaan ensin selvittäisin, mistä on kysymys, mutta jos pohjimmiltaan lopputulos olisi että yritys toimii väärin, niin sitten en hakisi. Riippuu jossain määrin asian vakavuudesta, esimerkiksi lain rikkomisessa en haluaisi missään nimessä olla osallisena. Moraalisissa kysymyksissä rajan vetäminen ei kuitenkaan ole niin yksinkertaista. Kyse on siitä, mikä minun mielestä on väärin ja siinähan voi olla joustoa. Mutta, jos itse olen sitä mieltä, että yritys toimii väärin, niin en hakisi. Kyllä olisi helpompi sitoutua ja itsestään saisi enemmän irti, jos pystyy allekirjoittamaan ne teesit joiden mukaan yrityksessä toimitaan. Eteneminen ja vastuun ottaminen asioista, joita et allekirjoita voisi olla hankalaa. Ei siellä oleminen olisi kauhean kehittävää.

Toki tilanne vaikuttaa tähän, jos esimerkiksi olisin työttömänä eikä muuta ei löytyisi, sitten pitäisi ehkä joustaa. Todellisuudessa toiminta kuitenkin voisi olla aika itsekeskeistä ja esimerkiksi palkka tai mielekkäämpi työ voisi vaikuttaa. Joten turha kai lähteä väittämään, että se olisi ehdoton este. Ehkä suuremmissa yrityksissä voisi olla helpompi muuttua kasvottomaksi toimijaksi ja ajatella vain tekevänsä omaa työtään, mutta jos kokonaisuutta katsoisi ja avaisi silmiään, voisi olla haastavampaa. Mutta toisaalta, jos sen firman pieni osa tekisi jotain ja siellä tapahtuisi jotain, mihin en osallistuisi. Niin, en tiedä, että pitäisikö sen pohjalta sitten lähteä? Kauttaaltaan väärin toimivaan yritykseen en kuitenkaan haluaisi kuulua.

Voi olla vaikea kuvailla työnantajabrändiä ja sitä, millainen se on. Se brändi voi tuntua jotenkin etäiseltä, mutta kai se on se mielikuva siitä yrityksestä työnantajana. Niin, ehkä se on niin kuin brändit yleensäkin, eli ennen kaikkea selkeä mielikuva jostain. Kaikissa tapauksissa hyvän työnantajabrändin täytyy varmaankin olla luotettava. Työntekijät varmasti kaipaavat luotettavuutta työnantajalta ja kaikki mahdollinen epävarmuus, mitä siihen liittyy, heikentää sitä brändiä. Taas, jos siihen liittyy varmuutta ja muutenkin paljon hyviä kokemuksia, siihen syntyy luottamusta ja se brändi vahvistuu. Eli sen olisi hyvä olla selkeä ja luotettava. Ehkä sen pitäisi myös olla riittävän läheinen työntekijöille, että se työnantaja ei jää etäiseksi. Konkreettinen, että työntekijät voivat jossain määrin samaistua siihen. Selkeä viestintä on varmaan oleellisessa osassa, vision ja tavoitteiden tulisi ainakin jotenkin ilmetä. Tiettyä läpinäkyvyyttä pitää olla. Kai sen pitäisi olla asiantunteva ja hyvä siinä, mitä se yritys tekee. Panostavat siihen alaan, mikä itseä kiinnostaa ja siellä ihmiset tekevät siellä jotain ja saavat asioita aikaan. Mutta ei toisaalta sellainen, missä tehdään ympäri vuorokauden töitä. Eikä ole mitään liian pahoja tahroja maineessa! Kyllä sen firman pitäisi olla jotenkin arvostettu.

### **Työssä pysyminen**

Varmaan siinä työssä pysymisessä on kehittyminen todella tärkeässä roolissa. Erilaiset kehityspolut ja asetetut tavoitteet motivoivat. Varmaan etenkin pidemmällä aikavälillä kehitysmahdollisuudet on tärkeitä ja on muutenkin hyvä, jos oppi jatkuvasti. Luultavasti jossain vaiheessa haluaisi olla töissä yrityksessä, jossa voisi viihtyä pidempäänkin ja kehittyä siellä. Vastavalmistuneena tilanne voi olla toisenlainen ja voi olla, että kehitys tapahtuu eri

yrietyksissä. Tärkeää on joka tapauksessa, että siellä töissä viihtyy, vaikka siellä ei olisikaan pitkään.

Toinen tärkeä juttu on arvostus. Motivaatio kyllä laskee, jos kokee, että kollegat tai johto ei arvosta sitä työtä. Arvostuksessa voi olla kyse palkkauksesta tai ylenemisestä, mutta siinä voi olla kyse myös palautteen saamisesta. Jopa yksittäiset sanat tai sähköpostit tai muu voi viestiä arvostuksen puutteesta. Se on pienistä asioista kiinni. Jos kokee arvostusta niin se saa sitoutumaan, koska silloin tuntee tekevänsä jotain millä on merkitystä. Se, että sitä työtä arvostetaan, on tosi tärkeätä ja ehkä jossakin vaiheessa voisikin olla jonkinlainen status. Mutta kaiken kaikkiaan on tärkeää, että tuntee olevansa arvostettu.

Myös oppimien on tärkeää. Se on tosi huono juttu, jos ei koe oppivansa yhtään. Kaikenlainen oppiminen on hyvin motivoivaa ja se saa pysymään siinä työssä todella vahvasti. Ennen kaikkea työn kautta oppiminen on tosi tärkeää. Todennäköisesti työn sisältökin on tosi mielenkiintoinen, jos työssä oppii. Kyllä työn sisältö ja siinä oppiminen ovat pysyvyyttä lisääviä asioita.

Niin, työn sisältö on itse asiassa tosi tärkeätä. Se, että kokee tekevänsä jotain merkityksellistä eikä sitä näe vain työhön käytettyinä tunteina tai suoritteina vaan sen merkityksen näkee suurempien kokonaisuuksien kautta. Merkittävää työtä haluaa tehdä myös jatkossa. Varmaan myös se, että pääsee jotenkin toteuttamaan itseään, jos siihen vaan saa mahdollisuuden. Siinä pitää kuitenkin olla fiksu näkemys, jonka täytyy olla linjassa sen yrityksen muun toiminnan kanssa. Jos on näkemys siitä, mihin suuntaan haluaa kehittyä ja siihen annetaan mahdollisuus – kyllä se on tärkeää ja se lisää halua pysyä töissä, vaikka siellä jotkut muut asiat eivät olisi ihan kunnossa. Eli vaikutusmahdollisuudet. Ja sen työn, mitä tekee, täytyy olla jotenkin hyödyllistä ja mielekäästä.

No, se on myös tärkeätä, että on sosiaalisesti mukava olla, eli että on hyvä henki. Se, että ihmiset ovat ammattimaisia eikä kurjia. Varmaan aika pitkälle pystyy kitkuttelemaan sen voimalla, jos siellä töissä on mukavia ihmisiä. Töissä pysyy, jos ei harmita kovasti tulla töihin aamulla. Hetken aikaa voi olla sen oman mukavuusalueen ulkopuolella. Välillä on varmasti tiukkaa ja kiireistä ja se on ihan ok, jos se työ kokonaisuudessaan on kuitenkin ihan siedettävää. Mutta koko ajan ei kuitenkaan voi venyä. Jos se ankea olo jatkuu viikosta toiseen, niin silloin pitäisi lähteä harkitsemaan sitä, että onko väärässä paikassa töissä. Mutta

ne ihmiset ympärillä vaikuttavat paljon. Ne saavat venytettyä niitä mukavuusalueen rajoja, milloin on vielä ihan miellyttävä työskennellä. Vaikeiden ja haastavien asioiden tekeminen on paljon helpompaa silloin, kun siinä on tukiverkosto. Tämän tärkeys kuitenkin riippuu varmasti ihmisestä. Toisaalta tiedän tutkimuksienkin perusteella, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa juuri lähiesimiehen ja omien kollegoiden takia. Eli kyllä niillä on paljon merkitystä. Etenkin lähiesimiehellä, antaako hän vastuuta ja itsenäisyyttä siihen työhön sekä arvostusta. Eli kyllä lähiesimies on ihan keskeinen tekijä. Mutta myös yleisesti se työympäristö ja siihen ne kollegat vaikuttavat.

Jos se työilmapiiri on tosi huono ja esimiehen ja alaisten välillä on epäluottamusta eikä esimieheen voi luottaa, niin se kyllä näivettäisi sitoutumista siihen työpaikkaan. Sitten varmaan alkaisi katsella muitakin paikkoja. Jos niiden ihmisten kanssa ei viihdy, niin saa kyllä olla aika mielenkiintoinen tehtävä, että siellä oikeasti haluaa käyttää aikaa. Työyhteisön merkitys on vaan niin suuri koko onnellisuuden kannalta. Ikävät työkaverit, jos siellä on tosi kurjia ihmisiä... Tai, jos se työ vaan olisi tosi tylsää ja rutiininomaista eikä se kiinnostaisi yhtään. Tai, jos sitä työtä ei arvostettaisi. Silloin siinä työssä ei ehkä haluaisi pysyä. Ja motivaatiota taas vähentää tunne, että junnauksen paikoillani ja kehityspolkujen puuttuminen.

Jos se työnantajabrändi olisi jotenkin negatiivinen, niin en usko, että siellä töissä oleminen olisi hyvä juttu. Ensinnäkin tulevaisuuden kannalta, negatiiviseen työnantajaan liittäminen voisi olla uran jatkon kannalta huono asia. Etenkin nyt uran alussa, kun pitäisi brändätä itseään, niin totta kai mieluummin olisin sellaisessa paikassa, mitä pidetään hyvänä. Ja toisaalta ei siellä varmaan olisi kauhean kivaa. En oikein usko, että maine ja todellisuus ovat niin kovassa ristiriidassa, niin ei siellä varmaan kauhean mukavaa olisi olla töissä. Se maine kuitenkin tulee sellaisista asioista, millä on merkitystä ihmisille. Eli, jos sille olisi todellisia syitä, esimerkiksi työntekijöiden huono kohtelu, niin miksi silloin haluaisin mennä sinne töihin? Mutta voisinhan mennä johonkin työpaikkaan, koska haluaisin muuttaa sitä ja selvittää miksi asioita ei hoideta paremmin. Ja ehkä se riippuu myös siitä, minkä takia se on negatiivinen ja kuinka pahasti. Onko se negatiivinen myös itseni mielestä vai onko se vain muiden mielipide? Mutta kyllä ulkoinen negatiivinen käsitys varmaan haittaisi ja etenkin jonkinlainen ristiriita itseni ja sen organisaation välillä, se voisi olla aika ongelmallista.

Sen työnantajabrändin pitää olla todellinen eli se on sekä ulkoisesti että sisäisesti yhtenevä. Sellainen ei ole hyvä työnantajabrändi, joka on vaan joko tai: hyvä brändi joko ulkopuolella tai vaan sisäpuolella. Hyvät käytännöt ja toimiva organisaatio heijastelee sitä organisaation tavoitetta. Ehkä tässäkin on jonkinlainen avoimuus ja rehellisyys tärkeää, organisaation tai työnantajan kuva heijastelee sitä, mitä se todella on. Sen työnantajabrändin pitää olla sekä sisäisesti että ulkoisesti, jotta se olisi kestävä. Sitä ei voi rakentaa pelkästään ulkoisesti, koska silloin se ei kestä. Jos se taas on vaan sisäisesti, niin silloin siitä ei oteta kaikkea potentiaalia irti. Yleensä, jos on hyvä työnantajakuva sisäisesti, niin kyllä se myös leviää ulkopuolelle vaikka sitä ei aktiivisesti rakennettaisikaan. Mahdolliset työntekijät ja ne, jotka siellä jo ovat töissä molemmat puhuessaan firmasta tietävät, mistä puhuvat – heillä on siitä joku mielikuva. He lokeroivat firman johonkin, mielikuva ei ole sekava vaan firma sijoittuu jonnekin. Ja, jotta se olisi hyvä, niin se sijoittuu sinne, minne sen on haluttu sijoittuvan. Se taas riippuu siitä, mitä yritys tavoittelee ja millaisena se haluaa profiloitua. Työntekijät kokevat sen niin kuin sen on ajateltukin – silloin se on hyvä!

### **Hyvä työnantaja**

Hyvä työnantaja antaa työntekijöilleen selkeät tavoitteet sekä niiden toteuttamiseen riittävät resurssit ja työkalut. Sitten myös seuraa niiden tavoitteiden toteutumista säännöllisesti ja antaa palautetta. Sekä kannustaa kehittymään ja oppimaan. Mahdollistaa uuden oppimisen. Niin, kai siellä pitää olla joitain mahdollisuuksia vaihtaa tehtäviä ja sitä kautta kehittyä. Ne työt ovat sellaisia, missä pystyt toteuttamaan itseäsi ja hyödyntämään koulutustasi. Käytännössä hyvä työnantaja myös huomioi työntekijöidensä yksilölliset tarpeet ja on esimerkiksi valmis olemaan joustava. Eli ei ehkä ainoastaan määräilyä tai komentelua vaan molemmat osapuolet pystyvät joustamaan. Jos vaikka haluaa opiskella, tehdä osa-aika työtä tai ottaa lomaa. On tärkeää, että tällaiset ja muut henkilökohtaiset kehittymistavoitteet huomioidaan.

Organisaationa tai yrityksenä se on sellainen, jolla on mielekäs olemassaolon tarkoitus. Se on toimija, joka pystyy mahdollistamaan sen houkuttelevan työn osa-alueet. Sillä on selkeät näkemykset tavoitteista ja tehtävistä, jolloin ne pystytään myös viestimään alemmille tasoille. Organisaatorakenteen pitää olla selkeästi jäsennelty, niin että, jokainen osa-alue on perusteltu. Etenkin, että ihmiset itse tietävät paikkansa ja tarkoituksensa. Hyvässä

yrityksessä on myös peruspuitteet kunnossa: työtilat, työvälineet ja niin edespäin. Ai niin, onhan se sijaintikin tärkeää, hyvä sijainti on tosi kätevää. Sekin on ihan kivaa, että olisi kohtalainen ja kilpailukykyinen palkkataso. Ei se palkka ole kaikista tärkeintä, mutta onhan sillä totta kai väliä. Positiivisia puolia on myös hyvä maine, silloin voi tuntea mielekkyyttä sitä työnantajaa kohtaan ja siihen työnantajaan on helpompi työnantajaa sitoutua. Hyvä työnantaja osaa myös rekrytoida ne parhaat työntekijät.

Se on myös sellainen, missä on hyvä yrityskulttuuri. Esimiehet ovat taitavia ja hyviä siinä, mitä tekevät. Hyvä esimies on tosi tärkeä ja se, että työyhteisö on ammattimainen, eli toimitaan organisoidusti ja ammattimaisesti. Loppujen lopuksihan kyse on ihmisistä – he tekevät yrityksen ja päättävät, miten se toimii. Siksi se on siis kuitenkin niistä henkilöistä kiinni. Eihän yritys itsessään tee päätöksiä eikä oikeastaan yhtään mitään, se ei voi ottaa kantaa. Se on aina joku tai jotkut henkilöt, esimerkiksi ylin johto.

### **Hyvä työ**

Työn sisältö on todella tärkeää. Hyvä työ on sellaista, että sitä on mukava tehdä ja se on merkityksellistä. Työntekohän on tiettyssä mielessä puhelimeen puhumista ja sähköpostien lähettämistä tai sitten ihmisten kanssa puhumista, mutta sellainen ei sinällään varmaankaan motivoi. Tärkeää on siksi se lopputavoite ja se miksi sitä työtä tehdään. Hyvällä työllä on merkitys. Se on myös haastavaa ja ajatuksia herättävää, sekä mielenkiintoista ja palkitsevaa. Haasteiden ja palkitsevuuden täytyy tulla tietynlaisena parina, enkä siis tarkoita ainoastaan taloudellista palkitsevuutta. Siinä täytyy olla jonkinlainen tasapaino sen työn palkitsevuuden ja haastavuuden välillä. Hyvässä työssä on haasteita sopivassa suhteessa, ei siis sillä tavalla, että on koko ajan ihan pulassa, eikä selviydy. Mutta toisaalta ei myöskään liian helppoa. Hyvässä työssä myös oppii asioista, mitkä itseä kiinnostaa ja se uuden oppiminen onkin aika kivaa.

Se ei ole ympäri vuorokautista kuukaudesta toiseen, eli täytyy pystyä pitämään myös vapaa-aikaa. Ei se tosin kauheaa ole, jos välillä joutuu siitä joustamaan ja tekemään pidempiäkin päiviä. Onhan se palkkakin yksi juttu, mutta ei sen siis täydy olla ihan mieletön. Se, voiko hyvän työn saavuttaa, on osittain varmaan kiinni omasta suhtautumisesta. Ei sitä varmaan ole helppo saavuttaa, etenkin täydellisen mielekästä työtä, ei sitä varmaan ole. Mutta



joissain määrin mielekkään työn varmaan voi saada. Omasta asenteestahan se toisaalta on kiinni ja varmaan kaikesta työstä jotain oppii.

Hyvä työ on sellaista, mitä on joka aamu mielekästä nousta tekemään.

### **Hyvä työyhteisö**

Hyvässä työyhteisössä jokainen voi olla oma itsensä ja siellä hyväksytään jokainen sellaisena kuin on. Hyvä työyhteisö on avoin, ennakkoluuloton ja siellä kaikki puhaltavat yhteen hiileen. Siellä on hyvää johtamista ja johtaja. Siellä jokainen tietää paikkansa eikä kukaan tunne olevansa ulkopuolinen.

Kyllä siellä on sellaista ihmisten välistä luottamusta ja toverillisuutta. Kaikki kokevat tekevänsä asioita yhdessä eikä kilpailla toisia vastaan – se on energian tuhlausta. Energia käytetään siihen, että mennään yhdessä eteenpäin. Ollaan avuliaita eli ehditään auttaa, jos joku kaipaa apua tai vinkkejä. Autetaan toisia ja saa itsekin apua toisilta, jos tarvitsee. Ja kai hyvässä työyhteisössä tämä tapahtuisi jokseenkin automaattisesti ja ilman ohjausta. Toisaalta myös asioista voidaan keskustella tai jopa väitellä. Mutta kai se olisi aika hyvä, jos siellä ei olisi perusteettomia jännitteitä, jotka häiritsevät sitä perustyötä. Vaikka joskus pienet jännitteet voivat olla ihan hyödyllisiä, ne voivat pitää sen tilanteen elävänä ja estää staattiseen tilaan ajautumista.

Hyvässä työyhteisössä ihmiset ymmärtävät kokonaistavoitteet ja sen mihin pyritään. Ihmiset tietävät, miksi siellä ollaan. Ja sen lisäksi ihmiset ovat mukavia ja kiinnostavia. Ne ihmiset ovat avoimia ja sosiaalisia, tervehditään ja niin edespäin. Sekin on tärkeätä, että ihmiset eivät ole aivan hermoraunioita ja ahdistuneita jatkuvasti. Ehkä ne ihmiset ovat sellaisia, joiden kanssa muutenkin tykkää olla tekemisissä. Ainakin sen työyhteisön tarvitsee olla sellainen, että tullaan toimeen ja pystytään puhumaan asioista. Ja tarvittaessa myös oikeasti puhutaan! Se on kyllä aika mukavaa, että on työpaikka, jossa ihmiset juttelevat, että työn lomassa voi tutustua ihmisiin. Ainakin, että siellä olisi edes joku kenen kanssa on jotain yhteistä juteltavaa. Että jokainen ei ole vain omalla koneella eikä ikinä sanota mitään toisille. Sekin on ihan tärkeää, että saa lounasseuraa – että ihmiset eivät vain syö omilla työpisteillään vaan joku lähtee lounaalle.

## Hyvä johtaja

Hyvä johtaja on aika montaakin asiaa. Ensinnäkin johtajan täytyy olla suunnannäyttäjää. Eli näyttää niille ihmisille sen yhteisen suunnan, mihin mennään, koska sitä ihmiset tarvitsevat. Ihmisten täytyy ymmärtää se visio ja niiden pitää tietää, mihin suuntaan sitä palettia ollaan viemässä. Hyvä johtaja myös huolehtii, että epävarmuuksia ei synny. Työntekijät eivät kuitenkaan voi loppupeleissä sitä yritystä johtaa. Kyllä se lähtee siitä, toiminnalla on joku päämäärä, tarkoitus ja visio, silloin sitä työtä on mielekkäämpää tehdä. Ne pitää viestiä alaisille sopivalla tavalla, eli täytyy ymmärtää, mikä on tärkeitä sen työntekijän omalla tasolla. Eri kielellä ja eri perusteilla eri työtehtäviä tekeville – sen asian täytyy konkretisoitua työntekijän arkeen, jotta se ei jää abstraktiksi. Ihmisten täytyy ymmärtää mitä tehdään ja miksi.

Hyvä esimies on sellainen, joka laittaa selkeät ohjeet ja rajat joiden sisällä toimitaan. Työntekijöille täytyy kuitenkin antaa näiden rajojen sisällä vapauksia ja luottamusta siihen, että työntekijä hoitaa rajojen sisällä työnsä asianmukaisesti. Liian yksityiskohtainen ja valvova johtaminen ei ehkä ole kauhean mielekäs, eikä se edes ole mahdollista kaikenlaisessa työssä. Hyvä esimies on siis sellainen, joka antaa rajat, mutta niiden sisällä työntekijät saa kuitenkin toimia kohtuullisen vapaasti. Täytyy muistaa antaa palautetta silloin, kun siihen on aihetta. Molempia, niin negatiivista kuin positiivistakin palautetta, sitä kautta voidaan kehittää toimintaa.

Hyvän johtajan täytyy toimia tavoitteenasettajana, joka konkretisoi suunnan jokaisen alaisen omaan työhön eli sen isomman tavoitteen lisäksi tuo jokaiselle oman tehtävän ja osan. Täytyy tukea ja kannustaa, jotta saadaan ihmisistä parhaat puolet esiin. Laittaa oikeat ihmiset oikeisiin tehtäviin sekä kannustaa ihmisiä kehittymään ja tekemään asiat vielä paremmin. Toisaalta, hyvän johtajan pitää olla sellainen ihmisten kokoon tuoja, joka varmistaa, että oikeat ihmiset tekevät yhdessä töitä ja edistä sitä oikeiden ihmisten välistä yhteistyötä.

Kyllä se hyvä esimies on kokenut ja osaa asioita. Itsevarmuus on aika tärkeä juttu. Sen lisäksi hyvä esimies on jämässä ja fiksu – ja ystävällinen. Ystävällisyys on tärkeää, täytyy olla mukava ja kunnioittava. Alaisten kanssa täytyy olla suorat, avoimet ja ennen kaikkea luottamukselliset välit. Se ei ole kestävä, jos esimerkiksi tulee tunne, että esimies pimittää

tietoa organisaation tilanteesta, työtehtävistä tai muusta. Eli molemminpuolinen luottamus on kyllä tärkeää. Hyvä esimies myös puolustaa sitä tiimiään, esimerkiksi yrityksen sisäisissä asioissa. Ja onhan se ihan mukavaa, jos johtajalla ja alaisella on jotain yhteistä. Jos on kivaa yhdessä ja ymmärretään toisia. On hirveän vaikeaa toimia, jos toisia ei ymmärrä ollenkaan.

Eri johtamistavoille on kuitenkin tarvetta eri tilanteissa, kovuutta ja käskemistäkin tarvitaan joskus. Välillä täytyy olla tiukka, etenkin jos joku omalla töiden laiminlyönnillä nakertaa työyhteisön henkeä, niin siihen täytyy puuttua. Kovallakin johtamisella on siis ehdottomasti paikkansa. Eli saa olla vaativa ja jämäkkä, mutta tönkyä ja epäystävällisyys on eri asia.

Hyvän esimiehen täytyy osata ottaa esimiehen rooli, täytyy tietää mitä tehdään ja tehdä ne päätökset. Loppupeleissä johtaja on se, joka kantaa vastuun, esimerkiksi jos alainen ei selviä omasta työstään. Alainen kyllä kantaa vastuun tiettyyn pisteeseen asti, mutta lopulta se esimies kuitenkin ottaa vastuun. Eli hyvä johtaja on vastuunkantaja, joka pahassa paikassa pistää itsensä likoon ja ottaa homman harteilleen. Tarvittaessa hoitaa muiden työt ja varmistaa, että kaikesta selvitään. Täytyy olla valmis pistämään itsensä likoon.

#### 4.3 TARINOIDEN YHTEENVETO JA VERTAILU

Molempien tarinoiden myötä ilmenee sekä työn että työnantajan merkityksellisyys työn hakuvaiheessa. Kuitenkin potentiaalisen työntekijän tarinassa enemmän merkitystä tuntuu olevan itse työllä ja sen sopivuudella. Ennen kaikkea työn tulisi vastata koulutusta ja osaamista sekä olla yleisesti mielekästä. Tärkeintä on kuitenkin työn mahdollistamalla omalla kehityksellä ja sillä, minkä työn kautta tätä voi parhaiten saavuttaa. Työnantajankin osalta merkityksellisin tekijä on tarjotut kehitysmahdollisuudet. Palkalla on jossain määrin merkitystä, mutta se ei missään nimessä ole tärkein asia. Potentiaalisen työntekijän kautta ilmenee yritykseen liittyvien ennakkokäsitysten mahdollinen merkitys työn hakuun.

Työnantaja tuntuu olevan tärkeämpi nykyiselle työntekijälle. Merkitystä on erityisesti yrityksen toiminnalla sekä muun muassa sen maineella. Työnantajan osalta tärkeä tekijä on sen tarjoama työtehtävä sekä mahdolliset muut tehtävät, joihin voi yrityksen sisällä ajan myötä siirtyä eli työnantajan tarjoamat kehitysmahdollisuudet. Työn tulisikin olla mielenkiintoista ja haastavaa sekä omiin taitoihin sopivaa, mutta ennen kaikkea sen tulisi tarjota mahdollisuuksia oppia ja kehittyä. Tässä tarinassa käy ilmi tunnetun ja arvostetun

työnantajan merkitys työntekijälle – tällaisella työnantajalla uskotaan olevan vaikutus työntekijän ansioluetteluun. Palkan merkityskin nousee esille, sen tulisi olla kilpailukykyinen ja ennustettava. Yrityksestä muodostunutta yleistä mielikuvaakin pidetään vaikuttavana tekijänä, sen pohjalta voidaan tehdä johtopäätöksiä siitä, olisiko siellä mieluisaa olla. Työyhteisöllä uskotaan olevan merkitystä, mutta kuitenkin huomioidaan, että tästä voidaan usein saada vain viitteitä. Myös yrityksen johdon merkitys nousee esille, toisin kuin opiskelijan tarinassa.

Kummankin tarinan myötä ilmenee huomioita työilmoitusten ja tehtäväkuvausten heikosta tasosta, niiden pohjalta koettiin olevan vaikea tehdä johtopäätöksiä itse työstö ja sen sisällöstä. Tämä tukee käsitystä, jonka mukaan yritykseen liittyvät ennakkokäsitykset ovat merkittävä tekijä työtä etsittäessä ja hakupäätöksiä tehdessä.

Potentiaaliselle työntekijälle yritykset sinällään eivät ole merkittävässä asemassa hakuaikeisiin, hakea voi lähes minkälaisiin yrityksiin vaan. Toimialalla on kuitenkin merkitystä ja sen pitäisi olla itseä kiinnostava sekä jossain määrin tuttu. Täysin vieras toimiala tai yritys ei vetoa, jonkinlainen ennakkokäsitys tuntuu olevan vaadittu. Opiskelijoiden haastatteluihin pohjautuvassa tarinassa tulee ilmi kauppakorkeakoulussa markkinointia harjoittaneet työnantajat, joiden epäillään olevan suosittuja opiskelijoiden keskuudessa. Jollain tavalla väärin toimivia yrityksiä pidetään vähemmän vetoavina ja työnantajan toivotaan olevan jokseenkin samankaltainen kuin hakija itse. Vääränlaisen toiminnan nähdään haittaavan viihtyvyyttä sekä sitoutumista. Toisaalta omien arvojen mukaan toimimista pidetään olosuhteista riippuvana ja tilanteen pakosta tai paremman palkan myötä myös epäilyttävällä tavalla toimivan työnantajan palvelukseen saatetaan mennä. Tässäkin haetaan kuitenkin pohjimmiltaan oman uran kannalta parasta ratkaisua.

Nykyinen työntekijä tarkastelee mahdollista työnantajayritystä yksityiskohtaisemmin ja esille nousevat muun muassa yrityksen koko, toimiala ja kansainvälisyys. Esille nousee myös yrityksen yleinen arvostus ja vastuullisuus sekä halu olla ylpeä omasta työpaikasta. Huomattavan tärkeä seikka on jälleen yrityksen mahdollinen vaikutus omalle urakehitykselle. Väärin toimivia yrityksiä halutaan välttää, mutta asiaa ei pidetä kovinkaan yksiselitteisenä. Jos yrityksen koetaan toimivan väärin, sen nähdään heikentävän työtehoa ja sitoutumista

eikä siellä oloa pidetä yleisesti ottaen kehittävänä. Kuitenkin, olosuhteiden pakko ja kompensatio voi mahdollisesti vaikuttaa tähän.

	Potentiaalinen työntekijä	Nykyinen työntekijä
Tekijät, joilla on merkitystä työnhakuun	Tehtävän kuvaus Vastuu ja asema Kehitysmahdollisuudet Työnantaja Toimiala Ennakkokäsitykset	Työnantaja Työnantajan toiminta ja maine Työtehtävä Mahdollisuudet Oppiminen ja kehittyminen Palkka Työyhteisö Mielikuva yrityksestä Johto Yrityksen näkymät Yrityksen koko Yrityksen arvostus
Tekijät, joilla on merkitystä työssä pysymiseen	Viihtyminen töissä Ilmapiiri ja työyhteisö Työn arvostus Haasteellisuus Kehitysmahdollisuudet Oppiminen ja eteneminen Palkka	Kehitysmahdollisuudet Oppiminen Viihtyminen Arvostus Työn sisältö ja merkityksellisyys Itsensä toteuttaminen Vaikutusmahdollisuudet Työyhteisö ja ilmapiiri Esimies

Taulukko 1: Työntekijöille merkitykselliset tekijät.

Potentiaalinen työntekijä uskoo työssä viihtymisen olevan oleellinen tekijä työssä pysymisen kannalta. Tähän uskotaan vaikuttavan työpaikan ilmapiirin sekä työyhteisön. Itse työn tulisi olla haasteellista, merkityksellistä ja kehittävää. Kehittymisen lisäksi tärkeää ovat etenemismahdollisuudet, joiden myötä selviytymiskyvyn työmarkkinoilla uskotaan paranevan. Palkallakin on jonkin verran merkitystä. Myös nykyinen työntekijä näkee kehittymisen hyvin tärkeäksi tekijäksi työssä pysymisen kannalta. Oppiminen ja kehitysmahdollisuudet nähdään motivaatiota lisäävinä tekijöinä. Työn arvostus on toinen tekijä, joka toteutuessaan lisää motivaatiota ja sitoutumista. Työn sisällön kannalta tärkeitä tekijöitä ovat merkityksellisyys, vaikutusmahdollisuudet sen koostumukseen ja mahdollisuus toteuttaa itseään. Työssä viihtyminen tulee myös ilmi, muttei niin korostuneesti kuin potentiaalisen työntekijän tarinassa. Mukavat työkaverit, hyvä työilmapiiri sekä esimies ovat kuitenkin tärkeitä ja puutteet näissä heikentävät halua pysyä työssä.

	Potentiaalinen työntekijä	Nykyinen työntekijä
Hyvä työnantaja	Luotettava Oikeudenmukainen Työntekijöitä hyvin kohteleva Joustava Yhtiöön liittyvä mielikuva Taloudellinen tila Kilpailutilanne	Asettaa selkeät tavoitteet Antaa resurssit ja työkalut Antaa palautetta ja kannustaa Mahdollistaa kehittymisen Joustava Mielekäs yritys Hyvä yrityskulttuuri
Hyvä työ	Viihtyisää Merkityksellistä Haastavaa Mielenkiintoista Vaihtelevaa Itselle sopivaa	Mukavaa Merkityksellistä Haastavaa Mielenkiintoista Palkitsevaa Opettavaista
Hyvä työyhteisö	Erilaisia ihmisiä ja kykyjä Toimiva Oikeudenmukainen Vahva yrityskulttuuri Yhtenäinen Viihtyisä Avoin ja sosiaalinen	Hyväksyvä Luottamuksellinen Hyvä yhteishenki Avulias Tavoitteet ymmärretty Avoin ja sosiaalinen Mukavia ihmisiä
Hyvä johtaja	Läheinen alaisten kanssa Helposti lähestyttävä Mahdollistaa hyvän työyhteisön Jakaa työtehtävät tasapuolisesti Kuuntelee Luottamuksellinen Vastuunkantaja	Suunnannäyttävä Asettaa selkeät rajat Antaa vapauksia ja luottamusta Tavoitteenasettaja Kannustaa kehittymään Kokenut, osaava, itsevarma Ystävällinen Päätöksentekijä ja vastuunkantaja

Taulukko 2: Työnantajabrändin ominaisuudet.

Potentiaalisen työntekijän työnantajaan liittämiä toivottavia ominaisuuksia olivat luotettavuus, oikeudenmukaisuus ja joustavuus. Yleisesti ottaen tärkeäksi koettiin tapa, jolla ihmisiä kohdellaan. Nykyiselle tekijälle tärkeää on selkeiden tavoitteiden asettaminen ja niiden toteuttamisen mahdollistaminen. Kehittymisen ja oppimisen mahdollistaminen tulivat tässäkin yhteydessä esille. Työntantajaorganisaation merkityksellisinä piirteinä mainitaan mielekäs olemassaolon tarkoitus ja hyvä maine. Tämän lisäksi positiivinen yrityskulttuuri ja henkilöstö koetaan tärkeiksi. Työn ja työyhteisön suhteen merkityksellisiä olivat molemmille samat tekijät, tärkeänä pidetään sitä, että työ on viihtyisää, merkityksellistä ja sopivan haastavaa. Hyvän johtajan suhteen nykyisellä työntekijällä on tarkempi ja monipuolisempi

kuva. Tästä näkökulmasta johtajalla on monta roolia, joiden tarpeellisuus on tilannekohtaista.

Potentiaalisen työntekijän käsityksen mukaan, työnantajabrändi koskee sekä yrityksen ulkoista kuvaa että nykyisten jäsenten käsityksiä. Tärkeinä piirteinä nähdään monipuolisuus ja luotettavuus sekä työnantajaan liittyvä arvostus ja yleisesti hyvä suoritus. Sen suhteen, olisiko negatiivisen työnantajabrändin omaavan organisaation jäsenyys ongelmallista, vastaus ei ollut selkeästi myönteinen tai kielteinen. Negatiivisen mielikuvan uskotaan voivan johtua jostain konkreettisesta työn osa-alueesta, jolloin sillä on selkeästi haitallisia seurauksia työssä olemisen kannalta. Toisaalta, jos negatiivinen kuva ei olekaan todellisuutta vastaava, ei se ole ehdoton este, mutta jossain määrin voisi haitata.

Nykyinen työntekijä näkee työnantajabrändin merkitsevän mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Erityisen tärkeänä pidetään luotettavuutta ja selkeyttä. Lisäksi arvostus ja asiantuntevuus tulevat esille. Myös nykyinen työntekijä kokee, että työnantajabrändin tulee vaikuttaa sekä sisäisesti että ulkoisesti. Negatiivisen työnantajabrändin uskotaan vaikuttavan haitallisesti työuraan sekä työarkeen.

	Potentiaalinen työntekijä	Nykyinen työntekijä
Työnantajabrändi	Näkyä ulospäin Vaikuttaa nykyisiin jäseniin Houkuttelee työntekijöitä Monipuolinen Luotettava Arvostettava	Mielikuva yrityksestä työnantajana Luotettava Selkeä Asiantunteva Arvostettu Sisäisesti ja ulkoisesti yhtenevä Halutunlainen mielikuva Maine
Vaikutukset	Rakentaa ennakkokäsityksiä Sitouttaa Houkuttelee työnhakijoita	Kasvattaa työntekijän arvoa (CV) Rakentaa mielikuvaa yrityksestä Sitouttaa Motivoi Lisää luottamusta

Taulukko 3: Työnantajabrändin määritelmä ja sen koetut vaikutukset.

Nämä näkemykset viestivät myös työnantajabrändin mahdollisista hyödyistä niin työntekijöille kuin työnantajillekin. Työnantajabrändi rakentaa ennakkokäsityksiä ja mielikuvia yrityksestä sekä täten houkuttelee potentiaalisia työntekijöitä. Vahvalla

työnantabrändillä kehitetään työntekijän ansioluetteloa ja sen myötä lisätään vetovoimaa työmarkkinoilla. Lisäksi se sitouttaa ja motivoi nykyisiä työntekijöitä sekä lisää heidän luottamustaan työnantajaan.



## 5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä luvussa käyn läpi tutkimukseni johtopäätökset. Tutkimukseni tarkoituksena oli selvittää työnantajabrändin ominaisuuksia ja niiden merkitystä nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Saavuttaakseni tämän suoritin puolistrukturoituja teemahaastatteluja, jotka antoivat haastateltaville vapauden kertoa oma näkemyksiään ilman rajoituksia. Analysoin kahdeksan haastattelun myötä kertyneen aineiston narratiivisella analyysillä, jonka avulla pyrin säilyttämään haastateltavien kertomukset mahdollisimman hyvin. Tämän analyysin tuloksena syntyi kaksi tarinaa, jotka havainnollistavat aineiston sisällön ja tuovat siihen selkeyttä. Käyn nyt läpi keräämäni aineiston pohjalta tehdyt johtopäätökset ja vertaan niitä aiempaan työnantajabrändiä käsitelleeseen kirjallisuuteen.

Ensimmäinen kysymys, jota tutkimuksessani lähdin selvittämään koski työnantajabrändiä ja sen ominaisuuksia. Aikaisempi kirjallisuus ei tarjoa yhtä yhteistä määritelmää työnantajabrändistä tai sen ominaisuuksista. Alun perin ilmiö on määritelty niiden hyötyjen joukoksi, jotka johtuvat työstä ja työllistävästä yhtiöstä (Ambler & Barrow 1996, kts. Kunerth & Mosley 2011, 19). Yleisesti ottaen työnantajabrändi yhdistetään kohdeyleisön käsityksiin organisaatiosta työnantajana. Sen voi ymmärtää joukosta erottuvana ja kiehtovana tapana kertoa, millä tavalla yritys on ainutlaatuinen työnantaja (Pietersis ym. 2005).

Haastattelemani työntekijät kokivat työnantajabrändiksi mielikuvan yrityksestä työnantajana ja liittivät siihen vahvasti yrityksen maineen. Jotta se olisi työnantajan kannalta hyvä, tulisi sen olla halutunlainen. Työntekijöille itselleen tärkeitä piirteitä olivat luotettavuus sekä yritykseen yleisesti liitetty arvostus. Lisäksi, haastateltavat ilmaisivat kaipaavansa työnantajabrändiltä jonkinlaista selkeyttä, jota ilman voisi olla vaikeaa myötä käsittää yrityksen luonne. Näiden piirteiden toteutuessaan uskottiin houkuttelevan työnhakijoita ja lisäävän nykyisten työntekijöiden halua pysyä yrityksessä töissä. Täten tutkimukseni tukee siis aiemmassa kirjallisuudessakin esille tullutta näkemystä (muun muassa Barrow & Mosley 2005, 63), jonka mukaan työnantajabrändin tulisi puhutella nykyisiä ja potentiaalisia työntekijöitä. Tässä merkittävä piirre on yhteneväisyys, jolloin potentiaaliset työntekijät kokevat työnantajabrändin samalla tavalla kuin nykyiset työntekijät. Tämä vahvistaa näkemystä, jonka mukaan työnantajabrändin tarjoamaa tulisi tarkastella koko työsuhteen ajalta (Pietersis ym. 2005, 18).

Tutkimukseni toinen kysymys oli työnantajabrändin ominaisuudet. Aiemmin ne on esimerkiksi esitetty voitavan jaotella neljään luokkaan (Kucherov, & Zavyalova 2012, 88-89): taloudellisiin, psykologisiin, käytännöllisiin ja organisatorisiin ominaisuuksiin. Tutkimukseni perusteella taloudelliset ominaisuudet eivät ole työnantajabrändin merkityksellisin osa. Haastatteluiden myötä näistä ominaisuuksista esiin nousi odotetusti työstä maksettava palkka. Sitä ei kuitenkaan pidetty tärkeimpänä tekijänä, sen tulisi olla sopiva suhteessa työhön sekä kilpailukykyinen. Lisäksi mahdollisten tulosperusteisten osuuksien ehtojen tulisi olla selkeästi tiedossa. Taloudellisena ominaisuutena voidaan myös nähdä vapaat ja lomat, jotka tulivat lisäksi esille.

Psykologisia ominaisuuksia sen sijaan ilmeni runsaammin ja niiden merkitys tuntuu olevan selkeästi suurempi. Erityisesti töissä viihtymistä pidettiin todella tärkeänä. Siihen vaikuttavat työpaikan ilmapiiri ja erityisesti työkaverit. Työyhteisön osalta tärkeiksi piirteiksi nousivat avoimuus ja hyvä yhteishenki. Käytännölliset ominaisuudet tuntuvat myös olevan merkittävä osa työnantajabrändiä. Erityisesti työn tarjoamat kehitysmahdollisuudet nousivat haastatteluissa esiin uudelleen ja uudelleen. Työltä haetaan mahdollisuuksia kehittää itseään ja oppia sekä edetä uralla. Itse työn sisällön kannalta tärkeää on yleinen miellyttävyyys ja haastavuus. Lisäksi työn tulisi luonteeltaan olla mielenkiintoista ja merkityksellistä.

Työnantajabrändin ominaisuuksien neljäs luokka eli organisatoriset ominaisuudet liittyvät yrityksen ulkopuoliseen kuvaan. Näiden osalta merkityksellisiä tekijöitä ovat yrityksen maine ja yleinen mielikuva sekä sen tulevaisuuteen liittyvät näkymät, sen koko ja arvostus. Organisatoriset ominaisuudet liittyvät myös jäsenten arkeen konkreettisesti vaikuttaviin tekijöihin, joista esille nousee yleinen organisaation toimivuus. Tällöin organisaation jäsenet ymmärtävät toiminnan syyt ja tarkoitukset sekä yritys hyödyntää kaikkien taidot. Johtamistapojen suhteen esille nousee vapauksien antaminen alaisille sekä läheiset välit työntekijöiden ja johtajien kesken.

Tutkimukseni kolmas kysymys keskittyi työnantajabrändin ominaisuuksiin, jotka ovat merkityksellisiä työtä haattaessa. Aiempi kirjallisuus nojaa käsitykseen, että työnhakijalle merkitystä on niin työllä kuin työnantajalla. Myös tutkimukseni perusteella nämä molemmilla on työnhakijoille merkitystä. Työnantajan suhteen työnhakijat katsovat ensinnäkin toimiala, jolla yritys toimii. Sen tulisi olla hakijaa kiinnostava, erityisesti tämä

tulee esille potentiaalisen työntekijän tarinassa eli opiskelijoiden haastatteluihin pohjautuen. Tämän lisäksi on yrityksen maineella ja yleisestikin siitä muodostuneilla ennakkokäsityksillä merkitystä. Itse työn suhteen erityisen tärkeää on sen tarjoamilla mahdollisuuksilla, eli sillä miten siinä voi kehittyä, mitä siinä voi oppia ja mihin se voi työntekijän työuralla johtaa.

Tutkimukseni viimeinen kysymys selvitti työssä pysymisen kannalta merkityksellisiä tekijöitä. Tiivistetysti tässä voidaan nähdä olevan kysymys työnantajabrändin antamien lupauksien pitämisestä. Haastateltavat toivat esille ennen kaikkea työpaikalla viihtymisen sekä työn tuomat kehitysmahdollisuudet. Työn tulee siis tarjota mahdollisuuksia kehittää itseään, jonka lisäksi töissä olon tulee olla mieluisaa. Työntekijä kaipaa myös itselleen sekä työnsä arvostusta. Myös sillä, millaiseen työnantajaan työntekijä itse liitetään, on merkitystä. Yrityksiin, joiden koetaan toimivat jollain tavallaväärin, jätetään hakematta sen ollessa mahdollista eikä sellaisen organisaation palveluksessa oloa koeta positiiviseksi.

Mitä tästä kaikesta loppujen lopuksi seuraa? Varhaisen työnantajabrändin määritelmän mukaan se tuottaa niin käytännöllisiä, taloudellisia kuin psykologisiakin hyötyjä (Ambler & Barrow 1996, kts. Kunerth & Mosley 2011, 19). Suorittamani haastattelut toivat esille teemoja kuten motivaation kasvu ja suurempi sitoutuminen seurauksena työnantajabrändin eri ominaisuuksien toteutumisesta. Lisäksi palkan verrattain pieni merkitys suhteessa muihin tekijöihin viittaa työnantajan kannalta mahdollisiin taloudellisiin hyötyihin. Työnantajien näkökulmasta, työnantajabrändin kolmena päähyötyä on nähty 1) parempi rekrytointi, 2) työntekijöiden pysyminen ja 3) työntekijöiden suurempi sitoutuminen (Barrow & Mosley 2005, 69). Nämä saavat ainakin osittain vahvistusta tutkimukseni myötä. Työntekijöille itselleen mahdollisina hyötyinä voivat olla kasvanut motivaatio työtä kohtaan, sitoutuminen sekä itselleen sopivamman työpaikan löytäminen.

## LÄHDELUETTELO

Agrawal, Rakesh Kumar & Swaroop, Pragati 2009. *Effect of Employer Brand Image on Application Intentions of B-School Undergraduates*. *Vision: The Journal of Business Perspective*. Vol. 13 (3), 41-49.

Alasuutari, Pertti 1999. *Laadullinen tutkimus*. Tampere: Vastapaino.

Barrow, Simon & Mosley, Richard 2005. *The Employer Brand: Bringing the Best of Brand Management to People at Work*. Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Berger, Ida E., Cunningham, Peggy H. & Drumwright, Minette E. 2006. *Identity, Identification, and Relationship Through Social Alliances*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34 (2), 128-137.

Brown, Tom J., Dacin, Peter A., Pratt, Michael G. & Whetten, David A. 2006. *Identity, Intended Image, Construed Image, and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 34 (2), 99-106.

de Chernatony, Leslie 2009. *Towards the holy grail of defining 'brand'*. *Marketing Theory*. Vol. 9 (1), 101-105.

Erkko, Anni 2012. *Yt-neuvottelut eivät vähentäneet suomalaistyöpaikkojen suosiota*. *Kauppalehti* 5.12.2012.

Eskola, Jari & Suoranta, Juha 1998. *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino.

Gatewood, Robert D., Gowan, Mary A. & Lautenschlager, Gary J. 1993. *Corporate Image, Recruitment Image, and Initial Job Choice Decisions*. *Academy of Management Journal*. Vol. 36 (2), 414-427.

Great Place to Work. 3.2.2012. *Suomen parhaita työpaikkoja yhdistää hyvin johdettu kulttuuristrategia*. [www.greatplacetowork.fi](http://www.greatplacetowork.fi).

Handelman, Jay M. 2006. *Corporate Identity and the Societal Constituent*. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volume 34 (2), 107-114.

Hirsjärvi, Sirkka & Hurme, Helena 2001. *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Yliopistopaino.

Hänninen, Vilma 1999. *Sisäinen tarina, elämä ja muutos*. Tampere: Tampereen yliopistopaino.

Joo, Baek-Kyoo (Brian) & McLean, Gary N. 2006. *Best Employer Studies: A Conceptual Model from a Literature Review and a Case Study*. Human Resource Development Review Vol. 5 (2), 228-257.

Kucherov, Dmitry & Zavyalova, Elena 2012. *HRD practices and talent management in the companies with the employer brand*. European Journal of Training and Development. Vol. 36 (1), 86 – 104.

Kunerth, Bernard & Mosley, Richard 2011. *Applying employer brand management to employee engagement*. Strategic HR Review. Vol. 10 (3), 19 – 26.

Kärreman, Dan & Rylander, Anna 2008. *Managing Meaning through Branding - the Case of a Consulting Firm*. Organization Studies. Vol. 29(01), 103–125.

Lair, Daniel J., Sullivan, Katie & Cheney, George 2005. *Marketization and the Recasting of the Professional Self: The Rhetoric and Ethics of Personal Branding*. Management Communication Quarterly. Vol. 18 (3), 307-343.

McCracken, Grant 2005. *Culture and Consumption II*. Bloomington, Indiana: Indiana University Press.

Metsämäki, Mikko 2012. *Stubb: "Please, käyttäkää sanaa brändi"*. Kauppalehti 26.09.2012, [www.kauppalehti.fi/omayritys/stubb+please,+kayttakaa+sanaa+brandi/201209268501](http://www.kauppalehti.fi/omayritys/stubb+please,+kayttakaa+sanaa+brandi/201209268501).

Miles, Sandra Jeanquart & Mangold, W. Glynn 2007. *Growing the Employee Brand at ASI : A Case Study*. Journal of Leadership & Organizational Studies. Vol. 14 (1), 77-85.

Muukkonen, Henrik 2012. *Fazerin Sininen on Suomen arvostetuin brändi*.  
Markkinointi&Mainonta 28.09.2012,  
[www.marmai.fi/uutiset/fazerin+sininen+on+suomen+arvostetuin+brandi/a2147640](http://www.marmai.fi/uutiset/fazerin+sininen+on+suomen+arvostetuin+brandi/a2147640).

Pietersis, Jo, van Leeuwen, Brenda & Crawford, Tom 2005. *Building Philips' employer brand from the inside out*. Strategic HR Review. Vol. 4 (4), 16 – 19.

Simões, Cláudia, Dibb, Sally & Fisk, Raymond P. 2005. *Managing Corporate Identity: An Internal Perspective*. Journal of the Academy of Marketing Science. Vol. 33 ( 2), 153-168.

Srivastava, Pallavi & Bhatnagar, Jyotsna 2010. *Employer Brand for Talent Acquisition: An Exploration towards its Measurement*. Vision: The Journal of Business Perspective. Vol. 14 (1 & 2), 25-34.

Suomen Kuvalehti 25.11.2010. *Tässäkö Suomen brändi? Vertaa työryhmän tuloksia ja brändigurun näkemyksiä*. [www.suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/tassako-suomen-brandi-vertaa-tyoryhman-tuloksia-ja-brandigurun-nakemyksia](http://www.suomenkuvalehti.fi/jutut/kotimaa/tassako-suomen-brandi-vertaa-tyoryhman-tuloksia-ja-brandigurun-nakemyksia).

Tuomi, Jouni & Sarajärvi, Anneli 2006. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Universum Finland, Employer Branding Today. Viitattu 15.3.2013. <http://www.employerbrandingtoday.com/fi>.

Wee, Lionel & Brooks, Ann 2010. *Personal Branding and the Commodification of Reflexivity*. Cultural Sociology. Vol. 4 (1), 45-62.