

Virdzhiniya Kokko

Sisäinen työnantajamielikuva ja sen kehittäminen
case Abloy Oy

Aikuiskasvatustieteen pro gradu -tutkielma
Itä-Suomen yliopisto
Elokuu 2020

Joensuu 2020

SISÄLLYS

TIIVISTELMÄ

ABSTRACT

1 JOHDANTO	1
1.1 Aikaisemmat työnantajamielikuvatutkimukset.....	3
1.2 Tutkielman tavoite ja aiheen rajausta.....	4
1.3 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet	6
2 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN ULOTTUVUUDET	12
2.1 Mistä yrityksen maine ja imago muodostuvat?.....	12
2.1.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva.....	14
2.1.2 Työnantajamielikuvan rakentuminen.....	15
2.1.3 Organisaatiokulttuuri osana työnantajamielikuvaa	18
2.1.4 Muutosten vaikutus työnantajamielikuvaan.....	19
2.2 Viestintä keskeisin osa-alue työnantajamielikuvan muodostumisessa	21
2.3 Uuden oppiminen ja kehittyminen osana työnantajamielikuvan muodostumista.....	23
2.4 Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytointiin	26
2.5 Työnantajamielikuvan kehittäminen	28
2.5.1 Henkilöstö työnantajamielikuvan rakentajana	32
2.5.2 Työntekijälähettilyyden työnantajamielikuvan kehittämisessä.....	34
3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA	35
3.1 Teemahaastattelu.....	35
3.1.1 Teemahaastatteluiden käytännön toteutus.....	36
3.1.2 Teemahaastattelurunko	38
3.2 Aineiston analyysi.....	39
3.2.1 Sisällönanalyysi.....	39
3.3 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus	41
4 TUTKIMUKSEN TULOKSET	43
4.1 Haastateltavien taustatiedot.....	44
4.2 Ulkoinen kuva	45
4.3 Organisaatiotaso	54
4.4 Työyhteisötaso	66
4.5 Syvärakenne	79
4.6 Yhteenveto tuloksista	89
4.7 Sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen ehdotelmät Abloy Oy:lle.....	90
5 JOHTOPÄÄTÖKSET	97
5.1 Keskeiset johtopäätökset.....	98
5.2 Tutkimusprosessin arviointi	99
5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	100
LÄHTEET	102
LIITTEET	

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Tiedekunta Filosofinen tiedekunta	Osasto Kasvatustieteiden ja psykologian osasto		
Tekijä Virdzhiniya Kokko			
Työn nimi Sisäinen työnantajamielikuva ja sen kehittäminen, case Abloy Oy			
Pääaine Aikuiskasvatustiede	Työn laji Pro gradu -tutkielma	Päivämäärä 17.08.2020	Sivumäärä 105
Tiivistelmä <p>Työelämän murroksen myötä työn ja työntekijöiden vaatimukset työnantajaansa kohtaan muuttuvat. Siinä, missä ennen työnhakijoiden tuli vakuuttaa yritys omasta osaamisestaan ja saada itsensä palkatuksi, nykypäivänä myös yritysten tulee herättää potentiaalisissa hakijoissa mielenkiinto yritystä kohtaan ja saada kiinnostumaan juuri heistä kilpailijan sijaan. Työnantajamielikuva on suuri puheenaihe tänä päivänä ja sen merkitys vain kasvaa. Työnantajamielikuva muodostaa yrityksen identiteetin sekä maineen työnantajana ja syntyy yrityksen arvoista, kulttuurista, ihmisistä, toimintaperiaatteista sekä käyttäytymismalleista. Sen tarkoitus on sitouttaa sekä motivoida nykyisiä työntekijöitä ja houkutella uusia osaajia taloon. Nykypäivänä ihmisille on yhä tärkeämpää työpaikan valinnassa kokemukset, mielikuvat ja tietämykset ja ihmiset valitsevatkin yhä enemmän työpaikkoja sen perusteella, kuinka arvostettu tai haluttu organisaatio on. Työnantajan on kyettävä johdonmukaiseen, systemaattiseen ja pitkäjänteiseen työhön työnantajamielikuvan kehittämiseksi ja tukemiseksi, jotta työnantaja pystyy vastaamaan työntekijöiden muuttuviin odotuksiin ja vaatimuksiin. Paras työnantajamielikuvan rakentaja on yrityksen henkilöstö, joka viihtyy työssään ja on tyytyväinen työnantajaansa.</p> <p>Tämä tutkielma käsittelee Abloy Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä. Tarkoituksena on selvittää teoreettisen viitekehyksen avulla, mistä tekijöistä työnantajamielikuva muodostuu sekä selvittää Abloy Oy:n henkilöstöltä sisäisen työnantajamielikuvan nykytila haastatteleamalla yrityksen työntekijöitä. Tutkielma esittää kohdeyrityksen työnantajamielikuvan kehityskohdat sekä niihin kehitysehdotelmat.</p> <p>Työnantajamielikuvan teoreettinen kehys muodostuu kirjallisuuskatsauksen kautta. Pääteorioiksi, joiden kautta aihetta tutkielmassa tarkastellaan, valikoituivat Mäkipeskan & Niemelän työnantajamielikuvan malli sekä Barrowin ja Mosleyn työnantajamielikuvatarjoama, jotka mukailivat toisiaan. Työnantajamielikuva muodostuu yrityksen viestinnästä, johtajuudesta, arvoista, rekrytoinnista, koulutuksesta ja kehittymisestä, työympäristöstä sekä palkitsemisesta.</p> <p>Tutkielman empiirinen osuus on toteutettu kvalitatiivisesti eli laadullisesti ja perustuu puolistrukturoidulle teemahaastattelulle. Teoreettisen viitekehyksen pohjalta rakennettiin teemahaastattelurunko ja haastateltiin kymmentä Abloy Oy:n työntekijää ympäri organisaatiota erilaisista työtehtävistä ja eripituisilla työurilla. Henkilöstöosasto valitsi haastateltavat työntekijät mahdollisimman monipuolisesti eri osastoilta ja työtehtävistä, jotta haastattelussa saataisiin näkökulmia eri näkökulmista. Aineiston menetelmänä käytettiin teoriaohjaavaa sisällönanalyyysiä.</p> <p>Tutkielman tulosten mukaan kohdeyrityksen henkilöstö pitää työnantajaansa luotettava, rehellisenä ja avoimena. Haastatelussa korostettiin perhemäistä ilmapiiriä, hyviä henkilöstöetuja sekä työnantajan vakavaraisuutta, joka tuo työntekijöiden mukaan turvallisuuden tunteen. Tulosten mukaan työntekijät arvostavat työnantajassaan urakehitys- ja oppimismahdollisuuksia, joita pidetään tärkeänä ominaisuutena työnantajassa. Työntekijät pitävät samaan aikaan työnantajaansa organisaatiomuutoksista huolimatta edelleen osassa asioissa jäykkänä, vanhanaikaisena ja ylhäältä päin johdettuna yrityksenä. Kohdeyrityksen merkittävimmiksi työnantajamielikuvan kehityskohdiksi työntekijät nostivat ulkoisen kuvan. Yritystä pidetään tunnettuna ja perinteisenä suomalaisena yrityksenä, mutta samaan aikaan huolestuttavana koettiin, ettei yritys ole tarpeeksi vetovoimainen. Tulosten mukaan työnantajan tulisi viestiä enemmän ulospäin sitä, millainen työnantaja se nykypäivänä on. Tutkielmasta toivotaan olevan hyötyä Abloy Oy:n työnantajamielikuvan kehittämisessä.</p>			
Avainsanat: työnantajamielikuva, organisaatiokulttuuri, viestintä, ulkoinen kuva			

UNIVERSITY OF EASTERN FINLAND

Faculty Philosophical Faculty		School School of Educational Sciences and Psychology	
Author Virdzhiniya Kokko			
Title Internal employer branding and it's development case Abloy Oy			
Main subject Adult Education	Level Education Master's Thesis	Date 17.08.2020	Number of pages 105
<p>Abstract</p> <p>Because of the change in working life, the demands of work and employees towards the employer change. When previously the job seeker had to convince the company of their own skills to get themselves hired, the situation has changed and nowadays companies must also awaken the interest of potential employees for the company and get them interested in their company instead of competing companies. Employer brand is a huge topic of conversation nowadays and its importance is only growing. The employer brand forms the company's identity and reputation as an employer and arises from the company's values, culture, people, operating principles, and behaviour. Its purpose is to engage and motivate the company's current employees and attract new professionals. Nowadays it is increasingly important for people to have a good experience and image of the company when they are applying for a job and people are choosing jobs more and more based on how desired or valued the organization is. The employer must be able to work in a consistent, systematic, and long-term manner to develop employer branding, so that the employer can respond to the changing expectations and requirements of employees. The best employer brand developer is the company's personnel who enjoy their work and are happy with their employer.</p> <p>This master thesis deals with Abloy Oy's internal employer brand and its development. The purpose is to find out what does the employer brand consist of with the help of theory, in addition, to find out the current state of the internal employer brand by interviewing Abloy Oy's employees. Thesis presents the development points of the target company's employer brand and development proposals for them.</p> <p>In the master thesis the theoretical part of the employer brand consists of a literature review. The main theories through which the topic is research in the Master thesis are Mäkipeska and Niemelä's employer brand model and Barrow and Mosley's employer brand mix. Both of these theories are similar with each other. The employer brand consists of the company's external reputation, communication, leadership, values, recruitment and induction, training, and development opportunities, working environment and reward and recognition.</p> <p>The empirical part of the Master thesis has been implemented qualitatively and is based on a semi-structured thematic interview. The thematic interview frame was constructed using theory. Ten Abloy Oy employees from different parts of the organization were interviewed. The employees were from different jobs and had different careers at Abloy Oy. The HR department selected the employees to be interviewed as diverse as possible from different positions to get different perspectives from the interviews. Theoretical content analysis was used as theory-driven content analysis.</p> <p>According to the results of the Master thesis, the employees of the target company think that their employer is reliable, honest, and open. The interviews highlighted a family-like atmosphere, good employee benefits and the employer solvency which the employees believed to bring safety. The results show that employees value career development and learning opportunities in their employer. At the same time despite organizational changes, employees still see their employer as a rigid, old-fashioned and top-down company in some matters. Employees raised the external reputation as the most significant development points in the target company's employer brand. Employees consider the company to be a well-known and traditional Finnish company, but at the same time it was felt that the company was not attractive enough. According to the results the employer should communicate more openly outwards what kind of employer it is today. It is hoped that the Master thesis will be useful in developing Abloy Oy's employer brand.</p>			
Keywords: <i>employer branding, organizational culture, communication, external reputation</i>			

1 JOHDANTO

Työnantajamielikuva on nyt suuri puheenaihe jokaisessa yrityksessä ja sen merkitys vain kasvaa. Työelämä elää suurien muutosten aikakautta. Työnantajamielikuva muodostaa organisaation identiteetin ja maineen työnantajana. Työnantajamielikuva syntyy organisaation arvomaailmasta, toimintaperiaatteista, organisaatiokulttuurista, ihmisistä sekä käyttäytymismalleista, joiden tarkoituksena on sitouttaa, motivoida ja säilyttää työntekijät yrityksessä. Lisäksi on tarkoitus houkutella yritykseen myös uusia potentiaalisia työntekijöitä (Backhause & Tikoo 2004, 502). Nykypäivänä yhä enemmän ihmiset valitsevat työpaikan kokemusten, mielikuvien ja tietämyksen perusteella eli sen perusteella kuinka arvostettu tai haluttu organisaatio on. Lisäksi ihmiset kiinnittävät huomiota työnantajan vastuullisuuteen, eettisyyteen sekä moraaliin. (Juholin 2008, 23).

Alun perin työnantajabrändistä eli *employer branding*:ista alettiin puhua vuonna 1996 London Business School:in professoreiden Simon Barrowin ja Tim Amblerin toimesta. He julkaisivat artikkelin: ”The Employer Brand” The Journal of Brand Managementissa. Barrow & Ambler tutkivat olisiko henkilöstöhallinnan tarpeissa mahdollista käyttää brändi markkinoinnin työtapoja. Heidän mukaansa työnantajamielikuva tai työnantajabrändi on työsuhteen mahdollistama taloudellisten, toiminnallisten sekä psykologisten etuuksien yhdistelmä, joka yhdistetään työnantajaorganisaatioon. (Ambler & Barrow 1996, 185-186.)

Työnantajamielikuvatutkimus on vielä kohtuullisen tuore aihe johtamisen tutkijoiden keskuudessa, mutta itse aihetta on tutkittu ja siitä on kirjoitettu jo kauan. Aikaisemmissa tutkimuksissa on korostettu nykyisten työntekijöiden sekä asiakkaiden arvokkuutta, koska on helpompi pitää nykyisistä osapuolista huolta kuin haalia täysin uusia. Positiiviset asiakaskokemukset ja osaavat sekä viihtyvät työntekijät luovat positiivista työnantajakuva ja samalla houkuttelevat potentiaalisia ihmisiä yritykseen töihin. (Ambler & Barrow 1996, 185.)

Yritykset ja erilaiset tutkimuslaitokset tutkivat jatkuvasti työnantajamielikuvaa erilaisille kohderyhmille. Työnantajamielikuvatutkimusta on mahdollista toteuttaa tutkimalla nykyisiä

työntekijöitä, potentiaalisten työnhakijoiden kautta tai esimerkiksi kohdennetun alan opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimuksilla on tarkoituksena saada tietoa organisaatioille, joiden avulla voi kehittää työnantajamielikuvaa. (Valvisto 2005, 22-23.)

Tämä pro gradu- tutkielma käsittelee Abloy Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä yhdessä teoreettisen viitekehyksen kanssa. Tarkastelen Abloy Oy:n henkilöstön mielikuvia ja kokemuksia työnantajastaan puolistrukturoidulla teemahaastattelulla. Haastattelen kymmentä Abloy Oy:n työntekijää ympäri organisaatiota erilaisista työtehtävistä ja eri pituisilla työurilla saadakseni käsityksen siitä, millaisena työntekijät kokevat työnantajansa Abloy Oy:n sekä sitä kautta löytää keinoja Abloy Oy:lle, miten he voivat kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa. On tärkeää tutkia ensin sisäistä työnantajamielikuvaa, koska työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee aina sisältäpäin ja syntyy muun muassa siitä, millaisena nykyinen henkilöstö työnantajansa pitävät ja miten he viestivät siitä ulospäin.

Siinä missä ennen työnhakijoiden tuli vakuuttaa yritys omasta osaamisestaan ja saada yritys palkkaamaan heidät, nykyään tulee myös yritysten herättää potentiaalisissa hakijoissa mielenkiinto yritystä kohtaan ja saada kiinnostuman juuri omasta eikä kilpailevasta yrityksestä. Etenkin tietyillä aloilla käydään kovaa kilpailua osaajista ja yrityksen brändi työnantajana voi lopulta olla ratkaiseva tekijä löytyykö oikea osaaja yritykselle ja saadaanko hänet houkuteltua. (Monster 2019) Kansallisen Rekrytointitutkimuksen (2019) mukaan rekrytointi digitalisoituu, osaajien etsiminen ja löytäminen on vaikeampaa kuin aiemmin ja työnantajamielikuva ratkaisee. Osaajapulan keskellä työnhakija päättää minkä työpaikan hän valitsee.

Työn murroksen vuoksi työn vaatimukset muuttuvat, jolloin myös samalla työntekijöiden vaatimukset työnantajaa kohtaan muuttuvat. Työnantajan on kyettävä johdonmukaiseen, systemaattiseen sekä pitkäjänteiseen työhön työnantajamielikuvan kehittämiseksi sekä tukemiseksi, jotta työnantajalla on mahdollisuus vastata näihin työn ja työntekijöiden muuttuviin vaatimuksiin sekä saada taloudellista menestystä ja hyötyä. Pidemmällä aikavälillä työnantajan positiivisen imagon luominen ja lisääminen ovat varmin tapa pitää huolta työnantajan houkuttelevuudesta sekä henkilöstön tyytyväisyydestä rakentamalla myönteistä ja tunnettua työnantajamielikuvaa. (Salli & Takatalo 2014, 40–42.) Paras työnantajamielikuvan rakentaja on oma henkilöstö, joka on tyytyväinen ja ylpeä työnantajastaan. (Monster 2019)

1.1 Aikaisemmat työnantajamielikuvatutkimukset

Työnantajamielikuvatutkimus on suht tuore teema johtamisen tutkijoiden keskuudessa, vaikka itse aiheesta on kirjoitettu ja tutkittu pitkään. Tutkimuksissa on korostettu työnantajan vetovoimaisuutta ja potentiaalisia työntekijöitä, mutta myös nykyiset työntekijät ovat arvokkaita ja on helpompaa pitää nykyisistä työntekijöistä ja asiakkaista huolta, kuin hankkia täysin uudet. Asiakas- ja työntekijälähtöisyys liittyikin vahvasti toisiinsa. Hyvät asiakaskokemukset ja osaavat työntekijät luovat hyvän asiakkaiden ja yrityksen välisen suhteen sekä synnyttää positiivista yrityskuvaa, joka puolestaan houkuttelee yritykseen hyviä työnhakijoita. Ambler & Barrow keskittyivät tutkimuksessaan tutkimaan työnantajamielikuvaa nimenomaan työsuhteen näkökulmasta. (Ambler & Barrow 1996, 185).

Valviston (2005, 22-23) kertoo kirjassaan, että organisaatiot ja erilaiset tutkimuslaitokset tekevät työnantajamielikuvatutkimuksia jatkuvasti erilaisille kohderyhmille. Aihetta voidaan tutkia nykyisten organisaatiossa työskentelevien ihmisten kautta, potentiaalisten hakijoiden tai esimerkiksi tietyn alan opiskelijoiden näkökulmasta. Tutkimusten tulosten avulla organisaatiot voivat kehittää työnantajamielikuvaansa, mutta joskus organisaatiot ottavat tulokset vastaan tekemättä kehitystyötä tulosten eteen, vaan toivovat niiden parantuvan seuraavassa mittauksessa. Työnantajamielikuvatutkimukset kertovat vastaajien arvomaailmasta ja säännöllisesti tutkimuksia toteuttaessa näkyy selkeät erot eri ikäpolvien välillä siitä, millaisia asioita he työnantajassaan arvostavat.

Työnantajamielikuvaa on tutkittu myös useassa pro gradu- tutkielmassa, esimerkiksi Ona Pullisen (2018) ”Positiivinen työnantajamielikuva sitoutumisen perustana – Case: Broman Group Oy”, jossa Pullinen tarkastelee Broman Group Oy:n henkilöstön subjektiivisia mielikuvia ja työntekijäkokemuksia työnantajastaan. Pullisen näkökulma on työnantajamielikuvan merkitys työntekijöiden sitoutumiseen, jossa tutkielman lopputulemana selvisi, että positiivisilla työnantajamielikuvilla löytyi yhteys henkilöstön sitoutumisen syntyyn. Yksilöiden omat näkemykset sekä kokemukset vaikuttavat työnantajamielikuvan muodostumiseen ja jokainen ihminen kokee ja näkee asiat subjektiivisesti.

1.2 Tutkielman tavoite ja aiheen rajaus

Pro gradu- tutkielmani käsittelee sisäistä työnantajamielikuvaa ja sen kehittämistä. Toteutan tutkielmani case- tutkimuksena Abloy Oy:lle. Tutkielmassa selvitän, että millainen sisäinen työnantajamielikuva Abloy Oy:n henkilöstöllä on työnantajastaan sekä selvittää mistä työnantajamielikuva muodostuu ja löytää keinoja työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tutkin henkilöstön subjektiivisia kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä työnantajastaan Abloy Oy:sta. Haastatteluaineistosta nousevien löydösten avulla teen Abloy Oy:lle työnantajamielikuvan kehitysehdotelmia eli mihin asioihin ja kuinka heidän tulee keskittyä parantaakseen sisäistä työnantajamielikuvaa, joka vaikuttaa suoraan myös ulkoiseen työnantajamielikuvaan.

Tutkimuskysymyksiäni ovat 1. *Mistä tekijöistä työnantajamielikuva rakentuu?* Jolla selvitän mistä kaikista tekijöistä sisäinen työnantajamielikuva rakentuu. Muita tutkimuskysymyksiäni on: 2. *Mistä henkilöstö pitää työnantajassaan ja mitkä asiat puolestaan vaatisivat parannusta?* 3. *Millaisena henkilöstö näkee työnantajansa?* Selvitän myös 4. *Kuinka työnantaja voisi tukea uuden oppimista ja itsensä kehittämistä?* Uuden oppiminen ja urakehitysmahdollisuudet kuuluvat osaksi työnantajamielikuvaa ja menevät tulevaisuuden kehittämisen sekä vision alle, jossa organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa, tarjoaa ihmisille kehittymismahdollisuuksia työurillaan. Samalla se kuuluu myös osana työnantajan vastuullisuutta eli tarjoaa koulutuksia ja urasuunnittelua, hyvän palkan, edut ja muutosturvan sekä työllistää ihmisiä. (Juholin 2008, 280.)

Tarkoitukseni on löytää tutkielmani tuloksista ja johtopäätöksistä konkreettisia asioita, joiden avulla Abloy Oy:lla voidaan kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa. Sisäinen työnantajamielikuva rakentuu henkilöstön kokemuksista, näkemyksistä sekä mielikuvista työnantajastaan. Juholin (2008, 275) mukaan työnantajamainetta ja mielikuvaa on tarkasteltava kahdesta suunnasta, sisältä ja ulkoa. Sisältä päin tarkasteltuna se on työyhteisön ihmisten arvio organisaatiostaan ja siitä, millainen maineen haluttaisiin tai sen tulisi olla. Työnantajamielikuvan kehittäminen lähtee kuitenkin organisaatiosta sisältä päin, joten on ehdottoman tärkeää selvittää sen nykytila ja se, millaisena työntekijät mieltävät ja näkevät työnantajansa juuri tällä hetkellä. Positiivinen työnantajamielikuva on organisaatiolle suuri kilpailuvaltti nykyisten työntekijöiden sitouttamisen ja motivoinnin kannalta, mutta samalla myös työnhakijamarkkinoilla rekrytoinnissa etenkin osaajapulasta kärsivissä työtehtävissä.

1.3 Tutkimuksen rakenne ja tutkimusmenetelmät

Tutkielmani rakentuu teoreettisesta- sekä empiirisestä osiosta. Aluksi teoreettinen osio käsittelee työnantajamielikuvaa kirjallisuuden, artikkeleiden ja muiden aiheesta tehtyjen lähteiden kautta luvussa kaksi. Aiheesta löytyy paljon tietoa ja Englannin kielisissä lähteissä työnantajamielikuvaa käsitellään termeillä *employer brand* eli työnantajabrändi. *Employer branding* eli työnantajabrändin kehittäminen on käytännössä synonyymi työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

Tutkimuksen toinen osio eli luku kolme paneutuu enemmän tutkimuksen metodologiaan, jossa käyn läpi tutkimuksen kulkua, aineiston keruumenetelmää, aineiston käsittelyä, analysointitapaa sekä tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta. Toteutan tutkielmani laadullisena eli kvalitatiivisena tutkimuksella käyttäen teemahaastattelua. Haastattelen yhteensä 10 henkilöä monelta eri osastolta ympäri organisaatiota erilaisten tehtävien parista. Aineiston analysointina käytin teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa teemoittelen aineistoni sekä jaan sen pää- ylä- ja alateemoihin merkityksellistäen teemat aineistoesimerkein.

Neljäs luku koostuu empiirisestä osuudesta, jossa esittelen tutkielman tulokset ja pohdin toimenpide-ehdotuksia Abloyn työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Tutkielman viidennessä luvussa pohditaan vielä pro gradu- tutkielman sisältöä sekä kootaan keskeisimmät johtopäätökset. Lisäksi arvioin tutkielmaani ja sen toteutusta kokonaisuutena sekä pohdin mahdollisia tulevaisuuden jatkotutkimusmahdollisuuksia.

1.4 Tutkimuksen keskeisimmät käsitteet



Kuvio 1 Keskeisimmät käsitteet

Tässä luvussa käsittelen tutkielman kannalta keskeisimmät käsitteet. Kaiken kivijalkana on organisaatiokulttuuri, johon kuuluu oppiva organisaatio, osaamisen kehittäminen, elinikäinen oppiminen sekä psykologinen sopimus. Näistä kaikista muodostuu yrityskuva. Siihen puolestaan vaikuttaa brändi, imago ja maine. Näistä kaikista edellä olevista muodostuu yksilölle työnantajamielikuva, työnantajakuva ja työntekijäkokemus. Työnantajamielikuvaan vaikuttaa työntekijä- ja työnantajalupaus, jonka kautta motivoinnilla ja sen tavoilla on vaikutusta yksilön mielikuvaan. Työntekijä- ja työnantajalupauksen täytyessä nousee työntekijän motivaatio tehdä työnsä hyvin ja sitoutumaan tiukemmin työnantajaansa tai vastaavasti houkuttelee uutta työntekijää hakemaan työpaikkaa organisaatiosta. Tämä on käsitteiden jatkumo, jossa kaikki vaikuttaa kaikkeen.

Yrityskulttuuri, organisaatiokulttuuri

Yrityskulttuurista alettiin puhua 1980-luvun alussa Thomas Petersin ja Robert Watermanin toimesta, kun he julkaisivat tutkimuksensa kirjana *In Search of Excellence*. Petersin & Watermanin mukaan yrityskulttuuri luo merkityksen säänneltävissä oleville muuttujille menestyksen näkökulmasta. (Peters & Waterman 1983, 123.)

He kuvaavat kahdeksan edellytystä, jotka löytyvät menestyvistä yrityksistä; yksinkertaisuus ja järkevyyden pitää asiat yksinkertaisina monimutkaisuuden sijaan; pieni määrä johtajia ja yksinkertaiset rakenteet johtavat tuottavuuteen. Asiakaskeskeisyys sekä toimintahakuisuus ovat heidän mukaansa perusedellytyksiä yrityksen menestymiselle. Toiminnanhakuisuudella tarkoitetaan halukkuutta saada asioita tapahtumaan yrityksessä ja asiakaskeskeisyydellä meinataan asiakkaiden kuuntelemista ja halua palvella heitä.

Henkilöstön hyödyntäminen ja yrittäjäisyys ovat todella tärkeitä yrityksen menestyksen kannalta. Ihmisiä pidetään voimavarana eikä kustannuseränä.

Peters & Waterman nostavat yrityksen menestystekijöiksi myös käytännönläheisyyden sekä arvojohtamisen, eli sitoutetaan henkilöstö yrityksen arvoihin ja johdetaan arvojen mukaan, on tärkeää saada henkilöstö tuntemaan osaksi suurempaa kokonaisuutta.

Viimeisenä Peters & Waterman nostavat organisaation väljyyden ja tiukkuuden samanaikaisuuden olevan vahva menestystekijä. Yrityksen on oltava samaan aikaan hajautettu, että keskitetty. Ihmisten on annettava toteuttaa itseään, mutta samaan aikaan keskittyä omiin tavoitteisiin sekä muutaman taloudellisen mittarin ympärille. (Peters & Waterman 1983, 31–33.)

Aaltio (Juuti 2011; Aaltio, 86) näkee organisaatiokulttuurin välineenä, joka auttaa ymmärtämään työyhteisön toimivuutta yksilön ja yhteisön näkökulmasta. Organisaation henkilöstölle ja yhteisöllä organisaatiokulttuuri luo raapit ja perustan yhteisille toimintatavoille. Yksilölle puolestaan organisaatiokulttuuri on keino motivoitua sekä toteuttaa itseään ympäristössään.

Oppiva organisaatio

Oppiva organisaation ja menestyvän organisaation tunnusmerkeissä on paljon yhteneväisyyksiä. Siihen lukeutuvat uusien asioiden ja toimintamallien kokeileminen, järjestelmällinen ongelmanratkaisu, omista ja muiden kokemuksista ja käytänteistä oppiminen sekä sujuva tiedonkulku. Oppivaan organisaatioon liittyy vahvasti vuorovaikutus, tunnelma sekä tiedonvaihto. Jatkuva osaamisen kehittymistä ja oppimista vaaditaan jokaiselta työyhteisön jäseneltä, etenkin asiantuntijoilta, jotka tekevät tietotyötä. Jatkuva oppiminen nähdään keskeisenä työn sisältönä ja iloa tuovana tekijänä (Juholin 2008, 175). Oppiva organisaatio on erilaisuutta hyödyntävä yhteisö (Juuti & Vuorela 2015, 70).

Osaamisen kehittäminen

Juutin & Vuorelan (2015, 57) mukaan osaamisen kehittäminen alkaa työhönottotapahtumasta ja päättyy henkilön työpaikasta lähtemiseen. Se on yksilön ja työyhteisön suhteen jatkuvaa vaalimista ja vuoropuhelun tulosta. Osaamisen kehittäminen on työntekijän ammattitaidon ja osaamisen kehittämisen lisäksi tasavertaisen, kehittävän ja arvostavan suhteen luomista yksilön sekä yhteisön välille. Sydänmaalakka (2004, 133-134) kuvailee osaamisen kehittämistä niin, että sillä pidetään yllä organisaation kykyä suoriutua tehtävistä. Kun organisaatiolla on selvä visio, strategia ja tavoitteet, on myös helpompi johtaa osaamista organisaation sisällä. Tällöin pystytään määrittelemään, millaista osaamista tarvitaan nyt ja myös tulevaisuudessa.

Elinikäinen oppiminen

Keskeisintä elinikäisessä oppimisessa on se, että koulutuksen ja työnteon välillä ei ole selkeää rajaa, eli osaaminen ja sen kehittäminen on jokapäiväistä toimintaa läpi elämän. (Vandermerwe, Roos, Karppinen, Sinisalo, Voitto, Ahnger, Laakso-Manninen & Rantala 1996, 108.) Elinikäiseen oppimiseen kuuluu keskeisesti kaikki elämänkulun tapahtumat, joiden tarkoituksena on vahvistaa yksilöä henkilökohtaiseen elämään, sosiaaliseen elämään, yhteiskuntaan, kansalaisuuteen ja työhön liittyviin taitoihin. Ihmisen on oltava valmis oppimaan, opiskelamaan sekä sopeutumaan uusiin vaatimuksiin niin urallaan kuin vapaa-ajalla. (Paju 2007, 129.)

Psykologinen sopimus

Organisaation ja työntekijän välinen sanaton koettu psykologinen sopimus siitä, mitä työntekijä voikohtuudella edellyttää ja vaatia yritykseltä ja mitä yritys puolestaan odottaa työntekijältä. Psykologiset sopimukset ovat yksilöllisiä ja voivat liittyä sitoutumiseen, vastuunantamiseen sekä – kantamiseen. Psykologinen sopimus liittyy aina organisaation kulttuuriin ja arvoihin. (Mattila 2008, 19.) Psykologinen sopimus perustuu vastavuoroisuuteen ja työntekijän kokiessa työnantajansa täyttävän odotukset ja olettamukset, motivoi se työntekijääkin täyttämään omat lupauksensa. (Rousseau 2004, 120.)

Yrityskuva

Tuominen (2013, 65.) kertoo yrityskuvan olevan organisaation ilmentymä ja liittyy esimerkiksi yrityksen tehtäviin työnantajana, vastuullisena yrityskansalaisena tai sijoituskohteena sijoittajalle. Yrityskuva on se koko käsitysten yhteissumma, joka yksilöllä tai yhteisöllä on jostakin yrityksestä. (Vuokko 2003, 103.)

Brändi ja imago

Viime vuosina Suomessa on keskusteltu maineen, imagon ja brändin käsitteistä paljon ja jostakin syystä nämä kaikki käsitteet on haluttu niputtaa yhteen. Brändikirjallisuudessa brändi liitetään selkeästi yrityksen tuotteisiin tai palveluihin sekä niiden markkinointiin. Pekka Aula kiteyttää käsitteet kuitenkin: ”*Brändi voidaan tehdä, imago rakentaa, mutta maine ansaitaan.*” Brändi on laajalti asiakkaan kokemus sekä mielikuva palvelusta tai tuotteesta kokonaisvaltaisesti. Imago puolestaan liittyy yrityskuvaan ja on usein sitä, miltä yrityksen halutaan näyttävän (Heinonen 2006, 22-23). Brändi ei synny itsestään, vaan johto ja henkilöstö rakentaa sitä.

Woodin (2000) mukaan brändi on kuin mekanismi, jolla on tarkoitus erottua kilpailijoista. Brändi tarjoaa asiakkaille hyötyjä sekä tyydytystä, josta asiakkaat ovat valmiita ja halukkaita maksamaan. (Puusa & Reijonen 2011, 175).

Maine

Mainekirjallisuudessa identiteetti nousee esiin vahvasti organisaation sisäisenä kuvana sekä tärkeänä ulkoisen maineen pohjana. Yrityksen maine rakentuu muun muassa sisäisen organisaatioidentiteetin sekä yrityksen identiteetin pohjalta. Maine (*reputation*) on kuva todellisuudesta ja tukeutuu osaksi organisaation yleisösuhteita kuvaavien käsitteiden kirjoa; imagoa, brändiä ja yrityskuvaa (Tuominen 2013, 62-64). Maine perustuu siitä, millaista tietoa ympäristö saa yrityksestä ympäriltään, suoraan yrityksestä, mediasta sekä muista lähteistä (Puusa & Reijonen 2011, 177).

Työnantajamaine, työnantajamielikuva, työnantajakuva, työntekijäkokemus

Kirjallisuudessa käytetään sekaisin kaikkia näitä käsitteitä; työnantajamaine, työnantajakuva ja työnantajamielikuva, mutta ne kaikki liittyvät vahvasti toisiinsa. Juholin esittää (2008, 280) kirjassaan työnantajamaineen ulottuvuuksia mukaillen Fombrun 1996, Fombrun & van Riel 2003 sekä Aula & Heinonen 2002 malleja. Työnantajamaine muodostuu tuotteista, palveluista ja brändeistä. Organisaation tuloksesta ja menestyksestä, arvostavasta ja eettisestä johtamisesta, jossa henkilöstöä kuunnellaan ja mahdollistetaan vaikuttaa. Lisäksi se muodostuu vastuullisesta liiketoiminnasta, johon lukeutuu taloudellinen, ympäristö sekä kulttuurinen vastuu. Se rakentuu myös organisaation tunnelmasta, viihtyvyydestä, tulevaisuuden kehittämisestä ja visiosta, eli organisaatio kehittää jatkuvasti toimintaansa, tarjoaa uralla kehittymismahdollisuuksia sekä on työnantajana vastuullinen.

Vastuullisuudella tarkoitetaan organisaation työllistävän ihmisiä, tarjoavan koulutuksia ja urasuunnittelua, omaavan hyvän palkan, edut sekä muut kannustimet ja muutosturvan.

Työntekijäkokemus (*employee experience, EX*) tarkoittaa työntekijän subjektiivista kokemusta työpaikastaan, jossa työnantajalupaus ja yrityskulttuuri kohtaavat ja synnyttävät joko tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä ja sitoutumista tai päinvastoin. (Luukka 2019, 128.) Lee Yohnin (2018) mukaan työntekijäkokemus on kaikkea mitä työpaikalla tapahtuu aina organisaation kulttuurista johtamiseen, teknologiaan sekä työtiloihin. Lisäksi se on työntekijöiden tunne siitä, että työpaikka on hyvä, työntekijää arvostetaan ja työ on tarkoituksellista.

Työntekijä- ja työnantajalupaus

Työntekijälupaus perustuu organisaation kulttuuriin, arvoihin sekä toimintatapoihin. Lupaukset ilmaisevat työntekijälle sen, mitä hän voi odottaa työnantajaltaan. Samalla tavalla työnantajalupaus englanniksi *employee value proposition, EVP* ilmaisee sen, mitä työnantaja voi odottaa työntekijältään. Työntekijälupaus tarjoaa nykyiselle henkilöstölle syyn jäädä organisaatioon ja uusille potentiaalisille työntekijöille valita juuri kyseinen työnantaja kilpailijoiden sijaan. (Mosley & Schmidt 2017, 63.) Työnantajalupausta voidaan markkinoida niin organisaation ulkopuolelle potentiaalisille työntekijöille ja muille sidosryhmille, muttamyös sisäisesti nykyisille työntekijöille. Ulkoisesti työnantajalupausta markkinoidessa pyrkimys on saattaa organisaatio houkuttelevaan valoon ja erottua kilpailijoista työnhakijamarkkinoilla. Sisäisesti työnantajalupausta markkinoidessa tarkoituksena on saada sitoutettua nykyiset työntekijät organisaation arvoihin ja tavoitteisiin ja luoda organisaatiokulttuuria. (Backhaus & Tikoo, 2004).

Motivointi

Vandermerwe, Roos, ym. (1996, 62) mukaan ihmiset voidaan jakaa kolmeen ryhmään;

- 1) ihmiset, joille raha on tärkein ja kaikki keinot sallittuja sen ansaitsemiseen.
- 2) Ihmiset, joille raha on tärkeää, mutta niin myös yhteiset pelisäännöt ja oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä.
- 3) Ihmiset, joille tärkeämpää kuin raha on työ ja sen mielekkyys, haastavuus sekä oikeudenmukainen palkkausjärjestelmä.

Mielikuva

Yleisin mielikuvan määritelmä kertoo mielikuvan olevan ihmisen subjektiivinen kuva, joka muodostuu kokemuksista, tiedoista, asenteista, uskomuksista ja tuntemuksista jostakin asiasta (Rope & Methner 2001, 18-19). Fombrun (1996) käyttää tutkimuskirjallisuudessaan mielikuvasta sanoja ”impression” sekä ”mental image” puhuttaessa organisaatioon liitettävistä mielikuvista. Van Riel & Fombrun (2007, 46) puhuvat myös mielikuvasta käyttäen ”impression” termiä.

Heidän määritelmänsä mukaan maine on kognitiivisten assosiaatioiden verkosto, joka muodostuu pitkän ajan kuluessa ryhmän altistuessa erilaisille aistiärsykeille. Assosiaatioiden verkosto muodostaa puolestaan kokonaisuudessaan mielikuvan.

Motivaatio

Motivaatio voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen motivaatioon. Ulkoinen motivaatio on ulkopäin kontrolloitua toimintaa, esimerkiksi johdon pyrkimys kontrolloimaan henkilöstön käyttäytymistä ulkoa ja ylhäältä päin annetuilla tavoitteilla. Ulkoisen motivaation toiminnan lähtökohtana on palkkiot sekä rangaistuksen välttäminen.

Sisäinen motivaatio kumpuaa työntekijästä itsestään ja motiiveina toimii usein itsensä kehittäminen, ilo, myönteiset kokemukset tunnetasolla. Sisäisessä motivaatiossa henkilöllä ei ole sellaista tunnetta, että joku kontrolloisi hänen tekemistään. (Liukkonen, Jaakkola & Kataja 2006, 84-87.)

Sitoutuminen

Sitoutuminen, englanniksi *engage* tarkoittaa työntekijöiden sitoutuvan organisaatioonsa, sen arvoihin, omaan tehtäväänsä, tiimiinsä sekä esimieheen. Sitoutuminen vaatii organisaatiossa oikeanlaisen ympäristön, jotta työntekijät antavat kaikkensa ja sitoutuvat.

Suomenkielisessä työelämäkirjallisuudessa sitoutumisesta puhutaan joskus myös työn imusta, jossa työ pitää kiinni, vaalii motivaatiota sekä aktivoi työntekijän olemaan aloitteellinen tekemään muutoksia toiminnan parantamiseksi. (Kaijala 2016, 31.) Työelämässä sitoutumisella tarkoitetaan psykologista suhdetta esimerkiksi tiimiin, ammattiin, uraan tai työnantajaan. Sitoutumista voidaan kuvata myös uskollisuudella. (Meyer & Allen 1997, 2.)

2 TYÖNANTAJAMIELIKUVAN ULOTTUVUUDET

Tämä kappale muodostaa tutkielman teoreettisen osuuden. Kappaleessa tarkastellaan tarkemmin mistä työnantajamielikuva rakentuu ja kuinka sitä voidaan kehittää.

2.1 Mistä yrityksen maine ja imago muodostuvat?

Organisaatio-identiteetti on tuore käsite vasta vuodelta 1985 organisaatio- ja johtamistutkimuksista. Organisaatio-identiteetti kertoo ”ketä me organisaationa olemme ja keitä me haluaisimme olla?”. Koska organisaatiot ovat jatkuvasti vuorovaikutuksessa eri sidosryhmien kanssa, on aihe erittäin tärkeä. Imago rakentuu kaikista niistä mielikuvista, joita eri sidosryhmien yksilöillä on, myös sisäisesti. Organisaation imago puolestaan näkyy suoraan sidosryhmien asenteessa ja yhteistyöhalukkuudessa yritystä kohtaan. Organisaation onnistuessa imagon viestinnässä realistisesti ja hyvin eri sidosryhmille, ilmentyy organisaation identiteetti, joka erottaa sen kilpailijoistaan ja auttaa myös työntekijöiden ja asiakkaiden sitouttamisessa. On siis erityisen tärkeää tiedostaa organisaation jäsenten käsitykset ja mielikuvat työnantajastaan, jotta saadaan tietoa siitä, miten he viestivät organisaatiosta ulospäin toiminnallaan ja puheillaan. Tietämyksen kautta organisaatio pääsee kehittämään ja rakentamaan yrityksen imagoa ja mainetta. (Puusa & Reijonen 2011, 237.)

Aikaisemmin ennen mainetta on puhuttu imagosta, yrityskuvasta tai olemassaolon oikeutuksesta eli legitimitetistä. Sen rakentajina ja hallitsijoina pidettiin viestinnän ammattilaisia tai mainostoimistoja. Sittemmin on ymmärretty, että maine, imago ja yrityskuva koskettaa organisaatiossa jokaista ja jokainen vaikuttaa omalla toiminnallaan tähän. Työnantajamielikuva on kilpailutekijä uuden työvoiman hankkimisessa ja houkuttelemisessa, mutta myös nykyisten työntekijöiden ja osaamisen pitämisessä organisaatiossa.

Organisaation ihmiset sekä heidän läheiset ovat siis tärkeimmät työnantajamaineen viestijät, koska uskottavin viesti tulee aina yrityksestä sisältäpäin. (Juholin 2008, 72.)

Käsitteenä maine liitetään vahvasti organisaation toimintaan ja se näyttää organisaation vetovoiman verrattuna kilpailijoihin. Se on samalla myös kuva yrityksen menneestä toiminnasta ja tulevaisuuden näkymistä.

Maine luo organisaatiolle kuitenkin kilpailuedun ja mahdollisuuden erottua muista kilpailijoistaan. Tuominen korostaa, että hyvämaineinen organisaatio houkuttelee parhaat ja sitoutuneimmat työntekijät puoleensa, saa sijoittajia, asiakkaita sekä helposti hyviä kumppanuuksia (Tuominen 2013, 66-67). Backhausen & Tikoon (2004, 502) mukaan työnantajan tarkoitus on erottua kilpailevista organisaatioista.

”Kun yrityksellä tai organisaatiolla on hyvä maine, siihen luotetaan ja sen kanssa halutaan olla tekemisissä. Hyvä maine on kuin magneetti, se vetää puoleensa asiakkaita, sijoittajia, yhteistyökumppaneita ja hyviä työntekijöitä.”

(Heinonen 2006, 9.)

Tuomisen (2013, 65) mukaan maineessa on kyse sidosryhmien tekemistä havainnoista. Havaintoja voi tehdä mistä vain organisaatiota koskevista asioista ja kertoa näitä havaintoja eteenpäin. Näin ollen kaikki organisaatiota koskeva liittyy ja vaikuttaa maineeseen. Maineeseen sisältyy aina myös jonkinlainen arviointi, joko hyvä tai huono ja se myös usein erottaa organisaation kilpailijoista.

Hyvä maine mahdollistaa nopean pääsyn asiakkaiden luokse, vetää asiakkaita puoleensa sekä saa heidät pysymään palveluiden tai tuotteiden käyttäjinä. Hyvä maine houkuttelee asiakkaiden lisäksi parhaat työntekijät yritykseen ja sitouttaa. Hyvistä työntekijöistä on kova kilpailu ja loppusuoralla yrityksen maine työnantajana vaikuttaa siihen, minkä työnantajan hakija valitsee. Rekrytoinnin lisäksi hyvä maine sitouttaa nykyistä henkilöstöä paremmin, jos työntekijät viihtyvät työssään (Heinonen 2006, 42-45). Hyvä mielikuva yrityksestä tuottaa myös puskurivaikutuksen, jos yritys ajautuu kielteiseen julkisuustapaukseen (Rope 2000, 180).

Organisaatio ei omista mainetta, vaan sitä hallitsevat organisaatioiden eri sidosryhmät. Maine elää tarinankertojien keskuudessa eli yksilöissä ja yhteisöissä. Tarinat pohjautuvat kuitenkin todellisuuteen ja organisaation kulttuuriin ja strategiaan. Organisaatiossa ihmiset osallistuvat tarinan luomiseen vanhojen ja uusien tarinoiden kohdatessa, joista muodostuu uusia kokonaisuuksia. Maineesa tarinoiden kerronta ulottuu organisaation sisältä ulkopuolelle muidenkin sidosryhmien edustajille. Mainetarina on sosiaalinen pääoma, joka nähdään organisaation voimavarana. (Tuominen 2013, 68-70.)

Mielikuvat puolestaan rakentuvat ihmisten mielissä ja sen vuoksi ovatkin ihmiselle omaa todellisuutta. Mielikuvat aktivoituvat ihmisen tavatessa yrityksen edustajia, käyttäessä yrityksen palveluita tai tuotteita, näkemällä niitä verkkosivuilla, televisiossa, lehdissä tai ystävien kanssa keskusteluissa. Yrityksen on keskeistä seurata ja tutkia mielikuvia ja muuttaa toimintaansa päästääkseen tavoitemielikuviiin. (Isohookana 2007, 20-21.)

2.1.1 Sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva

Työnantajakuvasta tai työnantajamielikuvan eli *employer branding*:in ”luojina” pidetään Simon Barrowin ja Tim Ambleria. He olivat London Business Schoolin professoreita, jotka julkaisivat artikkelin (1996): ”The Employer Brand” The Journal of Brand Managementissa. He tutkivat artikkelissaan olisiko henkilöstöhallinnassa mahdollista käyttää samoja työtapoja, kuin brändimarkkinoinnissa. Heidän mukaansa työnantajamielikuva tai työnantajabrändi mahdollistaa työsuhteen myötä taloudellisten, toiminnallisten sekä psykologisten etuuksien yhdistelmän, joka yhdistetään työnantajaorganisaatioon. (Ambler & Barrow 1996, 185-186.)

Pollittin (2007, 12) mukaan työnantajamielikuva tai työnantajakuva tarkoittaa yrityksen työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden sekä muiden sidostyhmiin käsitystä yrityksestä työnantajana. Työnantajamielikuva on myös niitä odotuksia ja kokemuksia siitä, millaista yrityksessä olisi olla töissä. Työnantajamielikuva sisältää niin positiiviset kuin negatiiviset ajatukset, kokemukset ja mielikuvat. Konkreettisesti nämä voivat olla joustava tai kiinteä työaika, toimitilat ja niiden viihtyvyys, ilmapiiri ja organisaatiokulttuuri, yrityksen arvot ja tuotteiden tai palveluiden asema markkinoilla. Korkiakoski (2019, 121-122) puhuu työnantajamielikuvasta henkilöstökokemuksena, jolla hän tarkoittaa työntekijän näkemyksiä työnantajastaan, joka muodostuu vuorovaikutuksen, mielikuvien sekä tunteisen kautta. Korkiakoski jaottelee henkilöstökokemuksen kolmeen osaan: yrityskulttuuri, teknologia sekä työympäristö.

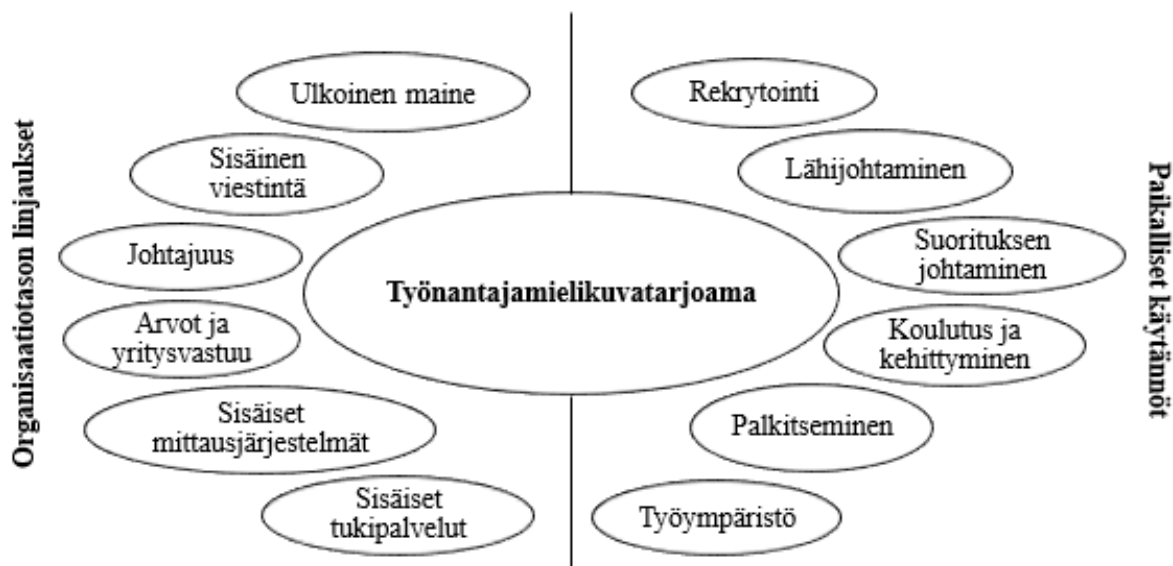
Työnantajamielikuva voidaan jaotella sisäiseen ja ulkoiseen mielikuvaan. Tutkimusten mukaan sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva liittyvät vahvasti toisiinsa, koska ulkoinen mielikuva näkyy usein ulospäin työntekijöiden sisäisinä kokemuksista organisaatiosta työnantajana (Lievens, Van Hove & Anseel 2007, 54-57).

Sisäinen työnantajamielikuvan syntyyn vaikuttavat yrityksen johtamiskulttuuri, organisaatiokulttuuri, ilmapiiri, koulutus- ja kehittymismahdollisuudet sekä työtehtävän ja niiden organisointi (Barrow & Mosley 2005, 149). Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa yrityksen henkilöstön mielikuvaa omasta yrityksestä (Rope 2000, 193).

Ropen (2005, 178-179) mukaan ulkoinen työnantajamielikuva syntyy yrityksen viestinnän, markkinoinnin, rekrytoinnin, työpaikkailmoitusten, median sekä lähipiirin ja tuttujen kertomusten ja kokemusten kautta.

Tämän vuoksi sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva ovat niin kytköksissä toisiinsa. Kun organisaation työntekijät viestivät ympärilleen kokemuksiaan ja kertomuksia työntajasta, muodostuu muille ihmisille työnantajamielikuva omien ennakkotietojen, havaintojen ja kokemusten kautta kyseisestä työpaikasta.

2.1.2 Työnantajamielikuvan rakentuminen



Kuvio 2 Työnantajamielikuvatarjoama (Barrow & Mosley 2005, 150)

Työnantajamielikuvaa ja sen rakentumista voidaan tarkastella Barrowin & Mosleyn (2005, 150) työnantajamielikuvatarjoama-mallin kautta, joka koostuu kahdesta eri osiosta; organisaatiotasoisesta linjauksesta ja paikallisista käytännöistä. Organisaatiotasoinen linjaus jaetaan vielä kuuteen eri ulottuvuuteen, joista ensimmäinen ulottuvuus on *ulkoinen maine*.

Sen tarkoitus on rakentaa organisaation mielikuvaa työnantajana sekä palveluidensa ja tuotteidensa tarjoajana. Sein hyvä maineinen organisaatio käsitetään myös hyvänä työnantajana. Kun organisaatio on tunnettu ja hyvä maineinen, se mahdollistaa organisaation työntekijöille olla ylpeä työnantajastaan ja puhumaan organisaation ulkopuolelle positiivisesti työnantajastaan. Jotta yritys säilyttää hyvän maineen, täytyy organisaation sisällä panostaa viestintään, joka on ajantasaista ja avointa.

Toinen ulottuvuus on *sisäinen viestintä*, jonka tulisi olla henkilöstölle kohdennettua ja kertoa mitä organisaatiossa tapahtuu, mitä siellä tehdään ja kuinka sillä menee. Sisäinen viestintä vaikuttaa henkilöstön organisaatioon suhtautumiseen, joten sillä voidaan positiivisesti vaikuttaa tähän. Viestinnän tulee olla johdonmukaista, avointa, keskitettyä ja ajankohtaista. Viestinnän on tavoitettava koko organisaatio ja sisäisen viestinnän lisäksi myös ulkoinen viestintä tulee olla linjassaan, jotta viesti on uskottavaa. Sisäinen viestintä mahdollistaa yhteenkuuluvuuden tunteen luomista organisaatiossa. (Barrow & Mosley 2005, 129-152.)

Seuraavana ulottuvuutena tulee *johtajuus*, jolla on suuri merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa ja vahvistamisessa. Johtamisen laadulla eli johtamistyyllillä kommunikaatiossa ja viestinnässä organisaation ja työntekijän välillä on vaikutus työntekijöiden sitoutumiseen, joten organisaation on tiedostettava tekojensa ja viestiensä merkitys ja vaikutus organisaatiokäsityksen muodostumisessa. Työntekijät tunnistavat sen, mikäli viestit poikkeavat todellisuudesta, jolloin organisaatio ei lunasta annettujaan lupauksia. (Barrow & Mosley 2005, 152.)

Neljäs ulottuvuus on *arvot ja yritysvastuu*, jossa arvot näyttäytyvät organisaation toimintatavassa ja yritysvastuu puolestaan kertoo organisaation vastuullisesta toiminnasta maailmassa ja yhteiskunnassaan. Tutkimusten mukaan yritysvastuu nostaa työntekijöiden motivaatiota ja organisaation suositteluhalua muille ihmisille. (Barrow & Mosley 2005, 152-153.)

Viides ulottuvuus on *sisäiset mittausjärjestelmät*, joiden nähdään toimivan työnantajamielikuvan vahvistajina. Organisaatio pystyy mittausjärjestelmistä saatavan tiedon avulla johtamaan omaa toimintaansa sekä tekemään erilaisia toimenpiteitä. Nämä puolestaan näyttävät työntekijöille organisaation halun kehittää toimintaansa. Viimeisenä ulottuvuutena tulee tukipalvelut, jotka vaikuttaa työntekijöiden kokemaan työnantajamielikuvasta. Työnantajan on vastattava yksilön samoihin odotuksiin, kuin mitä työnantaja itse odottaa yksilöiltä liittyen tuotteisiin tai palveluihin. Sisäisissä palvelukokemuksissa tuleekin näkyä samat arvot, mitä yritys viestii brändillään asiakkailleen.

Hankalaa tämän ulottuvuuden johtamisesta tekee se, että yksilön kokemukset ovat aina subjektiivisia. (Barrow & Mosley 2005, 154-155.)

Työnantajamielikuvatarjoaman toinen kokonaisuus rakentuu *paikallisista käytännöistä*, jotka jaetaan myös kuuteen eri ulottuvuuteen. Ensimmäisenä ulottuvuutena tulee *rekrytointi* kaikkine prosesseineen. Rekrytointiprosessin päämäärä on tunnistaa ne henkilöt, joilla on luontainen mielenkiinto organisaatiota kohtaan.

Perehdytyksen päämääränä on näyttää työntekijälle organisaation kulttuuri ja ominaiset piirteet, tuoda esiin työntekijöitä kohtaan olevat odotukset sekä sen, millaisia odotuksia työntekijöillä voi olla organisaatiossa. Rekrytointiprosessi on pitkäkestoisen suhteen rakentajana työntekijän ja työnantajan välillä. (Barrow & Mosley 2005, 155-156.)

Toinen ulottuvuus on *lähijohtaminen*, jolla on suuri rooli yksilön johtamisessa ja motivoinnissa sekä annettujen lupauksen toteuttamisessa. Hyvä lähijohtaminen on tutkimusten mukaan yhteydessä työn imuun, työntekijöiden kokemaan yhteisöllisyyden tunteeseen sekä arvostuksen. Avointa ja luotettavaa ilmapiiriä arvostetaan organisaatiokulttuurista riippumatta. (Barrow & Mosley 2005, 156-157.)

Kolmas ulottuvuus on *suorituksen johtaminen*. Hyvän työnantajamielikuvan omaavassa organisaatiossa ydinarvot ovat usein sulautettuna laajalti arkipäivän toimintaan sekä suorituksen johtamisen prosessiin. Prosessin laadusta kertoo, miten hyvin henkilöstö on perillä työnantajan puolelta kohdistuviin odotuksiin ja arviointikriteereihin. Arvioinnin täytyy olla selkeää ja myös alisuoriutumisen täytyy ottaa huomioon ja tiedostaa työntekijöiden sekä arvioijien keskuudessa. (Barrow & Mosley 2005, 157.)

Neljäs ulottuvuus koskee *koulutusta ja kehittymistä*, jotka vaikuttavat työnantajamielikuvan rakentumisessa ja yksilön kokemuksessa nähdä organisaatio vetovoimaisena. Koulutus- ja kehitysmahdollisuudet ovat merkittäviä työntekijän sitoutumiseen vaikuttavia tekijöitä ja monipuoliset koulutus- ja kehityspolut mahdollistavat organisaation erottumisen kilpailijoistaan ja houkuttelevan työnantajamielikuvan rakentumisessa. Organisaatiossa työskentelevät ihmiset, jotka ovat edenneet urallaan ovat tärkeässä asemassa näyttämässä niitä mahdollisuuksia, mitä organisaatiolla on tarjota ja sitä kautta vaikuttavat työnantajamielikuvaan. (Barrow & Mosley 2005, 157-158.)

Viides ulottuvuus rakentuu *palkitsemisesta*. Palkitseminen ja kiitoksen sekä tunnustuksen antaminen ovat helpoimpia tapoja osoittaa työntekijöille henkilöstön arvostus sekä merkitys. Arvostuksen tunteen kokeminen nostaa työmotivaatiota. Viimeisenä ulottuvuutena tulee *työympäristö*, joka on merkityksellinen tekijä. Työtilojen ja työvälineiden tärkeyteen on herätty vasta viime vuosina. (Barrow & Mosley 2005, 159-160.)

2.1.3 Organisaatiokulttuuri osana työnantajamielikuvaa

Organisaatiokulttuuri on kuin ilmaa, jota työntekijät hengittävät. Ilma ei voi liittyä ainoastaan työtunteihin, projekteihin tai tavoitteisiin, vaan se on jotakin suurempaa ja pohjautuu aina arvoihin. Jacob Morganin mukaan seuraavat elementit vahvistavat henkilöstön sisäistä työnantajamielikuvaa eli henkilöstökokemusta: positiivinen yrityskuva työntekijöiden keskuudessa, työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, osana samaa tiimiä ja he suosittelevat yritystä työpaikkana muillekin. Yrityksessä hyväksytään monimuotoisuus, ketään ei syrjitä ja työntekijöitä kohdellaan reilusti ja samanarvoisesti. Johto on samaan aikaan valmentaja sekä mentori. Yrityskulttuuri mahdollistaa uuden oppimisen sekä tukee työntekijöitä tähän, yritys myös pitää huolta työnhyvinvoinnista sekä terveydestä ja organisaatiossa on olemassaolon oikeutus. (Korkiakoski 2019, 124-125.)

Mäkipeska & Niemelä (2015, 62) puhuvat myös työnantajamielikuvasta organisaatiokulttuurin rakenteen kautta. Heidän mukaansa se rakentuu neljästä osasta:

- 1) Ulkoinen kuva eli viestintä, markkinointi, imago, asiakassuhteet ja markkina-asema.
- 2) Organisaatiotaso eli sen rakenne, normit, säännöt ja johtaminen.
- 3) Työyhteisötaso eli tiimit, verkostot, vuorovaikutus, arvot ja viestintä.
- 4) Syvärakenne eli mielikuvat, tunteet, olettamukset sekä uskomukset.

Ulkoinen kuva on usein tietoisien toiminnan tuloksesta, jota on mahdollista vahvistaa konkreettisin toimenpitein kuten markkinoinnilla ja ulkoisilla suhteilla. Organisaatiotaso on myös usein tietoisesti kehitetty. Tärkeää on, että organisaation ihmisille on selkeää rakenteiden ja normien olevan selkeitä ja ymmärrettäviä. Tällöin ihmisille syntyy luottamusta ja turvallisuuden oloa. Organisaatiotaso on paras kehittämisentaso toimintakulttuurin näkökulmasta.

Työyhteisötasolla viestinnän lisääminen ja läpinäkyvyys kehittää organisaation sosiaalista pääomaa.

Viimeisellä eli syvärakennetasolla vallitsevat arvot, mielikuvat ja uskomukset, joihin voidaan vaikuttaa organisaation arvojen ja toiminnan kautta. Tärkeintä kuitenkin niin tässä, kuin työyhteisötasolla on vuorovaikutus.

Organisaatiokulttuurin lisäksi toimitilat ovat Korkiakosken (2019, 126-127) mukaan henkilöstökokemuksen eli työntekijöiden työnantajamielikuvan näyteikkuna. Työympäristön tulisi heijastaa yrityksen arvoja.

2.1.4 Muutosten vaikutus työnantajamielikuvaan

”Muutos on yhdelle ihmiselle peikko, joka järkyttää turvallisuuden tunnetta, toiselle odotettu mahdollisuus johonkin uuteen ja kolmannelle asia, joka ei liikuta eikä kosketa.” (Juholin 2008,125.)

Muutos herättää ihmisissä erilaisia tunteita ja usein koetaan, että muutosviestintä on vaikeaa ja erilaista verrattuna tavalliseen viestintään. Muutostilanne eroaa viestinnältään toki siinä, että se vaatii enemmän kuin perinteistä tiedottamista. Muutostilanteissa on keskusteltava ja huomioitava ihmisten tunteet ja työyhteisön tunnelma. Organisaatiotutkija Colin Carnall on jakanut muutosmallit neljään eri tapaan lähestyä muutoksia: lineaariseen, kliiniseen, systeemiseen ja toteutuvaan eli emergoituvaan.

Kliinisen ajattelun mallit pohjautuvat 1950- ja 1960-luvuilta, jolloin muutoksen ydin oli systemaattisuus ja yksilöiden sitouttaminen muutoksiin. Siinä tärkeänä pidettiin myös vastarinnan tukahduttamista painottamalla työntekijöiden ja työnantajan psykologista sopimusta. Lineaarinen malli painottaa johdon taitoa tunnistaa muutostarve ennakkoon ja johtaa se virtaviivaisesti muutoksen käsittelemisestä motivointiin ja sitouttamiseen sekä muutoksen toimeksi panemiseen ja kiinnittämiseen osaksi organisaatiokulttuuria.

Systeeminen malli painottaa organisaation riippuvaisuutta ympäristöönsä ja korostaa sopeutumista muutoksiin. Systeemiset mallit johtavat usein epäonnistumisiin, koska ihmiset ja työyhteisöt eivät toimi konemaisesti.

Viimeisenä Collinsin ”Good to Great” malli, joka näkee muutoksen jokapäiväisenä toimintana. Organisaation on tärkeä määritellä menestystekijät ja sen, miten päätöksiä tehdään sekä pitkäntähtäimen tavoitteet. Organisaatiossa johtajilla on iso rooli tuottaa organisaatiossa menestyksen intohimoa, joka vaatii sitoutumista ja muutoksen käsittelyyn ajankäyttöä. (Juholin 2008, 127.)

Yrityksen kyvykkyys muovautua ja kehittyä jatkuvan työelämämuutoksen aikana on yksi olennainen asia hyvämaineisessa yrityksessä. Hyvämaineinen yritys pystyy vastaamaan muutostarpeisiin ja muovautumaan tehokkaasti ja suunnitelmallisesti (Heinonen 2006, 67). Yrityksen kyky joustavuuteen ja muovautuvuuteen vastaamalla ympäristöstään tuleviin muutostarpeisiin heijastuu suoraan yrityksen maineeseen.

Muutoskykyinen yritys kehittyä ja kehittää jatkuvasti toimintaansa, uskaltaa kokeilla uusia asioita, on dynaaminen sekä omaa selkeän strategian ja vision (Heinonen 2006, 102). Taina Savolaisen mukaan (Puusa & Reijonen 2011, 133) yrityksen kyky uudistua ja vastata työelämän muutokseen on johdon ja henkilöstön ominaisuus, joka tuo yritykselle kilpailukykyä ja rakentuu inhimillisen pääoman varaan.

2.2 Viestintä keskeisin osa-alue työnantajamielikuvan muodostumisessa

Viestinnällä on suuri rooli yrityksen identiteetin ja maineen rakentamisessa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Yrityksen sisäisen viestinnän toimivuus vaikuttaa merkittävästi organisaatiokulttuurin muotoutumiseen. Ulkoinen viestintä puolestaan on suora työkalu yrityskuvan ja maineen rakentamisessa (Tuominen 2013, 76). Amblerin & Barrowsin (1996, 187) mukaan tehokkainta ja tärkeintä yrityksen viestinnän kannalta työnantajamielikuvan luomisessa on se, että sitä luodaan yhdessä muiden liiketoimintaan liitettävien mielikuvien kera, jotta työnantajamielikuvasta sekä yrityskuvasta muodostuu yhtenäinen. Sisäinen viestintä on omalle henkilöstölle kohdennettua viestintää, jossa henkilöstölle viestitään sisäisesti mitä yritys tekee, kuinka yrityksellä menee ja tiedotetaan erilaisista projekteista ja hankkeista. Sisäisellä viestinnällä on myös tärkeä rooli luoda yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa (Barrow & Mosley 2005, 142-152).

Työntekijöillä on vaikutus yrityksen maineen rakentamisessa päivittäisessä työssään esimerkiksi tuotteiden kautta välillisesti tai asiakaspalvelun laadun kautta. Työntekijöillä on samaan aikaan vaikutusta sidosryhmiin. Yrityskuva syntyy sosiaalisissa kommunikaatiotilanteissa ja verkostoissa niin sisäisesti kuin ulkoisesti. Yrityksen on siis hyvä panostaa sisäiseen viestintään ja siihen, että yritys ja sen henkilöstö puhuisivat yhdellä äänellä. (Tuominen 2013, 138.)

Juholin (2008, 63) esittelee kirjassaan työyhteisöviestinnän uudet tuulet, jotka muodostuvat 6+1 osatekijästä ja ovat sisäisen työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden lähtökohtia.

1. Suuria ja merkittäviä asioita käydään läpi vuorovaikutteisesti keskustellen.
2. Kaikille on koko ajan saatavilla ajantasainen tieto ja jokaisella on vastuu sen tuottamisessa, vaihtamisessa sekä käyttämisessä.
3. Yhteishenki on rento ja avoin, jossa jokainen uskaltaa esittää mielipiteensä, kysyä sekä kyseenalaistaa.
4. Työyhteisö mahdollistaa ihmisten osallistumisen ja vaikuttamisen pieniin ja myös isompiin asioihin.
5. Yhteisö tukee oppimista ja osaamisen jakamista yksilötasolta yhteisöön. Tähän kuuluu myös jatkuva palautteen antaminen ja vastaanottaminen.
6. Työnantajamaine on jokaisen työntekijän vastuulla, koska jokainen vaikuttaa ja tuottaa maineeseen omalla toiminnallaan ympäristöönsä. Organisaation maine myös vaikuttaa yksilöiden minäkuvaan eli identiteettiin.

Tämä +1 kohta käsittää kaikkien näiden edellä mainittujen yhdistävää tekijää eli kaikki toiminta ja viestintä käydään avoimilla foorumeilla.

Ahrothin (2017) mukaan viestinnässä on loppujen lopuksi kyse siitä, että kerrotaan asioista sellaisina, kuin ne ovat. Jos organisaatio ei uskalla tehdä tätä, on kyse viestintäongelman sijaan jopa mahdollisesti arvomaailman kriisistä. Parhaassa tapauksessa organisaatiokulttuurissa uskalletaan ja halutaan kertoa asiat sellaisinaan todenmukaisesti ja avoimesti, vaikka viestin sisältö ei aina olisi niin positiivinen. Aikuiset ihmiset ymmärtävät, että vastoinkäymisiä tulee myös työelämässä yksityiselämän lisäksi.

2.3 Uuden oppiminen ja kehittyminen osana työnantajamielikuvan muodostumista

Oppimisessa nykypäivänä tärkeintä on tietää, mistä löytää tarvitsemansa tiedon ja kuinka yhdistää se, ”to know who, to know where”. Oppimisesta suurin osa tapahtuu informaaleissa tilanteissa vuorovaikutuksessa jonkun kanssa tai käytännössä kokeilemalla jotakin toimintamallia. Oppimisessa tehokkain tapa on oppia omien ja muiden kokemusten kautta. Jatkuva oppimisen ja osaamisen kehittäminen on rikastavaa ja nykypäivänä itsestänselvyys. Joskus se voi synnyttää turhautumista, jos jatkuvan oman osaamisen kehittämisestä huolimatta urapolku ei etene eikä työtehtävät muutu (Juholin 2008, 176-177).

Juholin (2008, 280) esittää, että työnantajamielikuvan rakentuu osaksi myös tulevaisuuden kehittämisestä, visiosta sekä työnantajan vastuullisuudesta. Tämä tarkoittaa sitä, että organisaatio kehittyy ja kehittää jatkuvasti toimintaansa ja henkilöstöään, tarjoaa uralla etenemis- ja kehittymismahdollisuuksia sekä tarjoaa koulutuksia ja urasuunnittelua.

Juholin (2008, 180-181) kirjoittaa myös, että organisaation on tunnistettava alkuun tarvittava osaaminen, joka vie organisaatiota ja sen asioita eteenpäin ennen kuin voidaan miettiä kuinka tukea yhdessä oppimista. Osaamisluettelo-, ympyrä, tai -puu on loistava tapa määritellä, millaista osaamista jokin toiminta vaatii onnistuakseen. Ydinosaaminen on tehtävän kannalta ratkaisevassa asemassa, tukeva osaaminen puolestaan auttaa ydinosaamisessa suoriutumisessa ja tulevaisuudessa tarvittavat osaamiset vaativat niiden hankkimiseen panostamista.

Osaamisen jakaminen organisaatiossa vaatii vuorovaikutusta ja tietämystä siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ja kuka organisaatiossa tekee ja osaa mitään. Organisaation sisäinen verkostoituminen on siis avainasemassa ja sen edellytyksenä on se, että yhteisön jäsenet tietävät ketä organisaatiossa työskentelee ja mitä he osaavat sekä tekevät.

Marsick (1987) kokosi kymmenen periaatetta, joiden avulla oppimista voidaan edistää organisaatiossa.

- 1) Osallistetaan henkilöstö vapaasti yhteistoiminnalliseen ongelmanratkaisuun, asioiden ja toimintojen jatkuvaan kehittämiseen sekä johtamiseen liittyviin tehtäviin.
- 2) Osallistetaan työntekijät myös päätöksentekoon.
- 3) Rohkaistaan työntekijöitä tarkastelemaan omaa työtä myös eri näkökulmista.
- 4) Rakennetaan avoin ilmapiiri, jossa saa kysyä ja antaa sekä vastaanottaa palautetta.

- 5) Annetaan työntekijöiden ajatella kriittisesti ja reflektiivisesti. Sallitaan asioiden, toimintojen ja organisaatorakenteiden kyseenalaistaminen ja uudelleenjärjestelyn ajattelu.
- 6) Vahvistetaan kokeilukulttuuria ilman epäonnistumisen pelkoa.
- 7) Oman työn yhteydessä mahdollistetaan uuden oppiminen ja ongelmanratkaisu.
- 8) Luottamuksen ilmapiirin rakentaminen, jossa työyhteisön jäsenet kunnioittavat ja luottavat toisiinsa ottaen huomioon toistensa tunteet.
- 9) Kannustetaan itseohjautuvuuteen ja omatoimiseen oppimiseen ja itsensä kehittämiseen sekä vastuunottamiseen.
- 10) Tuetaan oppimista koulutuksilla, valmentajilla sekä ohjaajilla. (Sarala & Sarala 1996, 151.)

Nopeasti muuttuvat työympäristöt vaativat sen, että organisaatioiden on jatkuvasti kyettävä oppimaan uutta. Ihmisten on säilytettävä oppimiskyvykkyytensä ja jatkuva uudistuminen vaatii usein uusiin mahdollisuuksiin tarttumista. Jotta mahdollisuuksiin tarttuminen on mahdollista, johdon ja esimiesten on pidettävä innostavan valmentajan rooli ja huolehdittava ihmisen omasta halusta oppia. Lisäksi ihmisiä on kannustettava vapaan keskustelun ilmapiiriin rohkeasti, jotta organisaation muutostilanteissa ihmiset eivät lamaannu pelosta ja ala vastustaa muutoksia. (Juuti & Vuorela 2015, 38-39.)

Ihminen on kokonaisuus. Työhyvinvointi syntyy työn, perhearjen sekä muun elämän ja vapaa-ajan tasapainoisesta suhteesta. Jokainen osa-alue heijastuu ihmiseen ja vaikuttaa kaikkeen. Työhyvinvointi rakentuu johtaminen, työn sisältö, työyhteisön henki, ihmissuhteet sekä ilmapiiri, työolosuhteet sekä henkilön oma osaaminen ja elämäntavat.

Hyvinvoiva työntekijä kykenee tuottamaan myönteisiä asiakaskokemuksia yrityksen asiakkaille. (Juuti & Vuorela 2015, 15-23.)

”Ihmiset ovat hyviä ongelmien ratkaisijoita, mutta huonoja tottelemaan käskyjä. Osallistuminen lisää sitoutumista ja työmotivaatiota sekä tuottaa uusia ideoita.”
(Juuti & Vuorela 2015, 24.)

Ihminen on sosiaalinen olento, joka kaipaa työyhteisöltä perusasioita, mitä muutenkin elämässä. Ihminen haluaa tulla kuulluksi, kuulua johonkin ryhmään, kollegojen arvostusta, asioihin vaikuttamista sekä niiden ratkaisemista. Yhdessä tekeminen sekä oppiminen ovat asiantuntijatyössä merkittävässä asemassa, sillä osaaminen ja sen jakaminen yhdessä kokemusten kanssa on innovaation lähde.

Lisäksi osaamisen ja kokemusten jakaminen johtaa parempiin tuloksiin ja laatuun sekä mahdollistaa työyhteisön jäsenille uuden oppimisen ja kehittymisen. (Juholin 2008, 25.)

Koska ihmiset oppivat tiedostamattaan jatkuvasti uudenlaisia tapoja hankkia tietoa, joka vaikuttaa myös heidän odotuksiinsa. Tämä sama näkyy myös työntekijöiden odotuksissa, kun he käyttävät työssään sekä vapaa-ajallaan erilaisia laitteita ja teknologioita. Työntekijät haluavat olla sellaisissa yrityksissä töissä, joissa heille on tarjota uusia sekä kehittyviä työkaluja ja välineitä. Tämä on yhteydessä suoraan henkilöstökokemukseen. (Korkiakoski 2019, 128.)

2.4 Työnantajamielikuvan vaikutus rekrytointiin

Duunitorin Kansallisen Rekrytointitutkimuksen (2019) mukaan TOP3 kiinnostavimmat trendit rekrytointialalla ovat nyt työnantajakuvan rakentaminen ensimmäisenä, passiivisten työhakijoiden tavoittaminen sosiaalisessa mediassa ja tekoälyn lisääntyminen rekrytointiprosesseissa. Kaijala kertoo (2016, 15) työmarkkinoiden ja työn muutosten myötä myös rekrytointiprosessien muuttuneen. Perinteinen rekrytoinnin prosessi eli toimenkuva, työpaikkailmoitus ja työsopimus on osaltaan aikaan jäänyt ”suorittavien tehtävien” käyttöön. Modernit osaajat tietävät osaamisensa hinnan, omistavat sen eivätkä välttämättä halua sitoutua enää yhteen työnantajaan niin kuin ennen. Rekrytointimarkkinoilla on jatkuvasti kilpailua parhaista erikoisosaajista. Aito rekrytointi on Kaijalan mukaan yhtiön arvomaailmaan ja tavoitteisiin sopivan etsimistä sekä tahtotilan, kehittymiskyvyn löytymistä ja siitä huolehtimista.

Työnantajamielikuva helpottaa organisaatiota löytämään oikeat ihmiset ja puhuttelemaan oikeaa kohdejoukkoa. Jos organisaatio haluaa palkata nuoria työntekijöitä, täytyy ymmärtää mitä nuoret odottavat työnantajaltaan. On tärkeää, että yritys yleisesti määrittelee millaisia ihmisiä ja osaamista se haluaa palkata, koska työnantajamielikuvan kehittäminen kulkee käsi kädessä rekrytointisuunnitelma ja palkkauskäytännöt sekä niiden muotoilu (Valvisto 2005, 25). Työpaikan kiinnostavuuteen vaikuttaa monet asiat. Perusasioita ovat yrityksen verkkosivut sekä viestintä sosiaalisessa mediassa. Yrityksen sosiaalisen median kanavien lisäksi myös työntekijöiden viestintä sosiaalisessa mediassa vaikuttaa merkittävästi työpaikan kiinnostavuuteen asiakaskokemuksen lisäksi (Kaijala 2016, 191).

Rekrytointi on aina suuri mahdollisuus, koska ihminen on voimavarojen ja potentiaalinen kokonaisuus. Uusi työntekijä tulee organisaatioon kehittymään ja kehittämään olemassa olevaa, menestymään sekä luomaan menestystä. Uusi ihminen ei tuo ainoastaan etsittyä työpanosta tai osaamista organisaatioon, vaan myös muuta osaamista ja inhimillistä pääomaa, kaiken tärkeimmän eli itsensä. Rekrytoinnissa kannattaa siis tietoisesti pyrkiä etsiä ja hankkia myös oheisosaamista, jota kyseinen työtehtävä ei välttämättä edes edellytä. Tämä kuitenkin johtaa organisaation sisällä osaamisen monipuolistumiseen ja joustavuuteen. (Vaahtio 2005, 11.)

Uusi ihminen tuo organisaatioon mukanaan oman yhteistyöverkostonsa ja mahdollisesti myös asiakkaita. Lisäksi hän tuo uutta näkökulmaa yritykseen sen ulkopuolelta ja sitä kautta ideoita ja kehittämisajatuksia.

Uusi ihminen usein ihmettelee ja kyseenalaistaa organisaation käytänteitä, jolloin koko organisaatio voi kokea kulttuurimuutoksen ja sen kautta tuloksellisuus paranee. Hyvän työntekijän rekrytoinnissa voi joskus käydä niin, että se magneetin lailla tuo mukanaan muitakin hyviä henkilöitä ja osaamisia yritykseen. Tämä vaikuttaa suoraan yrityksen houkuttelevuuteen, joka on tärkeää nykypäivänä rekrytointimarkkinoilla, kun yritykset kilpailevat samoista osaajista. (Vaahtio 2005, 12.)

Kaijalan mukaan (2016, 30-31) Talent management eli kyvykkäiden osaajien tunnistaminen, houkuttelevuus, kehittäminen sekä sitouttaminen ovat avainasemassa. Talent managementin viisi elementtiä:

- 1) *Attract* eli houkuttelu tai vetovoima voi olla brändi tai työtarjous, jolla houkuttaa osaamista ja ihmisiä yrityksen ulkopuolelta.
- 2) *Identify* eli tunnistaminen, nähdään ja tunnistetaan millaiset ihmiset ja osaaminen toisi arvoa ja nostasi yrityksen kilpailukykyä nyt sekä tulevaisuudessa.
- 3) *Develop* eli taitojen, valmiuksien ja osaamisen kehittäminen nykyisiin ja tuleviin tarpeisiin.
- 4) *Deploy* eli sijoittaminen sekä valjastaminen, huolehditaan oikeat ihmiset oikeisiin paikkoihin oikeaan aikaan.
- 5) *Engage* eli sitouttaminen, huolehditaan siitä, että ympäristö on suotuisa ihmisille antamaan kaikkensa ja sitoutumaan yrityksen arvoihin, tehtäväänsä sekä tiimiinsä.

Valvisto (2005, 27.) esittelee kuusi kohtaa, jolla voidaan ottaa työnantajamielikuva haltuun rekrytoinnissa.

- 1) Täsmennä millaista osaamista ja millaisia ihmisiä haluat palkata.
- 2) Ota selvää millainen käsitys hyvästä työnantajasta halutulla kohdejoukolla on.
- 3) Vertaile omaa yritystä kohdejoukon käsitykseen hyvästä työnantajasta.
- 4) Määrittele edistettävät mielikuva-asiat.
- 5) Tarvittaessa käynnistä kehittämisprojekti, jossa on aikataulu ja resurssit.
- 6) Tarkista, että rekrytointi-ilmoitukset ovat jatkossa haluttua mielikuvaa vahvistavia.

2.5 Työnantajamielikuvan kehittäminen

Vuorisen (2018, 189-190) mukaan työnantajamielikuvan kehittämisessä pohjimmaisena ideana on motivoida sekä sitouttaa työntekijöitä ja tehostaa rekrytointia. Se on työnantajan markkinointia ja markkinoinnin kohteena olevat ”asiakkaat” ovat nykyisiä ja potentiaalisia tulevia työntekijöitä. Tuotteena toimii puolestaan työnantajaorganisaatio. Työnantajamielikuvan kehittämisessä tarkoitus ei ole missään nimessä synnyttää katteettomia odotuksia ja lupauksia, vaan tehostaa organisaation strategiaa tukieensa henkilöstön työntekeä ja henkilöstön rekrytointia. Saavuttaakseen tämän päämäärän on erotuttava mielikuvalla muista organisaatioista, viestittävä oman organisaation vahvuuksia kohdistamalleen pääkohderyhmälle sekä muokattava toimintaansa kohderyhmänsä eli nykyisten sekä potentiaalisten työntekijöiden odotusten suhteen.

Backhausen & Tikoon (2004, 505) mukaan työnantajakuvan rakentaminen vaikuttaa organisaation kiinnostavuuteen työnantajana sekä samalla nykyisen henkilöstön uskollisuuteen organisaatiota kohtaan. Työnantajamielikuvan rakentamisella luodaan yrityksen brändille arvoaja kilpailukykyä muihin yrityksiin nähden (Ambler & Barrow 1996, 187). Työnantajamielikuva sekä sen viestiminen organisaation sisäisesti vaikuttaa nykyisen henkilöstön sitoutumiseen, motivaatioon sekä organisaatiossa pysymiseen. Henkilöstön työpanokseen vaikuttaa keskeisesti kokemus siitä, kenelle työtä tehdään (Vuorinen 2018, 190).

Kun työnantajamaineen perusasioiden nähdään yrityksessä olevan kunnossa, siirrytään siihen vaiheeseen, että siitä aletaan viestiä muille. Juholin mukaan (2008, 284) organisaatio tarvitsee käyttöönsä suunnitelman ja työkalut, mikäli se haluaa tehdä jotakin työnantajamaineelleen. Suunnitelma ja työkalut on oltava käytössään jokaisella työyhteisön jäsenellä. Ropen (2000, 198) mukaan yksi keskeisimmistä asioista yrityskuvan kehittämisprojektissa on tavoiteyrityskuvan rakentaminen, joka ohjaa liiketoimintaa ja viestintää sisäisesti.

”Suunnitelma on yksinkertainen ja vaatii muutamaan kysymykseen vastaamista: 1) millaisista asioista tai ominaisuuksista haluamme työnantajamaineemme rakentuvan, jotta houkuttelisimme osaavaa henkilöstöä tai parhaimmat kyvyt, 2) millä foorumeilla meidän tulisi saada maineemme näkyviin, kuuluviin ja keskusteluun ja 3) miten varmistamme, että kaikilla on tähän valmiudet.”

(Juholin 2008, 284.)

Juholin kertoo (2008, 284), että ensimmäisenä on määriteltävä strategisesti tärkeät asiat, jonka jälkeen nämä asiat on muutettava sellaiseen muotoon, jotta niitä on mahdollista käyttää kaikissa tilanteissa ja erilaisille yleisöille. Toisen kysymyksen kohdalla on määriteltävä ne paikat ja tilaisuudet, jotka vaikuttavat työnantajamaineen syntymiselle ja vahvistumiselle. Näitä ovat esimerkiksi rekrytointimessut ja muut rekrytointitilanteet, harjoittelut, perehdyttämiset, oppilaitosyhteistyöt, sijoittajatapaamiset, alan asiantuntijoiden tavoittaminen erilaisissa tilaisuuksissa, medioissa, verkkosivujen kautta ja ylipäätään mediaviestintä- ja julkisuus.

Kolmannen kysymyksen kohdalla on luotava valmiuksia työnantajamaineen hallintaan ja vahvistamiseen, joka tapahtuu organisaation perehdyttämisessä ja koulutuksissa, mutta myös jokapäiväisessä elämässä, jossa on jatkuvasti tapahduttava kehittämistyötä. Jokainen organisaation jäsen on viestijä ja siksi jokaisella on oltava tietoa omasta työnantajastaan voida kertoa oma-aloitteisesti ja myös mitä vastataan, jos jotakin kysytään.

Yksi keskeinen tapa kehittää työnantajamielikuvaa on sitouttaa nykyiset työntekijät ja rakentaa yritykselle näköalaohjelma, englanniksi *retention program*. Usein rekrytointitilanteessa yritys tarjoaa ja esittelee suuria kuvia tulevaisuuden näkymistä. On kuitenkin muistettava pitää henkilöstö talossa ja sitouttaa myös rekrytointitilanteen jälkeen. Tämä on ennaltaehkäisevää ja pitkäjänteistä strategista työtä. Näköalaohjelma kertoo yrityksen arvosta. Sen on oltava realistinen ja johdonmukainen ja juuri se tekijä, joka erottaa yrityksen kilpailijoistaan. Näköalaohjelman luominen vaatii yritykseltä:

- 1) Ymmärrystä työntekijän elämänkaaresta ja työsuhteensa elinkaaren vaiheesta.
- 2) Irtisanoutumisen kriittisten tilanteiden tunnistamista.
- 3) Näköalaohjelman liittäminen päivittäisjohtamiseen ja esimiestyöhön.
- 4) Palautteen vastaanottaminen ja etsiminen esimerkiksi ilmapiiritutkimuksista ja lähtöhaastatteluista.
- 5) Työnjaon selkiyttäminen johdon, esimiehen sekä henkilöstöyksikön välillä. (Valvisto 2005, 91-93.)

Valviston (2005, 108-109) mukaan näköalaohjelma muodostuu kahdesta osasta; toinen on esimiehelle tarkoitettu työkalupakki ja toinen on kaikille yhteinen ja näkyväksi tarkoitettutietopaketti esimerkiksi yrityksen sisäiseen tietoverkkoon. Keskeisin tavoite on viestiä johdolta, että jokaisen työpanos ja sitoutuminen on tärkeää ja yritys tukee tätä.

Ohjelmassa voidaan tarkentaa, millaiset ihmiset valitaan esimieheksi, millainen rooli esimiehellä on ja miten heidän kehittämisensä tapahtuu.

Lisäksi siinä voidaan kertoa miten työntekijöiden kehittymistä ja etenemistä uralla tuetaan, koulutuksista sekä palkitsemisesta ja palkankorotuskäytännöistä.

Nykypäivänä organisaatiot kilpailevat keskenään kiinnostavien työnantajien ranking-listoille pääsystä, koska ne ovat ilmaisia ja vaikuttavat merkittävästi työnantajamielikuvan rakentamisessa. Näistä tulevaa palautetta hyödynnetään paljon työnantajamaiseen hallinnassa. (Juholin 2008, 276.)

Amblerin & Barrow'sin (1996, 187) mukaan on tärkeää, että työnantajamielikuvaa luodaan ja kehitetään muiden liiketoimintaaliitettävien mielikuvien kanssa, koska työnantajamielikuvaa kehittäessä luodaan samalla arvio yrityksen brändille. Sitä kautta on mahdollista saada kilpailuetua kilpailijayrityksiin nähden.

Mosley & Schmidt (2017, 19) esittelevät eri kanavia työnantajamielikuvan kehittämiseksi. Ensimmäisenä organisaation verkkosivut, jossa täytyy olla erikseen mielenkiintoa herättävät urasivut uratarinoineen sekä mahdollisuus lähettää työhakemus sisään verkossa. Kaikkein paras olisi, jos urasivuille olisi oma osionsa, jossa on esitelty organisaatiota työnantajana, työpaikkoja ja työtehtäviä organisaation sisällä.

Toinen hyvä kanava työnantajamielikuvan viestimiseksi ja kehittämiseksi on yrityksen blogi, joka on oiva kanava erilaisten oivallusten viestimiseksi, relevanttien keskustelujen edistämiseksi sekä sitoutumisen näkyväksi tekemiseksi. Jokainen organisaation jäsen voi lisätä sisältöä, jota kuka tahansa pääsee lukemaan. Lisäksi hakukoneet kiinnittävät huomiota blogeihin, joten yritys saa näkyvyyttä.

Sosiaalisen median eri kanavat ovat tärkeitä työnantajamielikuvan rakentamisen ja kehittämisen paikkoja. Yritys voi luoda itselleen yrityskäyttäjätilin, mutta myös erityisesti organisaation jäsenten julkaisema sisältö viestii työnantajamielikuvaa. Sosiaalisen median kanavia voivat olla esimerkiksi Facebook, LinkedIn, Youtube, Twitter tai Snapchat. Lisäksi erilaiset työnhakukoneet ovat tärkeitä työnantajamielikuvan rakentamisen paikkoja. Työnhakukoneet julkaisevat yritysten avoimet työpaikat ilmaiseksi tai maksusta, mutta tuovat myös näkyvyyttä omilla artikkeleillaan, arvosteluillaan, blogeillaan sekä kirjoituksillaan. Lisäksi ne tuovat liikennettä yrityksen omille sivuille.

Graham (2018) esitteli Forbesin artikkelissaan ”*Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience*” viisi teemaa, jolla työnantajamielikuvaa voidaan kehittää. Ensimmäisenä viestintä ja etenkin sisäinen viestintä, jonka tulisi olla avointa ja tulisi myös ottaa työntekijöiden ääni kuuluviin. Toisena tulee muistaa juhlia arkea ja onnistumisia. Kolmantena tulee varmistaa henkilöstön yksilölliset kehityspolut. Neljäntenä työnantajan tulee poistaa esteitä työntekijöiden tieltä ja yksinkertaistaa järjestelmät ja työtavat. Viimeisenä palkkaa monipuolisesti, joka mahdollistaa monipuoliseen työympäristöön ja osaamiseen.

Myös Vuorinen (2018, 191-193) esittää työnantajamielikuvan kehittämisen viisivaiheisen prosessina, jossa on tarkoitus esittää vastaukset viiteen kysymykseen.

1. *Mitä yrityksestämme ajatellaan työnantajana?* Tehdään nykytilanteesta arvio käyttäen apuna esimerkiksi työnantajamielikuvatutkimuksia ja selvityksiä tai miettimällä myös omien työntekijöiden kautta sitä, millaisia työntekijöitä yritys on houkutellut ja mistä nykyiset työntekijät työnantajastaan pitävät ja puolestaan mistä eivät. Lisäksi on hyvä selvittää mikä heidät sai alun perin tulemaan töihin organisaatioon.

2. *Millaisia ihmisiä tarvitsemme yritykseemme tulevaisuudessa?* On tärkeää analysoida tulevaisuuden henkilöstötarpeet strategian kautta. Organisaation tulee pohtia mitkä ovat heidän tavoitteensa, mihin he haluavat edetä, millaisen henkilöstön sekä miten tavoitteeseen päästään. On mietittävä millaista henkilöstön osaamista, kokemusta, asennetta sekä arvoja he tarvitsevat tulevaisuudessa.

3. *Millaisia ihmisiä organisaatio tavoittelee työntekijöiksi?* Rekrytoinnin kohderyhmän profiili tulisi miettiä sekä sitä, mitä tämä kohderyhmä arvostaa työnantajassa. Kun nämä käsitykset on selvitetty, voidaan asettaa tavoitteet työnantajamielikuvan kehittämiseksi.

4. *Mikä on organisaatiomme viesti työnantajana?* Työnantajaviestin tarkoittaa organisaation tarjoamia asioita työnantajana, mutta samaan aikaan myös organisaation asemaa työnantajamarkkinoilla. Työnantajaviestin on oltava avoin, rehellinen ja totuudenmukainen todelliseen kulttuuriin nähden. Organisaation tulee viestiä omista eduistaan ja erottuvista tekijöistään, kuten monipuolisista uramahdollisuuksista, teknologian edelläkävijyydestään, luovuudestaan, organisaation tarjoamista haasteista tai yhdessä tekemisestä.

5. *Miten organisaatio saa viestinsä tehokkaasti perille?* Organisaation tulee miettiä käytännön toimia, joilla saadaan jalkautettua viesti kohderyhmälle. Tehokkain tapa on tunteisiin vetoaminen, mielenkiintoiset tarinat, erottuvat sloganit tai vahvat mielikuvat.

Lisäksi organisaation tulee muistaa, että viestit ovat tehokkaimpia, kun ne tulevat yrityksen työntekijöiltä, mitä työntekijät ovat mieltä työnantajastaan ja mitä he kertovat yrityksestä, kuinka he itse viihtyvät organisaatiossa ja millaisista arvoista he ulkopuolelle viestivät.

Vuorinen (2018, 193-195) korostaa myös, että organisaation olisi hyvä miettiä myös keinoja sille, kuinka lisätä arvostusta tavoittelemansa kohderyhmän keskuudessa. Persoonalliset edut, esimerkiksi työnantajan tarjoamat kansainväliset uramahdollisuudet, työnteon vapaus tai yrityksen osakkuus ovat kaikki arvostuksen tehostamisen keinoja tietyissä kohderyhmissä. Lisäksi osallistuminen oppilaitosyhteistöihin, erilaisiin tapahtumiin, lehtiartikkeleihin tai työnantajakilpailuihin esimerkiksi Great Place to Work, joka on vuosittain järjestettävä kilpailu maan parhaimmista työpaikoista, joka perustuu täysin työntekijöiden antamista vastauksista ovat tehokkaita organisaation viestin viemisessä eteenpäin.

2.5.1 Henkilöstö työnantajamielikuvan rakentajana

Maineen johtaminen, englanniksi *reputation management* kuvaa yrityksen toimintaa, jossa yritetään vaikuttaa organisaation maineeseen. Mielikuvien muodostuminen on aina yksilöiden subjektiivinen kokemus, joten niihin vaikuttaminen voi joskus olla hankalaa. Mielikuviiin vaikuttavat ihmisten ennakkoluulot, asenteet, uskomukset, kuulopuheet, arvot, tiedot, havainnot sekä omat kokemukset. Kaikkiin näihin ei organisaatio pysty vaikuttamaan, mutta havaintoihin, tietoihin sekä kokemuksiin organisaatio voi vaikuttaa omalla toiminnallaan. Tuomisen mukaan maineen rakentamisessa ja kehittämisessä tärkeintä on se, että organisaatiossa henkilöstö sitoutuu yhteisiin tavoitteisiin ja toimii näiden tavoitteiden mukaisesti. Hyvä maine kumpuaa organisaation sisältä, joten organisaatiolla on oltava strategia maineen johtamisen suunnittelussa. On myös tärkeää, että yrityksellä on selkeä visio, missio ja arvot. (Tuominen 2013, 108.)

Juholin mukaan (2008, 71) työyhteisömaineen rakentavat organisaation ihmiset itse, jokainen muokkaa mainetta omassa työssään ja omissa verkostoissaan viestinnällään ja toiminnallaan, mistä se heijastuu myös takaisin organisaatioon ja sen ihmisiin. Tuominen puhuu kirjassaan (2013, 136-137) yrityksen henkilöstön olevan kaksoisroolissa, koska henkilöstö toimii niin yleisönä, kuin maineen rakentajina.

Sen myötä, kun työ- ja organisaatiomuutokset siirtyvät yhä enemmän ajasta ja paikasta riippumattomaksi niin muuttuvat myös käsitykset organisaation jäsenyydestä samalla lailla paikkariippumattomiksi. Henkilöstö rakentaa yrityksen mainetta työn tekemisen lisäksi myös omalla viestinnällään, joka vaikuttaa yrityskuvaan. Henkilöstö on siis todella tärkeässä asemassa yrityksen maineen rakentamisessa. Se, millaisena organisaation ihmiset kokevat yrityksen ja kuinka se heijastuu heidän omassa toiminnassaan sekä viestinnässään on oleellisen tärkeää yrityksen maineen rakentuksessa. Henkilöstön mielikuvat työnantajastaan muodostuvat myös ulkoisen arvostuksen sekä maineen perusteella omien kokemusten ja näkemysten lisäksi. Aina henkilöstön puhuttaessa organisaatiostaan ja siitä, millainen se on, kuvailee toiminta samalla organisaation identiteettiä, jolla on yrityskulttuurin kannalta merkittävät vaikutukset. Yrityksen ulkoinen kuva sekä sisäinen kulttuuri yhdessä muovaavat yrityksen identiteettiä. Maine kumpuaakin usein organisaation sisältä ihmisistä. Henkilöstön kokemukset ja mielikuvat työnantajastaan nousevat yhä tärkeimmiksi, koska yritykset ja organisaatiot kilpailevat parhaista osaajista. Tämän vuoksi siis oman henkilöstön lisäksi on tärkeää, että hyvä maine välittyy myös ulkopuolelle potentiaalisille työntekijöille ja osaajille, jotka nykypäivänä etsivät työnhakijamarkkinoilta yrityksiä, jotka houkuttelevat heitä myös organisaatiokulttuurin sekä arvomaailman puolesta. Ihmiset samaistuvat paremmin ja vahvemmin yrityksiin, joiden maine ja mielikuva ulkoisesti on positiivinen. Hyvät työntekijät haluavat arvostetulle työnantajalle töihin ja Tuomisen mukaan on myös tutkittu, että nämä samaiset työntekijät pyrkivät ylläpitämään yrityksen hyvää mainetta. (Tuominen 2013, 136-138.)

”Organisaation jäsenten toiminta ja käyttäytyminen sekä ensinnäkin se, kuinka he itse organisaationsa mieltävät, ovat merkittävässä asemassa siinä, kuinka yritykset ulkopuolelta käsin koetaan.” (Tuominen 2013, 138.)

Nykyiset työntekijät ovat parhaita työnantajan puolestapuhujia ja jos yrityksellä on vahva yritysbrändi, mutta työntekijöiden kesken on puhetta haasteista ja huolista, tuo se omat haasteensa ylläpitää ulospäin näkyvää työnantajamielikuvaa. Perehtyneet potentiaaliset työnhakijat kartoittavat verkostoiltaan mahdollista työnantajaa. (Kaijala 2016, 97.)

Vahtio (2005, 62) muistuttaa aina keskustelemaan yrityksestä pois lähtevän ihmisen kanssa, koska hän on maineenhallinnan kannalta tärkeässä roolissa. Hän on hyvä lähde kertomaan mikä yrityksessä ei ole toivotulla tolalla.

2.5.2 Työntekijälähettilyys työnantajamielikuvan kehittämässä

Muutamien viime vuosien aikana viestinnän ja henkilöstöjohtamisen kentällä on noussut pintaan käsite *työntekijälähettilyys* (eng. *employee advocacy*), joka tarkoittaa sitä, että työntekijät käyttävät henkilökohtaisia verkostojaan sekä sosiaalisen median välineitä julkaistessaan vapaaehtoisesti organisaation viestejä ja samalla parantaen brändin näkyvyyttä (Men 2014, 261-263). Kauppalehti (2015) on kuvaillut työntekijälähettilyyden niin, että organisaatiot kannustavat omaa henkilöstöään toimimaan organisaation brändilähettiläinä hyödyntäen omia verkostojaan yrityksen maineen rakentamisessa ja tunnettavuuden lisäämisessä.

Samalla työntekijät saavat itse kohennettua omaa ammattibrändiä. Organisaation näkökulmasta omien asiantuntijoidensa brändääminen kannattaa, koska kasvot tekevät yrityksestä mielenkiintoisemman. Harvemmin yritys on kiinnostavampi kuin henkilöstö, ihmiset ovat aina kiinnostuneita ihmisistä enemmän kuin kasvottomista yrityksistä (Kurvinen, Laine & Tolvanen 2017, 198-199). Työnantajälähettilyys on yrityksille vahvempi suoritus kuin *word-of-mouth* eli asiakkaiden tuottamat ja jakamat kuulopuheet, koska lähettiläs on sitoutunut konkreettisesti organisaatioon asiakasta enemmän (Men 2014, 262).

3 TUTKIMUKSEN METODOLOGIA

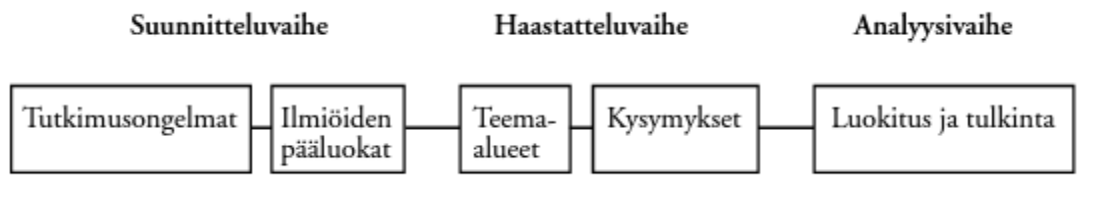
Tässä luvussa käsitellään tarkemmin tutkielman metodologista kulkua, aineiston keruumenetelmää, aineiston käsittelyä ja analysointia sekä tutkielman eettisyyttä ja luotettavuutta.

3.1 Teemahaastattelu

Tutkielmani tiedonkeruumenetelmänä käytin teemahaastattelua, joka on puolistrukturoitu haastattelumenetelmä. Teemahaastattelulle tunnusomaista on ennalta asetettu näkökulma, mutta samaan aikaan annetaan myös tilaa uusien näkökulmien muodostumiseen. Teemahaastattelussa korostuvat yksilöiden kokemukset ja tulkinnat asioille. Teemahaastattelulla on mahdollista saada työntekijöiden kokemuksista ja ajatuksista työnantajamielikuvasta laajemmin ja paremmin, kuin esimerkiksi strukturoidun haastattelulomakkeen kautta (Tuomi & Sarajärvi 2009, 75). Teemahaastattelu mahdollistaa haastateltavalle liikkumavaraa sekä joustavuutta, koska se mahdollistaa kysymyksien selventämisen haastattelutilanteessa sekä syventämään haastateltavien vastauksia lisäkysymyksillä (Hirsjärvi & Hurme 2011, 65-66). Tutkijalla on suuri vaikutus tutkimuksensa eri vaiheissa aina käsitteiden valinnasta ja tulkinnasta aina aineiston keruuseen sekä sen raportointiin ja analysointiin (Hirsjärvi & Hurme 2015, 18).

Miettiessäni tutkimusongelmaani ja tavoitetta saada kokonaiskuva Abloyn työntekijöiden työnantajamielikuvasta minun täytyi miettiä tutkittavien kohdejoukkoja haastateltavien valintaa. Halusin ehdottomasti toteuttaa tutkielmassani kvalitatiivisen eli laadullisen teemahaastattelun, jotta pääsen keskustelemaan haastateltavien kanssa ja saan mahdollisimman rikkaan aineiston heidän subjektiivisista kokemuksista työnantajastaan. Minun oli mietittävä otosta, jotta tutkimusaineistosta tulee tarpeeksi riittävä ja yleistettävä. Päädyimme yhdessä Abloyn HR-asiantuntijoiden kanssa siihen, että otan otokseeni kymmenen haastateltavaa ympäri organisaatiota erilaisista työtehtävistä ja eripituisia työuria, jotta haastatteluaineisto tulee olemaan mahdollisimman monipuolinen. Haastateltavien määrä riippuu tutkimusongelmasta ja tutkimuksen tarkoituksesta (Hirsjärvi & Hurme 2015, 58). HR-asiantuntijat valitsivat minulle kymmenen haastateltavaa eri puolilta organisaatiota eri pituisilla työurilla ja ottivat heihin yhteyttä pyytääkseen osallistumaan haastatteluun alustavasti jo hyvissä ajoin alkutalvesta.

Kontaktointiin haastateltavat itse huhtikuussa, kun pro gradu- tutkielmani teoria oli valmis ja sovin haastateltavien kanssa haastatteluajoista.



Kuvio 3 Teemahaastattelun eteneminen (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66-67)

Teemahaastattelussa laaditaan teema-alueluettelo, joka edustaa teoreettisia pääkäsitteitä ja niiden spesifioituja alaluokkia- ja käsitteitä. Haastatteluissa teema-alueet tarkennetaan haastattelukysymyksillä. Teema-alueiden paikka tutkimuskokonaisuudessa kuvataan hyvin ylemmän kuvion mukaan (Hirsjärvi & Hurme 2015, 66-67).

Valitsin teemahaastattelun kysymykset teemojen mukaan. Jaoin työnantajamielikuvan neljään teemaan; rekrytointi ja ulkoinen kuva yrityksestä, organisaatiokulttuuri, urakehitys, oppiminen, motivaatio ja sitoutuminen ja viestintä.

Hirsjärven & Hurmeen (2015, 75) mukaan haastattelun suunnitteluvaiheessa tutkijan on päätettävä välineet, joita hän haastattelujen aikana tarvitsee ja käyttää. Teemahaastattelun luonteen mukaisesti haastatteluiden tallentaminen on osa prosessia, koska se mahdollistaa haastattelun sujumisen ilman katkoja (Hirsjärvi & Hurme 2015, 92).

3.1.1 Teemahaastatteluiden käytännön toteutus

Haastateltavat valittiin tarkoituksenmukaisesti ottaen huomioon, että he soveltuvat tutkimuksen laatuun, joten tutkimuksen haastateltavat lasketaan harkinnanvaraisiin näytteisiin (Hirsjärvi & Hurme 2011, 58). Tuomin & Sarajärven (2015, 73) mukaan laadullisen tutkimuksen tarkoitus ei ole pyrkiä tilastollisiin yleistyksiin vaan sen tarkoitus on selittää jotakin ilmiötä tai tapahtumaa sekä pyrkiä ymmärtämään paremmin jotakin asiaa.

Teemahaastattelut toteutettiin tutkielmassani yksilöhaastatteluina niin, ettei tutkijan ja haastateltavan lisäksi paikalla ollut muita henkilöitä, jotka olisivat voineet vaikuttaa haastattelun kulkuun.

Haastatteluita aloittaessani vallitsevan COVID-19 tilanteen vuoksi päädyin toteuttamaan suurimman osan eli seitsemän haastatteluistani etänä Skype-sovelluksella.

Skype-haastattelussa kätevää oli myös nauhoitus, joka onnistui suoraan sovelluksen kautta. Loput kolme haastattelua toteutin kasvokkain toimistolla, jolloin käytin nauhoitukseen älypuhelimien ääninauhuri sovellusta. Jokaiselle haastateltavalle luettiin haastattelun alussa tietosuojatiedote, kerrottiin tutkimuksesta ja sen tarkoituksesta, kysyttiin lupa nauhoittaa haastattelu sekä kerrottiin, että ääninauhoite on tutkimuksen litterointia varten, jonka jälkeen ääninauhoite tuhotaan eikä käytetä mihinkään muuhun. Lopuksi pyydettiin suullinen suostumus haastatteluun osallistumiselle sekä annettiin mahdollisuus lisäkysymyksille. Haastatteluiden nauhoittaminen mahdollisti sen, että keskusteluista saatiin talteen kaikki sanavalinnat- ja muodot, tunnelataukset sekä äänenpainot. Kukaan haastateltavista ei saanut kysymyksiä ennakkoon luettavaksi.

Seitsemän haastattelua pidettiin Skype for business-sovelluksen välityksellä kahden kesken eli niin, että vain haastateltava ja haastattelija olivat osallisina. Kolme haastattelua pidettiin kasvotusten, koska Skype-haastattelu näiden haastateltavien osalta oli hankalasti toteutettavissa. Myös näihin kolmeen haastatteluun osallistuivat ainoastaan haastattelija ja haastateltava. Hirsjärven & Hurmeen (2015, 90) mukaan istumajärjestyksellä on myös merkitystä haastattelun onnistumisen näkökulmasta. Toteutettiin kolme face-to-face haastattelua neuvottelutilassa pöydän ääressä vastakkain noin kahden metrin välillä. Haastateltava ei saisi istua liian kaukana haastattelijasta äänityksen laadun takaamiseksi sekä luottamuksellisen ilmapiirin saavuttamiseksi.

3.1.2 Teemahaastattelurunko

Tutkielmani teemahaastattelurunko pohjautui ennalta rakennettuun viitekehukseen. Teemahaastattelurunko pohjautuu Mäkipeska & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuva malliin, jonka he jakavat organisaatiokulttuurin rakenteen kautta neljään osaan: ulkoinen kuva, organisaatiotaso, työyhteisötaso ja syvärakenne. Teemahaastattelurungon suunnittelussa käytin tukena myös aiempia tutkimuksia aiheesta.

Toteutin teemahaastattelut yhteensä kymmenelle (10) Abloy Oy:n työntekijälle, joka otettiin huomioon haastattelurungon suunnittelussa. Pyrin pitämään teemahaastattelurungon tiiviinä ja yksinkertaisena ja olin varautunut kysymään tarvittaessa täydennettäviä lisäkysymyksiä haastateltavilta. Haastattelurungossa keskityttiin työntekijöiden mielikuviin, ajatuksiin ja tunteisiin työnantajastaan, joten taustatietojen selvittäminen oli minimaalista.

Teemahaastattelurunko muodostui neljästä osasta, jotka ovat samat kuin Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvan mallissa. Heidän jokainen teema kätkee sisälleen vielä alateemat. Ensimmäisenä taustatiedot ja ulkoinen kuva, joka sisältää viestinnän, markkinoinnin, imagon, asiakassuhteet sekä markkina-aseman. Ensimmäisenä kysyttiin vähän taustatietoja siitä, kuinka kauan on yrityksessä ollut töissä ja mitkä ovat nykyiset työtehtävät. Seuraavana pyrittiin selvittämään, kuinka työntekijät olivat päätyneet työnantajalleen ja millaisia ajatuksia heillä silloin oli yrityksestä.

Toinen teema oli organisaatiotaso, joka sisältää rakenteen, normit, säännöt ja johtamisen. Ensimmäisenä kysymyksenä oli tavoitteena selvittää millaisista asioista työntekijät työnantajassaan pitävät, mitä kehitettävää he näkevät ja mitä heidän mielestään tulisi ehdottomasti säilyttää. Lisäksi pyrittiin selvittämään millaisia asioita työntekijät ylipäättään arvostavat työnantajassaan pohtimalla hetken verran unelmiensa työnantajaa ja sen ominaisuuksia.

Kolmantena teemana toimi työyhteisötaso, johon kuuluu tiimit, verkostot, vuorovaikutus, arvot ja viestintä. Teeman kysymyksillä pyrittiin selvittämään mitkä tekijät tekevät yrityksestä hyvän työnantajan sekä mitkä tekijät ovat niitä, jotka saavat työntekijät pysymään työnantajallaan. Lisäksi pyrittiin selvittämään millaisena työntekijät näkevät tulevaisuutensa työnantajallaan. Tarkoitus oli myös selvittää keinoja, joiden kautta työnantaja voisi tukea työntekijöiden oppimista ja itsensä kehittämistä työntekijöiden näkökulmasta.

Viimeinen teema oli syvärakenne, joka sisältää mielikuvat, tunteet, olettamukset ja uskomukset. Teeman kysymyksillä pyrittiin saamaan ymmärrys ja kokonaiskuva siitä, millaisena työntekijät näkevät työnantajansa ja sen organisaatiokulttuurin. Lisäksi pyrittiin selvittämään millaisia asioita työntekijät haluavat ehdottomasti korostaa ja nostaa esiin puhuessaan työnantajastaan tutuille ja ystäville. Viimeisenä pyrittiin saamaan ymmärrys siitä, millaiset tekijät tekevät haastateltavien mielestä työnantajansa vetovoimaiseksi ja millaiset asiat erottavat Abloy Oy:n muista työnantajista ja yrityksistä.

3.2 Aineiston analyysi

Aineiston käsittelyssä haastattelun laatua parantaa mahdollisimman nopeasti tapahtuva litterointi, tallenteiden hyvä kuuluvuus ja se, että sekä haastattelut, että litteroinnit toteuttavat sama henkilö. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 185.)

Teemahaastatteluissa kerätty aineisto on usein runsas ja mitä syvempää dialogia haastattelija on käynyt yhdessä haastateltavan kanssa, sitä rikkaampaa kertynyt materiaali ja tallennettu aineisto on. Aineiston tallentamisen jälkeen aineisto kirjoitetaan sanasta sanaan puhtaaksi eli litteroidaan. Litterointi on tavallisempi tapa purkaa aineistoa kuin tehdä päätelmiä suoraan tallenteista. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 137-138.) Litteroin kaikki kymmenen haastattelua sanasta sanaan omiin tiedostoihin, jonka jälkeen kokosin kaikki vastaukset yhteen yhden tiedoston alle niin, että jokaisen kysymyksen alle tulee kysymys kerrallaan kaikkien kymmenen haastateltavan vastaukset H1, H2, H3 jne koodattuna värejä apuna käyttäen. Tämän jälkeen pyyhin sieltä epäolennaisen aineiston pois mukaan lukien omat eli haastattelijan vastaukset.

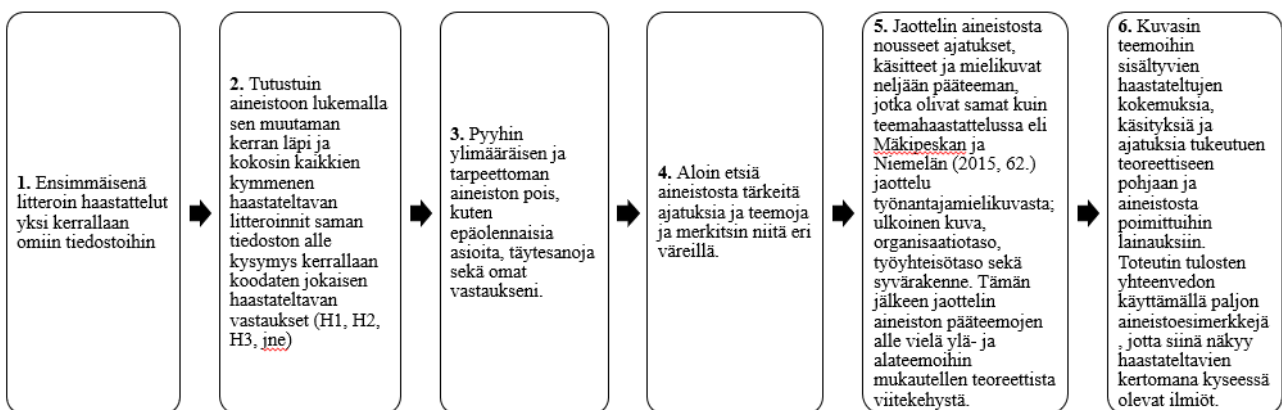
3.2.1 Sisällönanalyysi

Aineiston analyysi usein alkaa jo varhain haastattelutilanteissa, kun tutkija tekee haastatteluja. Tutkija voi samalla tehdä havaintoja erilaisista ilmiöistä sekä niiden toistuvuudesta, jakautumisesta sekä erityistapausten kautta. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 136.)

Käytin tutkielmassani aineiston analyysimenetelmänä sisällönanalyysia, jota käytetään paljon laadullisissa tutkimuksissa metodina. Sisällönanalyysi perustuu kuultujen, nähtyjen tai kirjoitettujen sisältöjen analyysiin. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 91).

Sisällönanalyysissa tarkoitus on kuvailla tukittavaa ilmiötä sanallisesti ja se voidaan jakaa kolmeen erilaiseen tapaan; aineistolähtöinen, teoriaohjaava sekä teorialähtöinen sisällönanalyysi. (Tuomi & Sarajarvi 2018, 103-106). Tutkielmassani käytän nimenomaan teoriaohjaavaa sisällönanalyysia, jossa minulla on teoreettinen viitekehys pohjalla, jonka kautta pyrin etsimään aineistosta yhtäläisyyksiä. Koska tein teemahaastattelun, tuntui myös teemoittelu menetelmänä luontevalta vaihtoehdolta toteuttaa. Analyysin tavoitteena on tiivistää selkeä selkeyttä aineistoa. Sen tarkoitus on myös saattaa aineisto siihen muotoon, että siitä on mahdollista tehdä johtopäätöksiä eikä sen vastausten informaatio häviä. (Hirsjärvi & Hurme 2011, 135-137.)

Teemoittelu rakentui teorian ja haastatteluista esiin tulleiden väittämien avulla, joita vertasin haastateltavien vastausten kesken. Teemoittelulla tarkoitetaan analyysivaiheessa aineistoa tarkastellessa sellaisia piirteitä, jotka toistuvat ja nousevat esiin yhteisesti usealla haastateltavalla. Nämä piirteet voivat pohjautua teemahaastattelun teemoihin ja todennäköisesti nousevatkin esiin, mutta sen lisäksi yleensä nousee myös muita teemoja, jotka ovat usein lähtöteemojakin mielenkiintoisempia. Analyysista nostetut teemat ovat tutkijan tulkintoja aineistosta, joten teemoja on tarkasteltava kriittisesti. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 173-175.)



Kuvio 4 Yhteenvedo analyysiprosessin etenemisestä

Etenin analyysiprosessissa yläpuolella olevan Kuvio 4 mukaan. 1. Ensimmäisenä analyysiprosessi lähti siis haastatteluiden litteroinnista yksi kerrallaan omiin tiedostoihin, jonka jälkeen tutustuin aineistoon lukemalla sen muutaman kerran läpi. Seuraavaksi kokosin kaikkien kymmenen haastateltavan litteroinnit samaan tiedostoon kysymys kerrallaan koodaten jokaisen vastauksen (H1, H2, H3, jne). Poistin ylimääräisen ja tarpeettoman aineiston pois, kuten epäolennaiset asiat, täytesanat sekä omat vastaukseni. Seuraavana etsin aineistosta ajatuksia, kokemuksia ja teemoja samalla koodaten ne eri väreillä. Jaottelin nämä aineistosta nousseet käsitteet, mielikuvat ja ajatukset neljään pääteemaan, jotka olivat samat kuin teemahaastattelussa eli Mäkipeskan ja

Niemelän (2015, 62) jaottelu työnantajamielikuvasta; ulkoinen kuva, organisaatiotaso, työyhteisötaso sekä syvärakenne. Tämän jälkeen jaottelin aineiston pääteemojen alle vielä ylä- ja alateemoihin mukautellen teoreettista viitekehystä. Kuvasin teemoihin sisältyvien haastateltujen kokemuksia, käsityksiä ja ajatuksia tukeutuen teoreettiseen pohjaan ja aineistosta poimittuihin lainauksiin. Toteutin tulosten yhteenvedon käyttämällä paljon aineistoesimerkkejä, jotta siinä näkyy haastateltavien kertomana kyseessä olevat ilmiöt.

3.3 Tutkielman eettisyys ja luotettavuus

Tutkimuseettikka tarkoittaa eettisesti vastuullisen ja oikean toimintatavan noudattamista sekä edistämistä Tutkimuseettisen neuvottelukunnan mukaan. Tutkijan on noudatettava rehellisyyttä, huolellisuutta ja tarkkuutta, sovellettava tieteellisen tutkimuksen mukaisia eettisesti kestäviä tiedonhankinta- tutkimus sekä arviointimenetelmiä ja kunnioitettava muiden tutkijoiden työt ja saavutukset. Tutkimus on myös suunniteltava, toteutettava ja raportoitava tieteelliselle tiedolle kuuluvalla tavalla. Tutkimusryhmän oikeudet, osuudet, vastuut ja aineistojen säilyttämistä koskevat asiat on määritelty ja hyväksytty molemmilla osapuolilla. (Tuomi & Sarajärvi 2018, 111.)

Tuomi & Sarajärvi (2018, 109) puhuvat laadullisen tutkimuksen neljästä perusnormista, jotka ovat Mertonin määrittelemiä (1957): 1) universalismi eli väittämien perustelu epäpersoonallisin perustein, 2) kommunismi eli tiedon julkisuus, kun kyse on tieteellisestä tiedosta sekä yhteisöomistus tiedeyhteisöissä, 3) puolueettomuus eli tieteessä ei tavoitella omia henkilökohtaisia intressejä vaan sen tulee olla kutsumusta sekä 4) organisoitu skepsis toisin sanoen järjestelmällinen kritiikki.

Tutkimuksissa on olemassa paljon eettisiä pulmia, koska perusolettamuksen mukaan tiede voi tutkia kaikkea mahdollista ympärillä olevaa kaikilla käytössä olevilla tavoilla. Tieteestä on tullut vallakäytön väline, joka jossain tilanteissa etsii käytännöllisiä tuloksia totuuksien sijaan. Tutkimusaiheen valinta on yksi keskeisimmistä eettisistä kysymyksistä. (Tuomi & Saarijärvi 2018, 112-114.) Tutkielma aiheen valinta lähti omasta mielenkiinnostani työnantajamielikuvaa kohtaan, jolloin hain Abloy Oy:lle harjoitteluun ja samalla kerroin halustani tehdä pro gradu- tutkielmani heille. Selvisi, että yrityksellä oli tarve juuri sisäisen työnantajamielikuvatutkimukselle, koska viime aikoina työnantajamielikuva-asioita oli pyöritetty henkilöstöosastolla ja pohdittu, että millainen työnantajamielikuvan nykytilanne yrityksen työntekijöiden mukaan on ja kuinka työnantajamielikuvaa voidaan kehittää.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuus ja puolueettomuus on hyvä erottaa toisistaan. Tutkijan puolueettomuus nousee kysymysmerkiksi silloin, kun mietitään, että yrittääkö tutkija ymmärtää sekä kuulemaan haastateltavia omana itsenään vai tutkijan lasien läpi. Vaikuttaako tutkijan ikä, asenne, kansalaisuus, virka-asema tai muu hänen kuulemaansa ja havainnoimaansa (Tuomi & Sarajärvi 2018, 118). Väistämättäkin osa asioista saattavat vaikuttaa haastattelijana minun tulkintaani ja ymmärtämiseen, koska olen haastatteluhetkellä itse harjoittelussa Abloy Oy:n HR:ssä ja toisaalta olen myös itse tutkimusasetelman luoja ja tulkitsija. Ihmiset tulkitsevat asioita eri tavoin. Tutkimuksen *validiteetin* ja *reliabiliteetin* käsitteet on myös otettava huomioon tutkielman luotettavuutta arvioitaessa. Validiteetilla tarkoitetaan, että tutkimuksessa on tulkittu sitä, mitä luvattu ja reliabiliteetilla tarkoitetaan tutkimustulosten toistettavuutta (Tuomi & Sarajärvi 2018, 119).

Haastateltavan rooli on haastattelussa toimia tehtäväkeskeisesti eli hankkia tietoa ja olla kiinnostunut olematta kuitenkaan liian utelias. Haastattelijan on osoitettava haastateltavalle luottamuksellisuutta. Lisäksi haastateltava on samanaikaisesti osallistuva, että tutkiva persoona haastattelussa. On kuitenkin muistettava olla puolueeton, eli haastattelija ei saa kertoa omia mielipiteitään tai hämmästellä vastauksia. Haastattelijan rooli on enemmän diplomaatti kuin teknikko. (Hirsjärvi & Hurme 2015, 97.) Pysin haastatteluissa olemaan mahdollisimman paljon hiljaa ja kuuntelemaan haastateltavia, jotta he saavat kertoa kaikki ajatuksensa sekä pohtia ääneen keskeyttämättä. Pysin myös jatkuvasti tiedostamaan omat näkemykseni ja ajatukseni ja suhtautumaan tutkielmaan mahdollisimman puolueettomasti. Puolueettomalla tarkoitan nimenomaan pyrkimystä ymmärtää ja kuulla haastateltavien sanomaa ilman, että ajattelin esimerkiksi iän tai sukupuolen vaikuttavan tähän sanomaan. Haastatteluiden alussa kerroin haastateltaville lyhyesti tutkielman tarkoituksen avaamatta kuitenkaan liikaa työnantajamielikuvan käsitettä, jotta en johdattelisi haastateltavia liikaa vastauksissaan. Skype-haastattelut eivät eronneet vastausten laadukkuuden tai keston perusteella verrattuna kasvokkain tapahtuneissa haastatteluissa.

4 TUTKIMUKSEN TULOKSET

”Organisaatiossa voikin olla hyvin yhtenäinen identiteettikäsitys, mutta on myös mahdollista, että ihmiset tulkitsevat organisaation yhdinasioita keskenään hyvin ristiriitaisesti.” (Puusa & Tuominen teoksessa: Puusa & Reijonen 2011, 241.)

Tässä kappaleessa esittelen toteutetun tutkielmani tuloksia koskien Abloy Oy:n sisäistä työnantajamielikuvaa. Tulokset kertovat mistä tekijöistä työnantajamielikuva rakentuu, mistä Abloy Oy:n henkilöstö pitää työnantajassaan, mitkä asiat heidän mielestään vaatisivat parannusta ja millaisena he ylipäätään näkevät työnantajansa eli työnantajamielikuvan nykytilan. Lisäksi kerron tuloksissa, kuinka työnantaja voisi tukea uuden oppimista ja itsensä kehittämistä organisaatiossa. Kappaleen lopussa teen myös toimenpide-ehdotuksia sisäisen mielikuvan kehittämiseksi. Ennen toimenpide-ehdotuksia esittelen kuitenkin tulevaisuudessa luvuissa tutkielman tarkempia tuloksia sisäisen työnantajamielikuvan nykytilasta. Tutkielman tulokset on jaettu neljään pääteemaan ja alalukuun mukaillen Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) mallia työnantajamielikuvasta: ulkoinen kuva, organisaatiotaso, työyhteisötaso ja syvärakenne. Pääteemojen alta löytyvät ylä- ja alateemat. Teoria toimi tutkielmassani teemahaastattelun pohjana ja tuloksissa yhdistyy teorian lisäksi haastateltavien ajatukset, kokemukset ja mielikuvat.

Ulkoinen kuva	Organisaatiotaso	Työyhteisötaso	Syvärakenne
<p>Työnantajamaine</p> <ul style="list-style-type: none"> - perinteinen lukkotehdas - digitaalisuutta eiosata yhdistää Abloy Oy:hyn - tunnettu, Suomalainen yritys <p>Markkina-asema</p> <ul style="list-style-type: none"> - luotettava - vakavarainen - markkinaisuus <p>Asiakassuhteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä asiakaspalvelu <p>Markkinointi ja viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - työnantajamielikuvan lisääminen <p>Rekrytointi ja tapahtumat</p> <ul style="list-style-type: none"> - työnantajamarkkinoinnin lisääminen ja tapahtumien järjestäminen sekä osallistuminen - rekrytointi on hankalaa IT-puolella, mutta helpottunut, kun työntekijät viestivät ulospäin 	<p>Rakenne ja normit</p> <ul style="list-style-type: none"> - halu kehittyä ja kehittää - vanhanaikaiset toimintamallit - asiallinen kohtelu <p>Johtaminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - päätöksenteko ylhäältä päin - päätöksenteko hidasta - enemmän itseohjautuvaan johtamiseen - muutoksen johtaminen <p>Tavoitteet</p> <ul style="list-style-type: none"> - eriarvoiset tavoitteet <p>Kokeilukulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - valmisteleminen - virheiden pelko <p>Palautteenantokulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - runnustusta työstä - palautetta vain virheistä - palautteenanto osaksi arkaa <p>Henkilöstöedut ja palkitseminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvät henkilöstöedut - henkilöstöetuihin luovuutta 	<p>Työyhteisö</p> <ul style="list-style-type: none"> - hyvä ilmapiiri - perhemäinen yhteisö - avoin, rehellinen ja joustava - kulttuurisesti rikas - pitkät työurat <p>Urakehitys ja oppiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - urapolkuajattelu - ei kaikkia samaan muottiin upotulla - mentorointi - aikaa oppimiselle <p>Arvot</p> <ul style="list-style-type: none"> - paikallisuus - lisää luottamusta - laatu - kestävä kehityksen tukeminen <p>Työtilat- ja välineet</p> <ul style="list-style-type: none"> - huonot työtilat Espoossa - Joensuussa toimivat työtilat - huonot työkalut <p>Sisäinen viestintä</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestintähenkilö puuttuu - viestintä avointa - salailukulttuuri - läpinäkyvämpää viestintää <p>Perehdytys</p> <ul style="list-style-type: none"> - selkeä perehdytys 	<p>Työnantaja-mielikuva Abloysta ennen töihin tuloa</p> <ul style="list-style-type: none"> - perinteinen lukkotehdas - hyvä, mutta jämähtänyt - konservatiivinen, mutta globaali - positiivisen neutraali - vakavarainen ja murroksessa <p>Motivoiva työ</p> <ul style="list-style-type: none"> - monipuolinen työ - merkityksellinen työ <p>Unelmien työnantaja</p> <ul style="list-style-type: none"> - vapautta ja vastuuta antava - ura- ja oppimismahdollisuuksia tarjoava <p>Mielikuvat ja tunteet nykytilasta</p> <ul style="list-style-type: none"> - tekemisen ylpeys hävinnyt - tyytyväinen, mutta muutokseen vakautta - ei ole vetovoimainen - vanhanaikainen <p>Organisaatiokulttuuri</p> <ul style="list-style-type: none"> - matalahierarkkinen - motivoitunut ja innostunut - monivivahteinen <p>Työnantajasta ulospäin viestiminen</p> <ul style="list-style-type: none"> - viestintään enemmän huomiota - monipuolinen kertominen Abloysta kumoamaan perinteistä mielikuvaa - kansainvälisyyden korostaminen

Kuvio 5 Yhteenvedo tutkimuksen tuloksista teemoittain

4.1 Haastateltavien taustatiedot

Haastatteluihin osallistui yhteensä kymmenen (10) Abloy Oy:n työntekijää, miehiä ja naisia. Anonymiteetin säilyttämisen vuoksi nimiä, sukupuolia ja ikiä ei käsitellä tutkielmassa. Lisäksi tulosten kannalta edellä mainitut taustatiedot ovat tarpeettomat. Sen sijaan työtehtäväkenttä ja työuran pituus Abloy Oy:lla ovat tärkeitä taustatietoja, jotka vaikuttavat keskeisesti siihen, millaisena työntekijät näkevät työnantajansa. Haastatteluun osallistuneista kolme työntekijää oli asiakaspalvelutehtävistä, kaksi IT-puolelta joista toinen softapuolen esimiesasemasta ja toinen palvelutuotannon kehitystehtävistä. Yksi haastatteluun osallistuneista oli liiketoiminnan kehityksen parista ja yksi markkinointitehtävistä. Loput kolme olivat tuotannon puolelta, kaksi tuotannon kokoonpanosta ja yksi tuotannon esimiestehtävistä. Työuran pituudet vaihtelivat alle kahdesta vuodesta yli 25 vuoteen. Kävimme teemahaastatteluissa jokaisen haastateltavan kanssa samat kysymykset läpi muuten avoimella keskustelulla.

4.2 Ulkoinen kuva

Yksi tutkielman neljästä pääteemasta on ulkoinen kuva, joka on Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuva mallista. Ulkoinen kuva käsittää sisäänsä heidän mukaansa viestinnän, markkinoinnin, imagon, asiakassuhteet ja markkina-aseman. Käytin teemahaastattelussa teoriaa pohjana ja tutkielman tuloksissa yhdistyy haastateltavien ajatukset, mielikuvat ja näkemykset yhdessä teorian kanssa. Ulkoisen kuvan alle löytyi haastatteluista myös uusia ylä- ja alateemoja. Yläteemoja löytyi haastatteluista yhteensä viisi; *työnantajamaine, markkina-asema, asiakassuhteet, markkinointi ja viestintä* sekä *rekrytointi ja tapahtumat*. Näiden alle kätkeytyy vielä alateemoja, jotka antavat yläteemoille tarkemmat merkitykset. Tässä kappaleessa käsitellään kaikki ulkoisen kuvan tulokset.

Pääteema	Yläteema	Alateema	Aineistoexamplesimerkki	
Ulkoinen kuva	Työnantajamaine	Perinteinen lukkotehdas	<i>Varmaan kun tietysti ehkä aika moni tietää lukkotehtaan, tai no kyllä sen kaikki tietää. Tai jos mie sanon, että mie oon töissä lukkotehtaalla niin tulee ai Abloylla? Niin Abloylla ja jotkut saattaa kysyy onkse kivaa ja mie oon silleen joo. H6</i>	
		Digitaalisuutta ei osata yhdistää Abloy Oy:hyn	<i>No siis yleensä ku mä juttelen mun ystävien kanssa Abloysta ja mun työtehtävästä, nii se hämmennys on nii suuri ihmisille, jotka ei tiedä et mä oon Abloylla töissä jotenki jo ihan sen kontekstin yhdistämisestä et mun digitaaliset tehtävät ja Abloy on vähäniiku sillai ulkoavaruudesta temmattu se koko ajatus.. H9</i>	
		Tunnettu, Suomalainen yritys	<i>Kaikkihan tietysti tuntee Abloyn, et ei tarvii niiku selittää mitä me tehdään, et ehkä mä selitän enemmän sitä digi- ja palvelupuolta, koska se on enemmän sitä mun työkuva ja et päästään pois siitä ajatuksesta, et mehän tehdään pelkkiä lukkoja kotioviin. Mut mä aina sanon et tosi innostunut firma ja tosi semmonen oikein toimiva, Abloy on jotenki kauheen semmonen selkärankainen asioissa ja sellanen mielikuva monilla on ja mullaki. H9</i>	
	Markkina-asema	Luotettava	<i>Semmonen Suomalaisuus ja jotenki sellanen rehellisyys ja pitkä historia, et ollaan niiku oltu olemassa ja tullaan jatkossaki olemaan olemassa. Et voi luottaa. H9</i>	
		Vakavarainen	<i>Vakaa, vakaa niinkun taloudellisesti kun vakaa markkinapaikka. H10</i>	
		Markkinaisuus	<i>Et ehkä meidän kilpailuetu on se meidän markkinaisuus, et me ollaan tosi vahva toimija, meillä on pitkä historia, et tavallaan niiku semmonen et voi sanoa, että "olen ollut tai olen osa Abloyn historiaa", et sehän on sit vähän erilainen lähtökulma verrattuna kilpailijoihin. H10</i>	
	Asiakassuhteet	Hyvä asiakaspalvelu	<i>Jos esim. luottamus on avainarvona, että siihen panostetaan sillain jokapäiväisellä tasolla, että halutaan pitää niistä asiakkaistakin huolta ja että jos jotain huvataan, niin siitä pidetään sitten. H2</i>	
	Markkinointi ja viestintä	Työnantajamielikuvan lisääminen		<i>Kyl mä nään et et, no en oo ammattilainen et mikä on paras keino, mut olettaisin, et me tarvitaan työnantajamielikuvan kehittämiseen ihan perinteistä markkinointia, et kerrotaan mikä Abloy nykyään on, siihen suuntaan on vähän jo lähetty. H4</i>
				<i>Omasta kokemuksesta se työnantajamielikuvan lisääminen ehattomasti, jos mieltii nuorta joka hakee töihin ja hän kokee, että työyhteisö on konservatiivinen eikä mieli niitä muita plussia, niin kyl nykyään työnhakija on aika nirso, minne se hakee töihin. Et tavallaan pitäis tuua niitä hyviä puolia muitaki esim ku vakaa, globaali. Semmosia merkittäviä tekijöitä. Mä en tiä onks meillä koskaan mietitty arvopohjaa, et voisko siitä vaikka mihin meidän toiminta perustuu ja miten yksilöö kohdellaan töissä ja et meillähän on aika hyvät henkilöstöedutki et vaikka työterveys Joensuussa nii se on siellä tehtaalla, sehän on tosi iso etu, mitä ei ees mielti. H10</i>
	Rekrytointi ja tapahtumat	Työnantajamarkkinoinnin lisääminen ja tapahtumien järjestäminen sekä osallistuminen		<i>No ainakin se, että ollaan tuonne oppilaitoksiin päin näkyvissä ihan jatkuvasti, ei riittä, että käydään vaan kerran jossakin näyttäytymässä ständillä ja se on siinä. Kun siellä saa vaan ne oikeat kanavat auki niin... Mikäs tää nyt oli tää yliopistolla oli nyt Serverikö se on nyt se ainejärjestö, minkä ne vasta perusti, niin se, että tekee niidenkin kanssa yhteistyötä, niin pystyy sitten järkkäilemään erilaisia tapahtumia ja tämmöisiä Hackathoneja ja kaikki nuo mahdolliset rekrytilaisuudet, niin ehdottomasti aina vaan sinne näkyviin. H1</i>
			Rekrytointi on hankalaa IT-puolella, mutta helpottunut, kun työntekijät viestivät ulospäin	<i>Meillä oli tota alkuun vähän hankala tuo rekrytointipuolikin, koska ei oikein kukaan niinkun tienny mitä täällä tehdään. Et ei nuo softaihmiset osannu ettii, että Abloylla vois olla paikkoja. Mut nyt kun nuo kaverit alkaa vähän ite tavallaan kertoa siitä, niin nyt se sana alkaa pikku hiljaa kulkee ja nyt sekin niinkun helpottuu vähän tässä ja on vähän huomattukin, että niitä avoimia hakemuksia on tullu ihan eri tavalla.. H1</i>

Kuvio 6 Ulkoinen kuva

Työnantajamaine

Pääteemasta eli ulkoisesta kuvasta löytyi haastateltujen vastauksista selkeä yläteema eli työnantajamaine, joka sisältää vielä kolme alateemaa: *perinteinen lukkotehdas, digitaalisuutta ei osata yhdistää Abloy Oy:hyn* sekä *tunnettu Suomalainen yritys*. Barrowin & Mosleyn (2005, 150) työnantajamielikuvatarjoama mallissa oli mainittu ulkoinen maine, joka tarkoittaa samaa kuin työnantajamaine. Ulkoisen maineen tarkoituksena on rakentaa organisaation työnantajamielikuvaa sekä mielikuvaa palveluiden ja tuotteiden tarjoajana. Hyvän ulkoisen maineen omaavaa organisaatiota usein pidetään myös hyvänä työnantajana. Tuominen (2013, 65) puhui maineen liittyvän aina sidosryhmien tekemiin havaintoihin, joita voidaan tehdä mistä tahansa organisaatiota koskevista asioista sekä kertoa näistä havainnoista myös eteenpäin. Juholin (2008, 63) mukaan työnantajamaine on jokaisen työntekijän vastuulla ja jokainen työntekijä tuottaa sekä vaikuttaa maineeseen omalla toiminnallaan ympäristössään.

Ulkopuoliset ihmiset pitävät Abloyta *perinteisenä lukkotehtaana*, jossa valmistetaan mekaanisia lukkoja ja avaimia ihmisten oviin.

”Varmaan kun tietysti ehkä aika moni tietää lukkotehtaan, tai no kyllä sen kaikki tietää. Tai jos mie sanon, että mie oon töissä lukkotehtaalla niin tulee ai Abloylla? Niin Abloylla ja jotkut saattaa kysyy onkse kivaa ja mie oon silleen joo.” H6

”Aika moni kun sanoo, et on töissä Abloylla, niin nehän jo automaattisesti tietää, et mikä Abloy on. Niillä on jo tietty mielikuva siitä työstä ja mä en tiä onkse niiku rasite vai hyvä asia, koska ne ei niinkään kauheesti kysele. Koska ne olettaa. Jotkut tuntemattomat saattaa olla sillee nii se lukko yritys siis, et ei ne välttämättä kysy siitä mitään enempää. Niillä on tietty kapee näkökulma siitä mitä se on. Se vaatii niin sanotusti aika paljon omaa jalkatyötä, et kertoo niille enemmän.” H10

Useammassa vastauksessa kävi ilmi, että *digitaalisuutta ei osata yhdistää Abloy Oy:hyn*, vaan ihmisillä on hyvin perinteinen ja kapea mielikuva Abloyn toimialasta. Haastatteluissa nousi esiin huoli siitä, ettei Abloyta pidetä digitaalisten lukitusratkaisujen tarjoajana vaan pikemminkin kilpailijat nähtiin tässä olevan edellä ja keksijän roolissa. Ongelmaksi koettiin se, ettei ulkopuoliset ihmiset tiedä Abloyn valmistavan sekä tarjoavan digitaalisia- ja kulunvalvontaratkaisuja tai työtehtäviä näiden parista.

”No siis yleensä ku mä juttelen mun ystävien kanssa Abloysta ja mun työtehtävästä, nii se hämmennys on nii suuri ihmisille, jotka ei tiedä et mä oon Abloylla töissä jotenki jo ihan sen kontekstin yhdistämisestä et mun digitaaliset tehtävät ja Abloy on vähäniiku sillai ulkoavaruudesta temmattu se koko ajatus.” H9

”Oon miettiny et mitenkä ulkopuoliset näkee tän, et meillä on nyt paljon uusittu markkinointia ja se on sillä tavalla raikastunu, et se on ehkä vähän tunkkasta ollu tähän mennessä. Ja sitten taas toisaalta kun mä luen hesarista esimerkiks näistä lukkoeksinnöistä, niin aika paljon mennään meidän kilpailijat edellä, tuntuu vähän siltä, että Abloy on kuitenkin pikkusen jääny jälkeen kaikesta kehityksestä.. Et ei me olla sillä tavalla kumminkaan näköksällä, kun puhutaan Pulsen tyyppisestä avaimesta niin kyllä se mun mielestä aika iLOQ keksintönä mainostettu.” H8

Samaan aikaan Abloy Oy:ta pidettiin kuitenkin *tunnettuna, Suomalaisena yrityksenä*, jonka kaikki Suomalaiset tuntee. Ongelmana nähtiin pitkän historian tuomat kapeat mielikuvat Abloy Oy:stä.

”Kaikkihan tietysti tuntee Abloyn, et ei tarvii niiku selittää mitä me tehään, et ehkä mä selitän enemmän sitä digi- ja palvelupuolta, koska se on enemmän sitä mun työkuva ja et päästään pois siitä ajatuksesta, et mehän tehään pelkkiä lukkoja kotioviin. Mut mä aina sanon et tosi innostunut firma ja tosi semmonen oikein toimiva, Abloy on jotenki kauheen semmonen selkärankainen asioissa ja sellanen mielikuva monilla on ja mullaki.” H9

”No kyllä ainaki se, että se on tavallaan nii iso ja tunnettu brändi et kaikki Suomessa varmasti tietää mikä Abloy on, niin se on tärke juttu, sitten taas jos vaikka vertaa johonkin pieneen paikalliseen yritykseen, niin ei se tietenkään oo niin tunnettu.” H2

Markkina-asema

Ulkoisen kuvan alla seuraavana yläteemana tulee markkina-asema. Markkina-asema löytyy myös Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvan mallista ulkoisen kuvan alta. Pyydettyäessä työntekijöitä mainitsemaan pari tärkeintä tekijää Abloysta, jotka tekevät yrityksestä hyvän työnantajan korostui vastauksissa kolme teemaa: *luotettava, vakavarainen ja hyvä markkinaosuus*. Kaikki kymmenen haastateltavaa nostivat Abloy Oy:n olevan *luotettava* työnantaja, jota pidetään tärkeänä ominaisuutena työnantajassa.

”Tulee just luotettavuus ja kotimaisuus niin kun ensimmäisinä mieleen.” H2

”Semmonen Suomalaisuus ja jotenki sellanen rehellisyys ja pitkä historia, et ollaan niiku oltu olemassa ja tullaan jatkossaki olemaan olemassa. Et voi luottaa.” H9

”No varmaan tämmönen tilanne, missä nyt ollaan tää COVID-tilanne, niin on luotettava.. Tai siis palkanmaksajana en usko, että ollaan nyt ihan ensimmäisenä laittamassa lappua luukulle, et se sinällään iso talo tuo isoo turvaa.” H3

”Pystyy niiku luottamaan siihen, että on täällä. On se työpaikka siinä.” H5

”No tässä nyt ollaan vähän murroksessa johtuen tästä globaalista tilanteesta, mutta kyllä mie nyt sanon, että tää on ollu aika varma työpaikka, että ei oo niinku täytyne ajatella. Sehän tässä on ollu se, että tää on ollu vakaa kuin kallio työpaikka. Että töitä on aina yleensä ollu, ei oo oikeestaan peukaloita oo tarvinnu pyöritellä.” H8

Moni haastateltava nosti tärkeäksi tekijäksi työnantajassaan myös *vakavaraisuuden*. Vakautta pidettiin Abloy Oy:ssä tärkeänä siksi, ettei työntekijöiden ole tarvinnut miettiä tuleeko palkanmaksu ajallaan tai murehtia omista työpaikoistaan esimerkiksi epidemian tai laman hetkillä. Vakavaraisuus tuo työntekijöille turvaa

”Hmm, no ainaki se, että kun asuu täällä Joensuussa niin on vakaa tulevaisuus, etenki se korostuu tämmösessä epidemia hetkellä, et on vakaa yritys taustalla.” H10

”Vakaus tietysti siinä, että ei oo palkkaa tarvinnu miettiä, että tuleeko se. Vakavaraisuus, työnantajan vakavaraisuus.” H8

”Vakaa, vakaa niinkun taloudellisesti, kun vakaa markkinapaikka.” H10

”Tietty sellainen vakavaraisuus, että ylipäättään ainakin omalla kohdalla on tuntunut, että on luotettava työnantaja.” H1

Vastauksista nousi esiin myös yrityksen *markkinaosuus*, jota pidettiin Suomessa ja maailmallakin hyvänä etenkin taloudellisesta näkökulmasta katsottuna. Haastateltavat kokivat hyvän markkinaosuuden hyvänä ja tärkeänä ominaisuutena työnantajassa ja samaan aikaan kilpailuetuna muihin yrityksiin tai kilpailijoihinsa nähden Abloyn Oy:n ollessa vahva toimija pitkällä historiallaan.

”Tietenkin sillä on jo jalansijaa Suomessa ja maailmalla muutenkin.” H2

”Et ehkä meidän kilpailuetu on se meidän markkinaosuus, et me ollaan tosi vahva toimija, meillä on pitkä historia, et tavallaan semmonen et voi sanoo, että ”olen ollut tai olen osa Abloyn historiaa”, et sehän on sit vähän erilainen lähtökulma verrattuna kilpailijoihin.” H10

Asiakassuhteet

Kahdelta haastateltavalta nousi vastauksissaan esiin asiakassuhteet, joka myös liittyy ulkoiseen kuvaan työnantajamielikuvassa ja ilmenee Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamallissa ulkoisen kuvan alla. Alateemana haastatteluista kävi ilmi, että Abloylla on *hyvä asiakaspalvelu*. Haastateltava nosti esiin työnantajansa hyvänä puolena sen, että asiakkaista pidetään hyvää huolta ja lupauksista pidetään kiinni. Toinen haastateltava nosti esiin sen, että Abloylla asiakaskontaktit ovat ulkomaankaupoissa pitkiä ja usein asiakkaista on tullutkin jopa ystäviä, joka kertoo osaltaan yrityksen työntekijöiden asiakaspalvelumentaliteetista. Toisaalta vastauksista nousi esiin, että viimeaikaisten organisaatiomuutosten myötä asiakaspalvelun toimintamallit ovat erilaisia ja asiakassuhteet lyhyempiä, koska enää ei ole omia vastuusasiakkaita tai alueita työntekijöillä, joka vaikuttaa myös suoraan asiakkaisiin. Asiakaspalvelu koettiin kuitenkin Abloylla hyvänä ja luottamusta halutaan korostettavan myös asiakkaiden suuntaan.

”Jos esim. luottamus on avainarvona, että siihen panostetaan sillain jokapäiväisellä tasolla, että halutaan pitää niistä asiakkaistakin huolta ja että jos jotain luvataan, niin siitä pidetään sitten.” H2

”Mä oon tykänny asiakaspalvelusta ja meillä on aivan ihania joitaki pitkäaikaisia vientiasiakkaita, et mä oon tykänny niitten kans toimia. Ne on jo melkein osittain ollu ystäviä, nyt tietysti vähän ollaan otettu etäisyyttä, kun nää ei enää oo omia vastuualueita. Mut on ollu niiku todella sellaista niinku vaihtelua työelämään, on ollu ihan sellasia hyviä asiakaskontakteja, joiden kanssa keskustella muustakin kuin työstä.” H8

”Ja mä tiän et meiän asiakkaatkaan ei oikein jaksa sitä (kovaa muutostahtia), koska siitä on tullu monesti, että just ku he olivat päässeet.. Monesti tämmösissä ulkomaan kaupoissaki ne asiakaskontaktit ja niitten pitkäaikaisuus on aika tärkeitä joissaki kulttuureissa ja juuri tällästä täällä ei oo harrastettu. Sanotaan et kun yks on tutustunu ja alkanu vähän oppia nii se on jo kohta muussa tehtävässä. Sellaset hyvät ja pitkät asiakassuhteet, ei niitä kannata heittää romukoppaan. Ne on monesti niitä kallisarvosia.” H8

Markkinointi ja viestintä

Markkinointi ja viestintä teemana työnantajamielikuvan alla tulee esiin Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvamallissa. Heidän mukaansa ulkoista kuvaa on mahdollista vahvistaa tietoisesti omalla toiminnallaan, kuten juuri markkinoinnilla. Luvussa 2.2 käsittelin viestinnän roolia työnantajamielikuvan muodostumisessa ja Tuomisen (2013, 76) mukaan ulkoinen viestintä on suora työkalu yrityskuvan sekä maineen rakentamisessa ja kehittämisessä.

Vastauksista löytyi markkinoinnin ja viestinnän alateemana *työnantajamielikuvan lisääminen*. Haastateltavien vastauksista käy ilmi, että työntekijöiden mielestä Abloy Oy ei vielä viesti työnantajamielikuvan kehittämiseksi tai parantamiseksi tarpeeksi. Ambler & Barrow (1996, 187) muistuttavat, että on tärkeää luoda yhtenäistä viestintää yhdessä kaikkien liiketoimintaan liitettävien mielikuvien kanssa, jotta yrityskuvasta tulee yhtenäinen. Tämä on pidettävä mielessä markkinoinnin ja viestinnän kehittämistoimissa. Vastauksissa kävi myös ilmi, että yritystä pidetään tunnettuna brändinä, mutta viestintä ei keskity työnantajamarkkinointiin eli siihen, millaista yrityksessä on olla töissä ja millainen Abloy Oy on nykypäivänä, jota toivottiin Abloy Oy:n tekevän. Vastausten perusteella työnantajamarkkinoinnissa nähdään myös haasteena se, että digitaaliset palvelut ovat esimerkiksi Yale-brändin alla ja monia digitaalisia ratkaisuja myydään ulkomaille, joten Abloyn markkinointi digitaalisena työnantajana samaan aikaan tukien muuta markkinointia on haastavaa.

Työntekijöiden mielestä sitä pitäisi silti tehdä enemmän ja etenkin arvopohjalta kertoa Abloy Oy:n merkittävistä arvoista ja esimerkiksi henkilöstöeduista. Ahlroth (2017) muistuttaa, että viestinnässä on loppupeleissä tarkoitus kertoa asioista sellaisina, kuin ne ovat.

”Nään et me tarvitaan työnantajamielikuvan kehittämiseen ihan perinteistä markkinointia, et kerrotaan mikä Abloy nykyään on, siihen suuntaan on vähän jo lähetty..Mut kyl meidän todellinen haaste siinä on se, että me ollaan todella tunnettu brändi, Suomessa ainaki mistä oletan puhuttavan enemmän. Bisnesmielessä meidän intressi on mainostaa ja markkinoida semmosia ratkaisuja, jotka meille on bisnesmielessä tässä hetkessä tärkeitä, mut kuitenkin ne coolit ja siistit jutut, jossa me myös ollaan mukana on vast semmosii pienempiä tuotteita ja älylukot on viel eri brändillä, ne on Yalen alla. Niin meille ei löydy semmosta luontevaa win-winiä, et me pistettäis mainos esim Hesarin etusivulle, mikä sekä tukis akuutisti meidän tän päivän myyntiä, että firman mielikuvaa tämmösenä digitaalisena talona. Toi on se haaste. ”Meidän pitäis pystyä itsellemme vaan perustelevaan, et kuinka arvokasta se työnantajamielikuva meille on ja laskemaan sille se tuottavuusarvo ja meidän kannattaa kertoa ehkä niistäkin ratkaisuista, mitä me ei edes myydä Suomessa. Tiedätkö, Afrikan savanneilla huoltomies saa kännykän kautta oikeudet sinne ja menee korjaamaan teleoperaattorin konttia.. Ku ei me myydä sitä suomeen tai myydään, mut ei meidän tarvii niitä mainostaa Hesarin sivulla, ku meidän tunnetaan jo.” H4

”No omasta kokemuksesta se työnantajamielikuvan lisääminen ehottomasti, jos niiku mieltii nuorta joka hakee töihin ja hän kokee, että työyhteisö on konservatiivinen eikä mieli niitä muita plussia, niin kyl nykyään niiku tavallaan työnhakija on aika nirso, minne se hakee töihin. Et tavallaan pitäs tuua niitä hyviä puolia muitaki esim ku vakaa tai globaali. Semmosia merkittäviä tekijöitä. Mä en tiia onks meillä koskaan mietitty arvopohjaa, et voisko siitä vaikka mihin meidän toiminta perustuu ja miten yksilöö kohdellaan töissä ja tavallaan et meillähän on aika hyvät henkilöstöedutki et vaikka työterveys Joensuussa nii se on siellä tehtaalla, sehän on tosi iso etu, mitä ei ees mieli.” H10

Rekrytointi ja tapahtumat

Viimeisenä yläteemana ulkoisen kuvan alta löysin haastateltavien vastauksista rekrytoinnin ja tapahtumat, joka jakaantui selkeästi kahteen alateemaan: *Työnantajamarkkinoinnin lisääminen ja tapahtumien järjestäminen sekä niihin osallistuminen* ja toisena haastateltavien vastauksista kävi ilmi, että *rekrytointi on haastavaa IT-puolella, mutta helpottunut, kun työntekijät viestivät ulospäin.*

Haastateltavien vastauksista kävi ilmi suoria kehitysehdotuksia liittyen työnantajamielikuvan kehittämiseen ja rekrytoinnin helpottumiseen. Työntekijöiden mukaan työnantajan tulisi olla näkyvillä vielä aktiivisemmin erilaisissa tapahtumissa ja oppilaitoksissa kertomassa Abloyn viestiä työnantajana eteenpäin, ei siis riitä yksittäisiin tapahtumiin osallistuminen, vaan sen tulisi olla jatkuvaa. Tämä sama ilmiö käy osaltaan esiin myös Duunitorin Kansallisessa Rekrytointitutkimuksessa (2019), jossa rekrytointialan kiinnostavimmat teemat juuri nyt on työnantajakuvan rakentaminen ja passiivisten työntekijöiden tavoittelemisen sosiaalisessa mediassa. Myös uusien ja nykyisten työntekijöiden viestintä työnantajastaan ulospäin nähtiin positiivisena ja helpottaneen rekrytointeja, kun avoimia työhakemuksiakin on tullut. Juholin (2008, 71) puhuu työntekijöiden itse rakentavan ja muokkaavan organisaation työyhteisömainetta omalla viestinnällään ja toiminnallaan verkostoissaan, jolloin se heijastuu myös takaisin omaan organisaatioon ja ihmisiin. Vastauksissa ilmeni, että työnantajan toivotaan olevan innovatiivisempi ja erottuvampi rekrytointimarkkinoilla sekä kertoessa Abloysta työnantajana. Toivottiin myös Abloy Oy:n käyttävän sosiaalista mediaa rekrytoinnissa ja lähestyvän osaajia esimerkiksi LinkedIn:in kautta.

Toivottiin Abloyn ajattelevan asioita globaalimmin ja korostavan esimerkiksi työsuhde-etuja työnantajamarkkinoinnissa. Lisäksi Abloy Oy:n toivottiin IKaijalan (2016, 15) mukaan perinteinen rekrytointiprosessi on muuttunut toimenkuvasta, työpaikkailmoituksesta ja työsopimuksesta parhaiden erikoisosaajien haalimiseen ja jatkuvaan kilpailuun työntekijämarkkinoilla. Aito rekrytointi hänen mukaansa on ihmisten etsimistä yrityksen arvomaailmaan sekä tavoitteisiin sopivinta ja tahdon ja kehittymiskyvyn löytämistä. Vastauksissa kävi ilmi perimmäinen idea työnantajamielikuvan kehittämisestä: yrityksen on tehtävä työnantajamarkkinointia kohdejoukolle eli nykyisille tsekä potentiaalisille tuleville työntekijöille. (Vuorinen 2018, 189-190).

”No ainakin se, että ollaan tuonne oppilaitoksiin päin näkyvissä ihan jatkuvasti, ei riitä, että käydään vaan kerran jossakin näyttäytymässä ständillä ja se on siinä. Kun siellä saa vaan ne oikeat kanavat auki niin.

Mikäs tää nyt oli tää yliopistolla oli nyt Serverikö se on nyt se ainejärjestö, minkä ne vasta perusti, niin se, että tekee niidenkin kanssa yhteistyötä, niin pystyy sitten järkkäilemään erilaisia tapahtumia ja tämmöisiä Hackathoneja ja kaikki nuo mahdolliset rekrytilaisuudet mitä on, niin ehdottomasti aina vaan sinne näkyviin.” H1

"Mun mielestä siihen on jotenki tosi kivasti herättykki, et tarvitaan ihan uudenlaista osaamista, et halutaan myöskin kosiskella kaikkia digiosaaajia ja koodaajia ja koodareita, et he alkais ees näkemään Abloyn tämmösenä digitalona, johon kannattais tulla töihin. Et mun mielest se on kyl tajuttu, tottakai siin ollaan viel lapsen kengissä ja sitä voitais tehdä vielä enemmän ja opiskelijoiden kanssa käydä puhumassa ja verkostoituu, et meidät nähtäis uusin silmin, mut kyl se sillai on tiedostettu, mikä on hyvä. Et mun mielest se on hyvä, se varmaan on niiku sitä osaamisen vaalimista, et koulutetaan omaa väkeä ja haalitaan sellast uudenlaista osaamista omaavia henkilöitä meille töihin" H9

"Meillä oli tota alkuun vähän hankala tuo rekrytointipuolikin, koska ei oikein kukaan niinkun tienny mitä täällä tehdään. Et ei nuo softaimiset osannu ettiä, että Abloylla vois olla paikkoja.. Mut nyt kun nuo kaverit alkaa vähän ite tavallaan kertoa siitä, niin nyt se sana alkaa pikku hiljaa kulkea ja nyt sekin niinkun helpottuu vähän tässä ja on vähän huomattukin, että niitä avoimia hakemuksia on tullu ihan eri tavalla." H1

"Kyl meidän pitäis viel vähä hommii kuitenkin tehdä siinä, mä en jotenki usäo siihen, et nykyään työntekijöitä haetaan vaa laittamalla johonki oikotielle ilmotus ja odottamalla hakemuksia sähköpostilla ja siinä ne tulee ne täydelliset työntekijät. Vaan pitäis olla enemmän semmonen innovatiivinen et miten verkostoidutaan ja kaladtellaan ja aktiivisesti haetaan ja lähestytään ihmisiä vaikka linkkarissa. Ollaan me nyt vähän messuilla oltu, mut tiiäksä sillee must tuntuu et enemmän tehdään semmosta et on kaikkii vähän niiku headhunter-tyyppisii ihmisiä, jotka kalastelee tuolta parhaita koodareita ja niiku semmosta ja se et millä ne niiku sit tulis jos sä lähestyt jotain koodaria työnantajana, et millä sä vakuutat ne et en mä tiiä tosiaan et onks meillä vielä semmosii niiku houkuttimia, et pitäis olla jotain tosi erikoista. Toki se, et ollaan Joensuussa voi olla erikoista mut ei se raha pelkästään vaan meillä oikeesti pitäis olla niit hassun hauskojaki etuja, mitä me pystyttäis heittelee, et tehää Espanjasta töitä tai emmä tiiä. Sitähän nykyään tehdään et on Thaimaassa loma-asunnot valmiina, et lähet perheen ja läppärin kaa et oot vaan Abloyn leivissä, mut et et sä ikin oo sillee fyysisesti läsnä. Et ajateltais enemmän globaalisti näitä." H9

4.3 Organisaatiotaso

Toinen tutkielmani ja tulosten pääteemoista on organisaatiotaso, joka mukailee Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvan mallia. Heidän mukaansa organisaatiotaso sisältää rakenteen, normit, säännöt ja johtamisen. Haastatteluista kävi ilmi osa näistä teemoista, mutta syntyi myös uusia ylä- ja alateemoja. Yläteemoja löytyi haastateltujen vastauksista yhteensä kuusi: *rakenne ja normit, johtaminen, tavoitteet, kokeilukulttuuri, palautteenantokulttuuri* sekä *henkilöstöedut ja palkitseminen*. Yläteemojen alle löytyi haastatteluista alateemoja, jotka antavat yläteemoille merkitykset. Mäkipeskan & Niemelän mallin mukaan organisaatiotaso on usein tietoisesti kehitetty ja paras kehittämisentaso toimintakulttuuria ajatellen.

Samoja teemoja kuin haastatteluista löydetty yläteemat esiintyvät myös kappaleessa 2.1.2 esitellyssä Barrowin & Mosleyn (2005, 150) työnantajamielikuvatarjoamassa, joka on yksi heidän mallinsa työnantajamielikuvasta. Se rakentuu kahdesta tasosta: organisaatiotason linjauksista sekä paikallisista käytännöistä. Haastatteluista löytyi monta samaa teemaa hieman eri muodossa, heidän mallistaan samaa tarkoittavat teemat ovat: johtajuus, lähijohtaminen, sisäiset mittausjärjestelmät, suorituksen johtaminen sekä palkitseminen.

Tässä kappaleessa käsitellään kaikki organisaatiotason tulokset. Seuraavalta sivulta löytyy havainnollistava taulukko organisaatiotason ylä- ja alateemoista.

Pääteema	Yläteema	Alateema	Aineistoiesimerkki
Organisaatiotaso	Rakenne ja normit	Halu kehittyä ja kehittää	<i>Vaikka on aika raskas historian painolasti sieltä mekaaniselta puolelta, mutta nyt selkeästi on tosi kova halu kehittyä ja muuttaa toimintaa ja viijä niitä toimintoja sinne uuteen suuntaan. H1</i>
		Vanhanaikaiset toimintamallit	<i>Meil on semmonen klangi, et semmonen vanha konepajakontrollintokulttuuri näkyy viel sellasis prosesseis ja toimintatavoissa, eli esimerkiks nyt vasta viime vuonna ollaan tehty etätöyösimukset ekan kerran, pelkästään se et porukka näkee et nyt vasta herää etätöyöjuttuja, nii kertoo sen et ne kokee, et onks he tullu kivikaudelle töihin ja he ei koe ylpeyttä siitä firman tilasta. H4</i>
		Asiallinen kohtelu	<i>No miun mielestä täällä jotenki henkilökuntaa kohdellaan asiallisesti ja varmaan se just johtuu siitä, että on niiku iso talo ja siellä varmasti tiijetään ne oikeet toimintatavat. H6</i>
	Johtaminen	Päätöksenteko ylhäältä päin	<i>Kun on iso organisaatio, onhan siellä jäykkyyttä vielä olemassa ja paljon pitää hyväksyttää asioita jossakin siellä johtoketjussa. Ei aina oo ihan helppoo yksittäisten ihmisten tehdä jotakin päätöksiä ja se sitten jää roikkumaan johonkin. Siitäkin on kuitenkin aika hyvään suuntaan menty, kun pystyy niitä päätöksiä tekemään paremmin ihan yksittäiset ihmiset myös nyten. Mutta tavallaan kyllä se näkyy vielä, että on sellainen tehdasmaailman johtamistyylit taustalla, vaikka tässä parempaan suuntaan varmasti koko ajan mennään. H1</i>
		Päätöksenteko hidasta	<i>Meillä on formaali päätöksenteko hierarkinen, yläkautta haetaan päätökset isoihin linjoihin, mut se on kohtuullisissa balanssissa, et ei liikaa haeta pikkujuttuihin yläkerralta lupaa, tää ajaa sekä konsernin, että Abloy Oy:n rakenne. Meiän päätöksenteko on hyvin semmonen vähän ruotsalaistyyppinen diskuteeraavaa konsensushakunen, et mis me tehdään bisnespäätöksiä täs firmassa nii en juuri muista et oltais tehty joku päätös et loppujen lopuks joku ois ollu jyrkästi eri mieltä, kyl vatkataan nii kauan, et ollaan yhtä mieltä. H4</i>
		Enemmän itseohjautuvaan johtamiseen	<i>Täällä päätöksenteko ja sitten tämmönen alkaen ihan HR:stä ja sitten tuotekehityksestä ja kaikesta rekryistä ja muista, hirveen hidasta ja tahmeeta. Pitäs ehdottomasti nopeuttaa se kierto ja kaikki, rekrytoidaan nopeemmin ja kaikki tämmöset päätökset tehtäs nopeemmalla aikataululla. Siinä mielessä aika jähmee organisaatio. H8</i>
		Muutoksen johtaminen	<i>Niinkun meillä on strategiasakin luottamus, josta puhutaan kovasti, ois oikeesti sitten sitä luottamusta enemmän myös sinne tekijöitten suuntaan. Annetaan tavallaan ne raamit ja ohjenuorat, että tuossa on meidän tavoitteet ja annetaan vapaat kädet tehdä niitä asioita. Se on tuota sellainen varmaan, mihin pitäis vielä paremmin pyrkiä ainakin. H1</i>
	Tavoitteet	Eriarvoiset tavoitteet	<i>Tän organisaatiomuutoksen myötä tuntuu, et se ei oo jotenkaan menny ihan mutkattomasti, että tämmösiin isoihin muutoksiin vois jotenkin vielä enemmän varautua ja miettiä sitä niinkun tavallaan niiden työntekijöiden tasolta vielä enemmän, eikä vaan silleen, että sieltä ylhäältä päin vaan mietitään no miten tätä voidaan vaikka tehostaa tätä toimintaa. Silleen kun osalle työntekijöille tulee ihan hirveesti töitä liikaa tai jotenkin tällasta epäsuhtaisuutta sinne resurssi puolelle. H2</i>
		Virheiden pelko	<i>Abloyhan oli aika jähmettyä tavallaan kehityksessä ja tuotekehityksessä 2000-luvun puolelle pitkälti, mutta sitten koettiin joku ahaa-elämys ja ehkä jonkun ulkopuolisenkin konsultin kertomalla, että hei teidän pitäis nyt siirtyä tälle uudelle vuosituonnelle, ja sitten alko hirvee mylläys ja se organisaatiomuutos ja kaikki meni uusiks, huoneet ja kalusteet – se ei ollu hallittua. Siinä aika moni kyllästyi ja väsy, vaihdettiin ihmisiä organisaatiosta toiseen ja niiku oikeestaan ei oikein vieläkään päättynyt ja vaikka sanottiin, että muutos on jatkuvaa niin jotenki hallitummin ois voinu organisaatiomuutokset tehdä. H8</i>
	Kokeilu-kulttuuri	Varmisteleminen	<i>Siis tekemisen laatuna ja tuotannossa niiku näkyy vaatimustaso on liian alhaalla, eriarvoisessa asemassa on ihmiset, jos vertaa vaikka itteäni ja työnjohtajatasoa, jotenki ei ei kaikilta vaadita tai sitten ei kaikki vaadi työntekijöiltä samaa. H3</i>
		Virheiden pelko	<i>Meillä on iso huoli, että bisnes öähtee karkaamaan kannattamattomaan suuntaan, joko niin, että kulut kasvaa liikaa tai tulot pienenee ja tää johtaa siihen, et me aika paljon varmistellaan etukäteen asioita, sen sijaan miten jotkut ketterämmät organisaatiot toimii. H4</i>
	Palautteenanto-kulttuuri	Tunnustusta työstä	<i>Hirveen perinteisiä ollaan tai sillai vähän vanhollisella tavalla. Et tehdään yhdellä tavalla ja ollaan menestytty siinä ja se on niiku hienoo ja meil on tuotteita, jotka on ihan mahtavia. Kuitenki tänä aikana pitäis tosi rohkeesti pystyä kokeilee kaikkee ja luomaan uutta ja semmosta. Siin me ollaan viel tosi kankeita. Et kyl me pelätään sitä epäonnistumista paljon. H9</i>
		Palautetta vain virheistä	<i>Konsernikin saattaa määritellä sitä, että meillä on nyten nämä työkalut ja meillä on tiettyjä ongelmia työkalujen kanssa vaikka, niin nostetaan vähän kädet pystyyn, että no nää nyt on nää meidän valitut työkalut ja ei voi mitään. Haluisin nähdä sitä, että yritettäs sitten keksiä ihan oikeesti siihen ratkaisu löytää ne työkalut ja toimintatavat, millä ne työt sitten mahollistuu. Pelätään tehdä ratkaisuja, ei uskalleta tehdä minkään näköisiä virheitä. H1</i>
		Palautteenanto osaksi arkea	<i>Tosi paljon viihtyvyyttä on myös esimiestyö, et miten se hoidetaan ja osaavasti johdetaan työntekijöitä ja annetaan tunnustusta, sen ei tarvii olla sellasta palkitsemista vaan kiitosta hyvin tehdystä työstä. H9</i>
	Henkilöstöedut ja palkitseminen	Hyvät henkilöstöedut	<i>Et saa myös positiivistakin palautetta, eikä vaan sillon, kun on menny jotakin pieleen, että siitä muistutetaan. H7</i>
		Henkilöstöetuihin luovuutta	<i>Jos työkaverit tai esimies sanos, et oli hyvin hoidettu, niin se ois semmonen mikä kannustas myöskin pysymään ja ylipäätään se, että sais palautetta siitä omasta työstä, et aika vähän sitä tulee loppupeleissä. Ehkä enemmänkin jos on tullu virhe jossain ja siitä täytyy korjata, niin sillon, mutta se, että tulis sellasta ihan jatkuvaa palautetta siitä omasta työstä, että enemmän kun joku kehityskeskustelu pitkien aikojen jälkeen, et ois enemmän keskustelua siitä. H2</i>
			<i>Nykyaikana työntekijöiden palkitsemisessa rikotaan aika paljon rajoja, et se ei oo pelkästään se raha. On kaikkii tämmösiä erilaisii systeemejä mitä modernit yritykset luo et esimerkiksi sairaan lapsen hoito järjestetään työnantajan puolesta tai jos sä joudut jäämään etätöihin nii sieltä tulee firman pakettiauto pihalle ja hoitaa sulle kaikki ergonomiavälineet tai että on jotain virtuaalisia yhteisharrastuksia ja muita. Siinäki haetaan paljon sellasii ratkaisuja, et työntekijät viihtyis jonkun työnantajan leivissä, et se et maksetaan palkka kerran kuussa, se ei niiku riitä nykyajan ihmisille ja varsinkin jos puhutaan milleniaaleista. Odotukset on paljon enemmän. Sellases voitais varmasti petrata. H9</i>

Kuvio 7 Organisaatiotaso

Rakenne ja normit

Organisaatiotason alta pystyi havaitsemaan haastatteluista selkeästi ison yläteeman: rakenne ja normit, joka mukailee Mäkipeskan ja Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuva mallia. Työntekijöiden haastatteluista ilmeni aiheeseen liittyen kolme selkeää alateemaa: *halu kehittyä ja kehittää, vanhanaikaiset toimintamallit sekä asiallinen kohtelu*. Tämän kappaleen alta löytyy monta kohtaa, mistä selviää vastauksia tutkielman toiseen tutkimuskysymykseen: mistä henkilöstö pitää työnantajassaan ja mitkä asiat puolestaan vaatisivat parannusta? Abloy Oy:n työntekijät kokee, että vaikka Abloylla on pitkä ja perinteinen historia, niin samaan aikaan yrityksellä on kova halu kehittyä ja kehittää toimintaansa, joka nähtiin hyvin positiivisena asiana. Yhden haastateltavan mukaan on ollut hienoa päästä olemaan mukana kehityksessä, johon ei aiemmin ole päässyt mukaan. Juholin (2008, 280) muistuttaa, että työnantajamielikuva rakentuu osaksi tulevaisuuden visiosta ja kehittämisestä sekä työnantajan vastuullisuudesta, eli on tärkeää, että organisaatio kehittyä ja kehittää toimintaansa jatkuvasti.

”Vaikka on aika raskas historian painolasti sieltä mekaaniselta puolelta, mutta nyt selkeästi on tosi kova halu kehittyä ja muuttaa toimintaa ja viijä niitä toimintoja sinne uuteen suuntaan. Ja se on kyllä ollu nyt tosi mielenkiintoista, kun on päässyt siihen kelkkaan mukaan just tässä vaiheessa, että tää on kaikki mitä on päässyt tekemään, niin on päässyt rakentamaan asioita melkein puhtaalta pöydältä, mitä ei oikeestaan aikasemmin oo päässyt missään tekemään.” H1

Vaikka Abloy Oy:lla halutaan kehittyä ja kehittää toimintaa, niin samaan aikaan haastateltavien vastauksista ilmeni, että he pitävät työnantajansa osaa *toimintamalleista vanhanaikaisina*, joka heijastuu myös esimerkiksi uusille työntekijöille negatiivisesti, esimerkiksi paperiset etätyösopimukset. Tässä nähtiin kehittämisenpaikka.

”Meil on semmonen klangi, et semmonen vanha konepajakontrollintikulttuuri näkyy viel sellasis prosesseis ja toimintatavoissa, eli esimerkiks nyt vasta viime vuonna ollaan tehty etätyösopimukset ekan kerran, pelkästään se et porukka näkee et nyt vasta herää etätyöjuttuja, nii kertoo sen et ne kokee, et onks he tullu kivikaudelle töihin ja he ei koe ylpeyttä siitä firman tilasta.” H4

Haastateltavien vastauksissa ilmeni myös se, että työntekijät kokevat Abloy Oy:n *kohtelevan henkilöstöä asiallisesti*, johon koettiin vaikuttavan yrityksen koko, koska isossa yrityksessä toimintamallit ovat selkeät. Tämä oli ehdottomasti hyvä asia, jota työntekijät arvostavat työnantajassaan.

”No miun mielestä täällä jotenki henkilökuntaa kohdellaan asiallisesti ja varmaan se just johtuu siitä, että on iso talo ja siellä varmasti tietään ne oikeet toimintatavat.” H6

Johtaminen

Johtajuus tuli esiin Barrowin & Mosleyn (2005, 152) työnantajamielikuvatarjoamassa. Johtamisella ja johtajudella on iso merkitys työnantajamielikuvan rakentumisessa ja kehittämisessä ja johtamistyyli kommunikoinnissa ja viestinnässä työntekijän ja organisaation välillä vaikuttaa työntekijöiden sitoutumiseen. Johtamisen alta löytyi haastatteluista eniten alateemoja: *päätöksenteko ylhäältä päin, päätöksen teho hidasta, enemmän itseohjautuvaan johtamiseen sekä muutoksen johtaminen.*

Työntekijät kokevat vastaustensa perusteella, että Abloy Oy:lla johdetaan ylhäältä päin, josta työntekijät eivät pitäneet työnantajassaan. Työntekijät kokivat johtamismallin jäykkänä ja hierarkkisena, vaikka toisaalta nähtiin myös parannusta ja kehitystä tapahtuneen johtamisen saralla parempaan suuntaan aikaisemmasta. Johtamistyyli näyttäytyi eri tasolla eri lailla, mitä kauemmaksi mentiin johtoryhmästä, sitä hierarkkisempuna ja ylhäältä päin johtamiselta johtamistyyli koettiin. Koettiin, ettei Abloy Oy:lla johdeta kuitenkaan pelolla, vaikka hierarkiasta puhuttiinkin. Työntekijöiden vastauksista nousi toive, että ylhäältä päin johtamista vähennettäisiin kuuntelemalla ja osallistamalla enemmän työntekijöitä päätöksentekoon ja kehitysideoihin. Juholin (2008, 63) työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden lähtökohdissa tulee esiin johtamisen näkökulmasta tärkeänä ajatuksena sen, että työyhteisö mahdollistaisi ihmisten vaikuttamisen ja osallistamisen pienimmissä, että isommissa asioissa. Juuti & Vuorela (2015, 24) kertovat ihmisten olevan hyviä ongelmanratkaisussa, mutta huonoja tottelemaan käskyjä. Osallistaminen lisää yksilöiden sitoutumista, työmotivaatiota sekä innovatiivisuutta.

”Kun on iso organisaatio, onhan siellä jäykkyyttä vielä olemassa ja paljon pitää hyväksyttää asioita jossakin siellä johtoketjussa. Ei aina oo ihan helppoo yksittäisten ihmisten tehdä jotakin päätöksiä ja se sitten jää roikkumaan johonkin. Siitäkin on kuitenkin aika hyvään suuntaan menty, kun pystyy niitä päätöksiä tekemään paremmin ihan yksittäiset ihmiset myös nytten. Mutta tavallaan kyllä se näkyy vielä, että on sellainen tehdasmaailman johtamistyyli taustalla, vaikka tässä parempaan suuntaan varmasti koko ajan mennään.” H1

”Meillä on formaali päätöksenteko hierarkinen, yläkautta haetaan päätökset isoihin linjoihin, mut se on kohtuullisessa balanssissa, et ei liikaa haeta pikkujuttuihin yläkerralta lupaa, tää ajaa sekä konsernin, että Abloy Oy:n rakenne. Meiän päätöksenteko on hyvin semmonen vähän ruotsalaistyyppinen diskuteeraavaa konsensushakunen, et mis me tehdään bisnespäätöksiä täs firmassa nii en juuri muista et oltais tehty joku päätös et loppujen lopuks joku ois ollu jyrkästi eri mieltä, kyl vatkataan nii kauan, et ollaan yhtä mieltä.” H4

”Täällä ei sillä tavalla pelolla hallita mitä, ehkä jossain voi kuulla, että on hirmu hierarkinen.” H8

”No sanotaanko, että se konservatiivisuus mikä pisti silloin aikoinaan silmään, niin sehän ei oo muuttunu periaatteessa mikskään, vaan se on edelleen sellasta ylhäältä johdettua ja se jatkuu edelleen et paljon sellasta hierarkiaa, joka on tuttu ehkä jostain sairaalasta? Et on johtoryhmä ja pomoparkki ja tämmöstä mikä ei ehkä oo enää tätä päivää. Et ne käskyt tulee ylhäältä päin. Puhutaan, että on tiimityötä ja tehään yhdessä, mutta pitkälti se on edelleen ylhäältä saneltua mitä sie teet ja mitä siun pittää tehdä. Ja haluttaan, että sie teet. Vois vähän sitä ylhäältä johtamista ehkä yrittää saaha karsittua ja enemmän kuunneltais työntekijöitä ja meitä kaikkia, että mitä asioita voitais edistää. Vaikka sanotaan, että näin tehdään ja että meitä kaikkia kuunnellaan niin silti se ei niiku toteudu. Et vaikka on kaikennäkösiä kyselyitä ja kaikkia niin silti ne ei johda yhtään mihinkään. Et tehdään paljon ja kysellään ja parannusehdotuksia ja muita, mutta silti ne jää aina sinne lokeroihin ja lipaston laatikoihin, että kumminkaan mitään ei sitten tapahdu.” H7

Johtamisesta nousi vastauksissa myös havainto siitä, että Abloy Oy:n päätöksenteko on hidasta, joka näkyy haastateltavien mukaan HR:stä ja tuotekehityksestä aina rekrytointeihin. Esimerkiksi rekrytointeihin toivottiin nopeutta.

”Täällä päätöksenteko ja sitten tämmönen alkaen ihan HR:stä ja sitten tuotekehityksestä ja kaikesta rekryistä ja muista, hirveen hidasta ja tahmeeta. Pitäs ehdottomasti nopeuttaa se kierto ja kaikki, rekrytoidaan nopeemmin ja kaikki tämmöset päätökset tehtäs nopeemmalla aikataululla. Siinä mielessä aika jähmee organisaatio.” H8

Haastatteluista nousi ylhäältä johtamiseen liittyvä alateema: *enemmän itseohjautuvaan johtamiseen*, eli koettiin, että ylhäältä päin johtamista tulisi kitkeä pois, mutta sen lisäksi työntekijöiden suuntaan lisätä luottamusta, vastuuta ja vapautta.

”Niinkun meillä on strategiassakin luottamus, josta puhutaan kovasti, ois oikeesti sitten sitä luottamusta enemmän myös sinne tekijöitten suuntaan. Annetaan tavallaan ne raamit ja ohjenuorat, että tuossa on meidän tavoitteet ja annetaan vapaat kädet tehdä niitä asioita. Se on tuota sellainen varmaan, mihin pitäis vielä paremmin pyrkiä ainakin.” H1

Viimeisenä johtamisen alateemana haastatteluista nousi *muutoksen johtaminen*. Abloy Oy:lla on ollut muutaman viime vuoden aikana suuria organisaatiomuutoksia. Juuti & Vuorela (2015,38-39) nostavat nopeasti muuttuvien työympäristöjen vaikuttavat siihen, että organisaatioiden on kyettävä oppimaan uutta ja uudistua, mutta se vaatii ihmisten kannustamista ja rohkeaa vapaan keskustelun ilmapiiriä, jotta organisaatiomuutoksissa ihmiset eivät lamaannu pelosta tai vastusta muutoksia. Muutokset koettiin haastateltavien toimesta sekä hyvänä, että huonona asiana. Hyvänä muutoksia pidettiin siinä, että muutosten nähtiin siinä kohti olleen paikallaan ja paljon kehitystä tapahtuneen niiden myötä. Samaan aikaan kuitenkin koettiin, että muutosjohtaminen olisi voitu hoitaa paremmin ja ihmisiä olisi voitu kuunnella enemmän. Osa haastateltavista nosti, että muutosten myötä oma ja kollegoiden työ on kuormittunut, koska resurssit ovat olleet epätasaiset. Osa muutoksista on koettu monimutkaisiksi ja yhä edelleen esimerkiksi vastuunjako nähdään epäselvänä. Työntekijät nostivat, että toivoisivat muutosjohtamiseen enemmän suunnitelmallisuutta, aikaa, joustavuutta ja työntekijöiden kuuntelemista. Tuotannon puolelta nousi havainto siitä, että organisaatiomuutosten myötä esimiestyössä koetaan jääneen hyvin yksin, koska enää kollegoiden tuki ei ole samalla lailla saatavilla. Tämä nähtiin kuormittavana tekijänä työssä.

”Tässähän on tapahtunu valtava muutos ihan muutaman vuoden sisään. Tässä sanotaanko nyt kahden-kolmen vuoden aikana on tapahtunut sellanen valtava loikka tämmöseen vähän modernimpaan ympäristöön kaikinpuolin et tosi paljon muutoksia. Sitä muutosvauhtia ois voinu ehkä vähän aikasemmin ottaa, et nyt on sit tapahtunu aika paljon ja se on aika monelle varmasti ollu sellanen järkytys, että nyt mennäänki hirveetä vauhtiti ku unohtu ne ekat 30 vuotteen tehdä mittään, nii mennää sit tässä muutamassa vuodessa.” H7

”Tän organisaatiomuutoksen myötä tuntuu, et se ei oo jotenkaan menny ihan mutkattomasti, että tämmösiin isoihin muutoksiin vois jotenkin vielä enemmän varautua ja miettiä sitä niinkun tavallaan niiden työntekijöiden tasolta vielä enemmän, eikä vaan silleen, että sieltä ylhäältä päin vaan mietitään no miten tätä voidaan vaikka tehostaa tätä toimintaa. Silleen kun osalle työntekijöille tulee ihan hirveesti töitä liikaa tai jotenkin tällasta epäsuhtasuutta sinne resurssipuolelle.” H2

”On ollu vähän semmosta, että porukkaa on nyt tietyissä paikoissa liian vähän ja sitten esimerkiks jostain toisesta tiimistä, joka tiimin jäsen, joka on ennen ollut toisessa paikassa, niin ei oo saanut enää jelpiä sitä edellistä tiimiä, vaikka siellä oltais oltu vähän pulassa. Semmosta tietynlaista joustavuutta ehkä enemmän ja just ehkä mieltä sitä ja ottaa niitä työntekijöiden mielipiteitä ja kokemuksia vielä enemmän, että saatais nää tämmöset isotkin muutokset saataisiin tehtyä vielä vähän kivuttomammin.” H2

”Vastuunjako (muutoksissa), vaikka näitä ihmisiä on heitelty uusille paikoille niin ei oikein oo selvää kuka vastaa mistäki ja jää vähän sellasia harmaita alueita sit joku on saanu ylennyksen, mut ketään ei tuukkaan tilalle ja on ollu vähän semmosta hämmennystä, että kuka sitten hoitaa ne asiat.” H8

”No ainaki aikaisemmin kollegoiden tuki oli tärkeätä. Mie aikasemmin työskentelin silleen, et meitä oli siinä kolme työnjohtajaa yhdessä ja se tuki, tuki mikä oli oli ensiarvoisen tärkeä ja juuri silleen vertaisena, et tietää vaikka esimieheltä saa sitä tukea tarvittaessa, mutta kun siinä on kuitenkin aina se suodatin, kun se tilanne saattaa tulla niin, että ei välttämättä oo siinä hetkessä tavoitettavissa vaan vasta myöhemmin. Se on muuttunu ihan tässä lähiaikoina organisaatiomuutoksen myötä vuoden vaihteessa. Nyt tuntuu, että on aika yksin niiku tässä ja sen huomaa, että kuormittaa paljon enemmän, kun ei pysty jakamaan sitä omaa pahaa muille.” H3

Tavoitteet

Tavoitteet nousivat esiin organisaatiotason yläteemana kahden työntekijän vastauksista. Eräs työntekijä koki, *etteivät tuotannossa vaatimukset ja tavoitetaso ole samat kaikilla*. Tähän toivottiin ratkaisuksi yhteisiä mittareita ja tavoitteita tuotantoon. Toisen työntekijän mukaan uusien mittareiden ja tavoitteiden myötä on tullut olo siitä, ettei työssä arvosteta laatua ja sisältöä, vaan määrää ja aikaa. Barrowin & Mosleyn (2005, 157) työnantajarjoamassa tulee esiin suorituksen johtaminen, joka liittyy keskeisestitavoitteisiin. Hyvän työnantajamielikuvan omaavassa organisaatiossa ydinarvot ovat sulautuneina arkipäivän toimintaan sekä suoritusten johtamisen prosesseihin ja prosessin laadusta näkyy se, kuinka hyvin henkilöstö tietää työnantajan puolelta kohdistuvista odotuksista ja arviointikriteereistä. Arvioinnin tulee olla selkeää ja alisuoriutumiseen tulee myös ottaa kantaa ja tiedostaa se niin työntekijöiden, että arvioijien keskuudessa. Työntekijä nosti tähän teemaan liittyen juuri sen, ettei tuotannossa vaadita kaikilta samoja asioita.

”No siis tekemisen laatuna ja tuotannossa niiku mun mielestä vaatimustaso on liian alhaalla, eriarvoisessa asemassa ihmiset, jos vertaa vaikka itteäni ja työnjohtajatasoa, jotenki ei ei kaikilta vaadita tai sitten ei kaikki vaadi työntekijöiltä. Varmaan semmonen et ois niiku yhteiset mittarit kaikilla yhteiset tavoitteet.

Arjessa huomaa et meillä on tosi isoja raja-aitoja ja toi et ois ennemmin et kaikki haluais tehdä sen Abloyn parhaan eikä oman osaston parhaan. Ettei ois turhaan semmosta sisäistä kismaa täällä. Se, että ois sama vaatimustaso kaikilla.” H3

”Nyt kun meille on tullut kaikenlaisia uusia mittareita ja kellottamista, niin musta se tuo pikkusen ikävän sävyn tähän näin. Ei me olla mitään mekaanisia koneita, tässä on paljon inhimillisiä asioita näissä tehtävissä, inhimillisiä näkökulmia ja kysymyksiä, että totaa meidän toimintaa mitataan, kuinka monta tikettiä ollaan saatu tehtyä niin ei mun mielestä siihen substanssiin eli siihen sisältöön niin kiinnitetä huomiota vaan siihen aikaan ja määrään, reagointiaikoihin. Mun mielestä se ei oo hyvä, mun mielestä tässä nyt hukataan ite se laatu, kun katotaan vaan sitä määrää.” H8

Kokeilukulttuuri

Haastatteluista löytyi selkeä yläteema organisaatiotason alta: kokeilukulttuuri. Se kätkee alleen *varmistelemisen* sekä *virheiden pelon*. Osa haastateltavista (neljä) nosti jossakin kohti haastattelua esiin molemmat teemat. Työntekijät kokevat, että Abloy Oy:lla varmistellaan asioita ja päätöksiä todella paljon, koska pelätään liiketoiminnan lähtevän väärään suuntaan tai pelätään tehdä virheitä. Viime vuosina tässäkin asiassa nähtiin kuitenkin kehitystä, mutta edelleen varmistelusta tulisi päästä eroon. Eräs työntekijä nosti esiin muiden ketterien organisaatioiden toimintatyyliä, jossa kokeillaan, opitaan ja korjataan. Enemmän sellaista toimintaa toivotaan myös työnantajalla tehtävän.

”Meillä on iso huoli, että meillä lähtee niinku bisnes karkaamaan kannattamattomaan suuntaan, joko niin, että kulut kasvaa liikaa tai tulot tai kate.. tulot pienenee. JA tää johtaa siihen, et me aika paljon varmistellaan etukäteen asioita, sen sijaan mien jotkut ketterämmät organisaatiot toimii niin, että katotaan suunta: hyväksytään, et tonne suuntaan mennään ja matkan varrel koko ajan opitaan ja korjataan ja jos menee ihan mäntyyn, nii sit lopetetaan. Täällä on enemmän semmonen, et varmistellaan, että homma on kunnossa mut sitä sit ei myöskään lopeteta kesken. Mistä tosin on täytynyt sanoo, et on viime vuosina viimesen vuoden aikana on kyl opeteltu ja on myös opetettu sanomaan ei ja lopettaa asioita.” H4

Varmistelukulkuuriakin isompana vastauksissa nousi esiin *virheiden pelko* monen työntekijän toimesta. Työntekijät kokevat, ettei Abloy Oy:lla uskalleta tehdä virheitä, vaan toimitaan todella varman päälle. Tämä nähtiin estävän kehitystä ja uusien asioiden kokeilemistä.

Virheiden pelko on todella syvällä kulttuurissa ja eräs työntekijä koki, että ketterät kilpailijat, jotka uskaltavat kokeilla uusia asioita ilman pelkoa virheistä menevät lujaa Abloy Oy:n ohi.

”Hirveen perinteisii ollaan tai sillai vähän vanhollisella tavalla. Et tehään yhdellä tavalla ja ollaan menestytty siinä ja se on niiku hienoo ja meil on tuotteita, jotka on ihan mahtavia. Kuitenki tänä aikana pitäs tosi rohkeesti pystyy kokeilee kaikkee ja luomaan uutta ja semmosta. Siin me ollaan viel tosi kankeita. Et kyl me pelätään sitä epäonnistumista paljon.” H9

”Se näkyy ihan konkreettisesti siinä, et me no kilpailutilanne on pitkään ollu ihan tosi hyvä, ku ei oo ollu ihan kauheesti sellasia varteenotettavia kilpailijoita, mut nyt sitku on iLOQ nii vaik niil tietysti on ne puutteensa, mut se on Suomalainen tosi paljon pienempi firma, joka juoksee aika kovaa rinnalla ohi koko aika ja tuo uusii juttuja ja sillain. Me mennään nii hitaasti, koska me halutaan tehdä täydellistä. Niin sitten muut, jotka kestää sen, et niiden tuotteita voi olla raakileita, niin ne tulee tosi paljon nopeemmin markkinoille niitten kans. Et se ei luo meistä hirveen ketterää kuvaa, eikä me ollakkaan.” H9

”Konsernikin saattaa määritellä sitä, että meillä on nyt nämä työkalut ja meillä on tiettyjä ongelmia työkalujen kanssa vaikka, niin nostetaan vähän kädet pystyyn, että no nää nyt on nää meidän valitut työkalut ja ei voi mitään. Haluisin nähä sitä, että yritettäs sitten keksiä ihan oikeesti siihen ratkaisu löytää ne työkalut ja toimintatavat, millä ne työt sitten maholistuu. Pelätään tehdä ratkaisuja, ei uskalleta tehdä minkäänäkösiä virheitä. Sitä puhutaan paperilla ja kokouksissa hirveen pitkään, että yritetään nyt varmistaa, ettei nyt varmasti tehdä yhtään virhettä, ja sit se ongelma on siinä, että oikein mitään ei meinaa tapahtua.” H1

Palautteenantokulttuuri

Työntekijöiden vastauksista nousi esiin tärkeä teema: palautteenantokulttuuri. Juholin (2008, 63) esittelee työyhteisöviestinnän ja yhteisöllisyyden lähtökohdissaan sen, että työyhteisön on tärkeää tukea oppimista ja osaamisenjakamista yksilöiltä yhteisötasolle, johon kuuluu keskeisesti jatkuva palautteen antaminen sekä vastaanottaminen.

Haastattelun vastauksista pystyi erottamaan kolme selkeää alateemaa: *tunnustusta työstä, palautetta vain virheistä ja palautteenanto osaksi arkea*. Erään työntekijän mukaan *tunnustus hyvästä työstä* ei aina tarkoita palkitsemista, vaan joskus kiitos riittäisi. Barrow & Mosley (2005, 159-160) korostavat työnantajamielikuvatarjoamassaan, että palkitseminen, kiitokset ja tunnustuksen antaminen ovat helpoimpia keinoja organisaatiolle osoittaa työntekijöilleen henkilöstönsä arvostusta ja merkitystä. Heidän mukaansa arvostuksen tunteen kokeminen nostaa työntekijöiden työmotivaatiota.

”Tosi paljon viihtyvyyttä on myös esimiestyö, et miten se hoidetaan ja sillain et osaavasti johdetaan työntekijöitä ja annetaan tunnustusta, sen ei tarvii olla sellasta palkitsemista vaan kiitosta hyvin tehdystä työstä.” H9

Paristakin vastauksesta tuli ilmi, että palautetta saa vain silloin, kun on tehnyt jotakin väärin ja täytyisi korjata, joka koettiin negatiiviseksi asiaksi. Palautetta toivottaisiin myös hyvin hoidetusta työstä niin kollegoilta kuin lähiesimieheltä.

”Et saa myös positiivistakin palautetta, eikä vaan silloin, kun on mennyt jotakin pieleen, että siitä muistutetaan.” H7

Vastauksista kävi ilmi, että työntekijät toivovat *palautteenantoa osaksi arkea*. Työntekijät kokevat, että tällä hetkellä palautteenanto ei ole osana arkea. Työntekijät toivoisivat saavansa palautetta, kiitosta ja tunnustusta enemmän, koska heidän mukaansa se motivoi ja sitouttaa työhön vahvemmin.

”Jos työkaverit tai esimies sanos, et oli hyvin hoidettu, niin se ois semmonen mikä kannustas myöskin pysymään ja ylipäättään se, että sais palautetta siitä omasta työstä, et aika vähän sitä tulee loppupeleissä. Ehkä enemmänkin jos on tullu virhe jossain ja sitä täytyy korjata, niin silloin, mutta se, että tulis sellasta ihan jatkuvaa palautetta siitä omasta työstä, että enemmän kun joku kehityskeskustelu pitkien aikojen jälkeen, ois vaikka niitä keskustelutuokioita siitä, et millasta se oma työ ja kehittyminen on ollu ja varsinkin silleen työsuhteen alussa.” H2

Henkilöstöedut ja palkitseminen

Organisaatiotason viimeinen yläteema oli haastatteluista noussut henkilöstöedut ja palkitseminen.

Palkitseminen ilmenee myös Barrowin & Mosleyn (2005, 159-160) työnantajamielikuvatarjoamassa. Heidän mukaansa palkitseminen on yksi helpoimpia tapoja osoittaa työntekijöille arvostusta ja merkitystä, jolla on suora vaikutus työmotivaatioon.

Työntekijöiden vastauksista nousi kaksi alateemaa: *hyvät henkilöstöedut ja henkilöstöetuihin luovuutta*. Kaikki haastateltavat työntekijät olivat pääosin todella tyytyväisiä henkilöstöetuihin ja palkitsemiseen Abloy Oy:lla. Työpaikkaetuja, e-passia, työterveyttä ja erilaisia järjestettyjä yhteisöllisiä tapahtumia pidettiin todella isossa arvossa ja työntekijät toivoivat, että samanlainen panostus näihin jatkuu jatkossakin ja yhteisiä tapahtumia olisi enemmänkin. Palkkaustaso nähdään hyvänä, mutta työntekijöiden vastauksissa ilmeni, että palkkauksessa voisi huomioida enemmän tulosta eikä sitä, kuinka kauan on yrityksessä työskennellyt.

”Täällä on ihan hyvät työpaikkaedut, e-passi ja työterveys ja kaikenlaisia tapahtumia mitä on järjestetty. Jos ne vaan pysyy tällaisina, ikämestariohjelman ja muu niin se on kyllä ihan suuri plus tälle työnantajalle.” H8

"Valtavan hyvät henkilöstöedut on kuitenkin, liikuntamahollisuudet ja kaikki tämmöset, no nykyisin on se e-passi, et voi käyttää siihen mihin haluaa. Miusta on valtavasti menty parempaan suuntaan ja silleen niiku HR:äkin tekee niiku puputempauksia ja kaikkee tämmöstä, niiku mitkä tuopi sitä hymyä huulille tuollakin. Ja on miusta niiku lähivuosina hirveesti kiinnitetty huomioo siihen, että porukkaa viihtyy ja on sellanen yhteenkuuluvaisuus tunnelma" H5

"Nyt silleen pitää nostaa HR:lle hattua, miten paljon erilaisia tapahtumia ja virkistäytymismahdollisuuksia tulee aina silloin tällöin ja ne monesti tulee silleen yllätyksenä, oikeesti ihan huippuja. Se on varmasti yks mikä vaikuttaa myös siihen yhteishengen ja kulttuuriin, että jos sitä voi jollakin tavalla vaalia niin toi nyt ainakin on sellainen mistä kannattaa ehdottomasti pitää ja panostaa siihen." H1

"No sen voi tietysti sanoa, että nää henkilöstöedut, mitä tässä on ollu toki niitäki on karsittu tässä vuosien varrella, mutta tämmönen työhyvinvointiin satsaaminen on hyvää mikä on miusta tän uuden HR-organisaation myötä lisääntyny. Kaikkia tämmösiä uusia juttuja, kaikkia järjestetään semmosia kivoja yllätyksiä, siellä on kaikenlaista pientä kivaa, mistä varmasti tykkää muutkin ku minä." H7

"Nää työsuhde-edut on tosi hyvät, on tosi paljon juttuja, mistä saa vaikka alennusta esimerkiksi just pyöränrenkaat ja pyöräilykypärä. Kannustetaan siihen työpaikkaliikuntaan ja hyvinvointiin. Just tämmöset työhyvinvointiin liittyvät jutut tulee positiivisesti mieleen kyllä ekana, et on mahdollista tarjota aika monipuolisesti tommosia työsuhde-etuja. Semmonen, että siitä semmosesta yhteishengestä pidetään huolta. Vois olla semmosta järjestettykin toimintaa tavallaan työn ulkopuolellakin, et semmosta ryhmäytymistäkin vois tapahtua sen oman tiimin ja vähän isomman porukan sisällä." H2

"Meillä on edut on kohdallaan, palkkaustasokin on minustakin on asiallinen" H4

"Ehkä siihen palkkaan, se kuka tekee parasta tulosta sais parempaa palkkaa et ei vaan siitä, että onko ollu kaks kyt vuotta talossa ja se ei kuitenkaan suoranaisesti se ikä tee hyvää työntekijää, vaan ne tulokset." H3

Eräs työntekijä nosti tärkeän alateeman esiin vastauksessaan: *henkilöstöetuihin luovuutta*. Nykypäivänä työnantajat erottuvat työnantajamarkkinoilla myös henkilöstöeduillaan pyrkimyksenä luoda mahdollisimman viihtyisä työpaikka henkilöstölleen.

Työntekijän mukaan myös Abloyn tulisi käyttää luovuutta enemmän henkilöstöeduissaan esimerkiksi lastenhoidon tai yhteisharrastusten kautta.

”Nykyaikana on semmosessa työntekijöiden palkitsemisessa, mä en tiä millä termein sitä tulis kutsuu, mut sellaset luontaisedut ja palkitsemiset nii siin ollaan menty sillain et siin rikotaan aika paljon rajoja nykyään, et se ei oo pelkästään se raha. Kaikkii tämmösiä erilaisia systeemejä mitä modernit yritykset luo et on esimerkiks sairaan lapsen hoito järjestetään työnantajan puolesta tai on esimerkiks, jos sä joudut jäämään etätöihin nii sielt tulee firman pakettiauto pihalle ja hoitaa sulle kaikki ergonomiavälineet sillain joku mies kantaa ne sisälle ja asettaa ne sun olohuoneeseen.

Ja tai, että on jotain virtuaalisia yhteisharrastuksia ja muita. Siinäki haetaan paljon sellasia ratkaisuja, et työntekijät viihtyis jonkun työnantajan leivissä, et se et maksetaan palkka kerran kuussa, se ei niiku riitä nykyajan ihmisille ja varsinkin jos puhutaan milleniaaleista. Odotukset on paljon enemmän. Sellases voitais varmasti petrata.” H9

4.4 Työyhteisötaso

Kolmas pääteema tuloksissani on työyhteisötaso, joka mukailee Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvan mallia, jonka mukaan työyhteisötaso kätkee sisälleen tiimit, verkostot, vuorovaikutuksen, arvot ja viestinnän. Haastattelusta löytyi edellisten kappaleiden lailla samoja teemoja, kuin teoriasta, mutta myös muita tärkeitä teemoja. Työyhteisön alta löytyi haastatteluista kuusi yläteemaa: *työyhteisö, urakehitys ja oppiminen, arvot, työtilat- ja välineet, sisäinen viestintä* sekä *perehdytys*. Näiden alle muodostuu merkityksiä selittäviä alateemoja.

Seuraavalla sivulla tulee taulukko työyhteisötasosta, jossa näkyvät pääteema, yläteemat, alateemat sekä niiden merkitystä selittävät aineistoesimerkit. Taulukon tarkoitus on kiteyttää ja havainnollistaa työyhteisötason tulokset.

Pääteema	Yläteema	Alateema	Aineistoesimerkki
Työyhteisötaso	Työyhteisö	Hyvä ilmapiiri	Tietysti työkaverit, ihan ykkönen. Et ne on sellasia mukavia niinku Abloylla on ja tietysti työyhteisö, se porukka jonka kanssa ollaan suurimmaks osaks päivässä ajasta. H7
		Perhemäen yhteisö	No tääl oikeesti tuntuu..varsinkin Abloy Oy ja jossain määrin myös konserni, yllättävän monessa myös konserni tuntuu et ollaan oikeesti yks iso perhe. Et tääl iketään ja nauretaan yhdessä ja tääl saa osottaa tunteita. H4
		Avoim, rehellinen ja joustava	Semmonen niinkun avoimuus ja rehellisyys firman puolelta, että työntekijöistä pidetään huolta. H2
		Kulttuurisesti rikas	Ehkä sit se niinkun varmaan tää, kun on ympäri maailmaa jengiä niin on kulttuurisesti rikas työyhteisö. H10
		Pitkiät työurat	No sen mie tiään, että ihmisillä on hurjan pitkiä työuria, että se kertoo varmasti jostakin, että on viihtynyt niin pitkään. H1
	Urakehitys ja oppiminen	Urapolkuajattelu	Sellanen urapolkuajattelu on tosi mahtava, kun on kuullu, et on työntekijöitä, jotka on ollu 20, 50 vuotta talossa ja ne on tehny kymmentä eri asiaa et on niiku urapolku ja avoimesti annetaan henkilölle kokeilla erilaisia asioita, vaikkei välttämättä ois aikaisempaa kokemusta, niin silti otetaan henkilö siihen töihin talon sisältä, niin urapolkuajattelu se on tosi hyvä ja tavallaan siihen kannustetaan, et voit kokeilla myös muutakin. H10
		Ei kaikkia samaan muottiin urapolulla	Sisäinen tehtäväkierto on hyvä asia ja sitähan me tehdään paljon, enemmän ku missään firmois missä oon ollu ja sitä on yhä syytä vaalia, porukka tekee uraa eri tehtävissä täällä. H4
		Mentorointi	En toivo, et työnantaja mua väkisin laittais teknisen osaamisen laariin ikään kuin antamalla mulle teknistä koulutusta se mahdollista mun urakehityksen Abloylla, koska se normi on se tekninen koulutus. Ennemminki toivoisin, et jonkinlainen polku luotaisiin mulle, koska näitä tehtäviä on organisaatiossa muitaki sellasia. Se auttais jo mua hahmottamaan mihin ollaan menossa. H9
		Aikaa oppimiselle	Se mitä mä eniten kaipaon on liikkeenjohdollinen mentorointi, oon ollu tos konsernin catalyst ohjelmassa, joka on tällöinen keski-johdollinen valmennusohjelma, se on enemmän verkostoitumista ku tämmöstä niiku mentorointia, mutta mä koen, että onnistuakseni nykyisessä työssä ja tulevissa mahdollisuuksissa olis tarpeen vielä paremmin ymmärtää tän firman ja konsernin liiketoimintaa. H4
	Arvot	Paikallisuus	Mun mielestä yks ainaki et antas tarpeeks aikaa perehtyä siihen uuteen. Kaikki tietysti ei oo samanlaisia oppijoita. Ei niin, että huomenna teet tätä, et oo niiku ehtiny hirveesti perehtyä. H8
		Lisää luottamusta	Tuetaan paikallisuutta, ei olla lähdetty tonne PK-seudulle et päätehdas on edelleenkin Joensuussa, jotenki tietty merkki sellasesta mentaliteetistä, et Abloy Oy:n pääpiste on edelleen Joensuussa. Tehään vähän erilailla. H10
		Laatu	Se, että luotettais ihmisiin, että ne tekee ne hommat ja mahollistetaan, että ne pystyy tekee ne hommat. H1
		Kestävän kehityksen tukeminen	Työntekijän sitouttaminen siihen työhön, että jokainen haluaa tehdä parhaansa ja haluaa just tehdä sen hommansa niin hyvin kun pystyy, niin se on tietenkin tärkeä juttu, että voi tehdä sen työnsä myös laadukkaasti. Just painotetaan sitä, että asiat hoidetaan hyvin. H2
	Työtilat- ja välineet	Huonot työtilat Espoossa	Vastuullinen toiminta ja ympäristöasiat, vihreet arvot; niihin pitäis kiinnittää enemmän huomioo. Sit pitää niistä kiinni, et ehkä semmonen ekologisuus ja kestävä kehity, kun miettii meidän tuotteita, niihinhä menee aika paljon raaka-aineita. H10
		Joensuussa toimivat työtilat	Se (Espoon toimisto) on pieni, matala ku bunkkeri, mut siitähan onki prokkis käynnissä, et et nyt hienoa et HR miettii tilavaihtoehtoja uudestaan ja siihen on tartuttu. Tää nuorempi porukka, nehä postaa instaa et hei täällä kahvil työkavereiden kans, mut ei ne kehtaa, näyttää nii hirveeltä verrattuna kavereitten työpaikkoihi. Et et se on niiku semmonen nolouden aihe, mikä mua ei itteeni kiusaa yhtään, mut mä tiedän et mun tiimä ja muita kiusaa. H4
		Huonot työkalut	Toimitilat on toimivat, joka on tosi hyvä juttu, varsinkin kun oli se lay up muutos, niin tuli tosi viihtyvä Joensuun avokonttorista H10
	Sisäinen viestintä	Viestintähenkilö puuttuu	Tietotyöläisen työkaluinfra on sillä tasolla ku monis firmoissa ollu kaksyt vuotta sitten, ei oo dokumentinhallintaa, ei kollaborointityökaluja. Sitku ne kertoo tätä kavereilleen siel nii et se oikeesti häiritsee heidän työtä, työ on tuottamatonta ja niitä vituttaa, muakin ottaa päähän, kun työ on niin tuottamatonta ja sit ne kokee et firma on jämähtany. Työkalut, niiku tietokone ja puhelin, puhutaan niiku IT-työkaluista, nehan on niiku käytökeltvottomia. Mä en ite käytä työkännykkää ollenkaa koska se on oikeesti täysin käytökeltvoton ja niin hidas. Ja ne kollaboraatiotyökalut; skypeet muut tosi huonolla tasolla et meil ei niiku oo mitään yhteistä chattia niiku Teamsta tai Slackia koko talossa, ei oo dokumenttihallintajärjestelmää et puuttuu et niiku tää näyttyytyy ku tänne tulee töihin ku mä oon palkannu ihmisiä nii ne niiku oikeesti vähän järkyttyy. H4
		Viestintä avointa	Huomaa, et meiltä puuttuu nimetty viestintähenkilö, kuka vastaa niin ulkoisesta kuin sisäisestäki viestinnästä. Sen huomaa, et se on joko markkinointi tai HR, mut sitku ei oo sellasta joka pitää ne punaset langat käsissään nii huomaa, et kyl se viestintä voi olla tosi erilaista ja et se on sit enemmän periaatteessa ad hoc viestintää, et ei oo kauheen systemaattista. Ja ehkä se, et meillä on vaan Intra, nii mä mietin et kuinka moni sitä lukee ja päivitetäänkö samat matskut sinne kansainväliselle puolelle. H10
		Salailukulttuuri	Semmonen joustavuus, että asioista voidaan keskustella ja on helppo lähestyä esimerkiks esimiestä ja muitaki ihmisiä ylipäätän, jos on vaikka jotakin kehitettävää tai mikä ei oo omasta mielestä hyvin, niin on semmonen fiilis, että siitä voi puhua eikä semmonen, että sitä ei uskaltais ottaa sitä esille. H2
		Läpinäkyvämpää viestintää	Tääl oli tosi vahva salailukulttuuri kun tuln talon liittyen tuotekehitykseen ja muihinkin bisnesjuttuihin. Oltiin hirmu varovaisia, ettei asiakkaat saaa tietää jostain tuotteista ja myynnille ei kerrottu tulevista tuotteista mitään. Mä nään et se on pakko tehdä meidän bisnesmieles, et kysytään asiakkailta aktiivisesti et onks tää tuote menos oikeeseen suuntaan. H4
Perehdytys		Joissakin tilanteissa varmasti sellainen läpinäkyvyys vois olla hyvä, esimerkiksi tuli tää koronatilanne, niin tyytit linkkas Karjalaisen artikkelin, missä kerrotaan, että Abloy harkistee kuudensadan henkilön lomauttamista ja siitä tuli tiedote vasta Karjalaisen jutun jälkeen.. Niin siitä jäi vähän huono maku suuhun. H1	
	Selkeä perehdytys	Ja sitten ehkä sellanen et ois selkee ohjeistus ja perehdytys, että kuka vastaa mistäki, sellanen mahollisimman selkee kokonaisuus ihan kaikessa. H10	

Kuvio 8 Työyhteisötaso

Työyhteisö

Ensimmäisenä yläteemana käsitellään työyhteisötaso, johon löytyi haastattelujen perusteella viisi alateemaa: *hyvä ilmapiiri, perhemäinen yhteisö, avoin, rehellinen ja joustava, kulttuurisesti rikas ja pitkät työurat*. Kaikki haastateltavat kehuivat Abloy Oy:n *ilmapiiriä ja työyhteisöä hyväksi*. Lisäksi työntekijät kehuivat työkavereita hyväksi, jolla on suuri vaikutus työssä viihtyvyyteen, motivaatioon ja sitoutumiseen. Hyvä työilmapiiri- ja yhteisö nousi esiin jokaisen haastateltavan kohdalla pyydettyä kertomaan parista tärkeimmästä tekijästä, jotka tekevät Abloy Oy:stä hyvän työnantajan.

”Tietysti työkaverit, ihan ykkönen. Et ne on sellasia mukavia niinku Abloylla onkin kyllä. Ja tietysti se työyhteisö, se porukka jonka kanssa ollaan suurimmaks osaks päivässä ajasta.” H7

”No tietysti työyhteisöön tai työkavereihin ei työnantaja sinänsä pysty suoranaisesti varmaan vaikuttamaan, mutta se on tosi tärkeä viihtyvyystekijä.” H2

”Mukavia työkavereita aina ollu, eri ikäsiä, että työyhteisössä on eri-ikäsiä, mutta aika hyvin on nää tiimit osattu koota sillä tavalla, että ihmiset on sellasia, että tulee toimeen keskenään, vaikka ovat eri taustoista ja eri ikäsiä ja eri sukupuolisia, että sillä tavalla ihan semmonen rento meininki pääosin ollu kyllä. Mun mielestä täällä on ihan hyvä ilmapiiri” H8

”Mukava ja lepposa, mun mielestä on mahtavaa, kun on erilaisii persoonia ja muita, niin se on vivahteikas, jos näin voi sanoa.” H10

”Ja et se työporukka on kiva. Et meillä varsinki tuossa on mahottoman hyvä porukka, et siinä kyllä viihtyy. Nauru raikaa kuulemma vähän liikaakin joskus..” H5

”Ilmapiiri, ihan ehdottomasti on hyvä ja on tervetullut olo, lämmin, tulee toimeen ihmisten kanssa ja saa arvostusta sille omalle työlleen.” H10

”No siis ehdottomasti työyhteisö on ja sit sellanen innostuneisuus mikä Abloylla on kaikkeen ja mä aina jotenki siis positiivisesti hämmästyn sitä, että miten sisällä

ja innoissaan ihmiset voi olla jostaki lukkorungosta tai tiiäksä. Siinä on sydäntä mukana siinä työssä ja sillain niiku tosissaan tehään, ei niiku vakavissaan, mut tosissaan. Ja halutaan et se oma tuote ja tekele on maailman paras valehtelematta. Et se on mun mielestä tosi ihana juttu.” ” H9

Eräs työntekijä nosti esiin *perhemäisen työyhteisön*, joka näkyy hänen mukaansa niin Abloy Oy:llä, kun jossakin määrin myös konsernin puolella.

”No tääl oikeesti tuntuu..varsinkin Abloy Oy ja jossain määrin myös konserni tai yllättävän monessa myös konserni tuntuu et ollaan oikeesti yks iso perhe. Et tääl itketään ja nauretaan yhdessä ja tääl saa osottaa tunteita sekä mun pomo, tiimiläiset ja muut ei olla semmosii kivikasvoja vaan niiku ihmisiä.” H4

Moni työntekijä piti Abloy Oy:n työyhteisöstä, koska se koettiin olevan *avoin, rehellinen, joustava* työnantaja. Avoimuus nostettiin puhuttaessa työyhteisön suhteista ja esimerkiksi kommunikaatiosta oman esimiehen tai muiden sidosryhmien kanssa. Eräs työntekijä nosti esiin joustavuuden kertoessaan etätyömahdollisuudesta, joka oli hänelle täysin uutta työurallaan.

”Semmonen niinkun avoimuus ja rehellisyys firman puolelta, että työntekijöistä pidetään huolta.” H2

”Miun mielestä työilmapiiri on hyvä ja esimiehille voi käyvä sanomassa, jos on joku juttu tahi no ei nyt oo ollu mitään isompia. Ja no just se avoimuus ehkä ja se, et oma työyhteisö ja se tiimi, missä oot niin meillä on kyllä tosi hyvin asiat järjestyksessä.” H6

”Joustavuus se on kyllä kans tärkeetä. Täytyy sanoo tästä joustavuudesta, tää on antanu aivan uuden tämmösen ööm idean tähän just tää etätyön tekeminen. En ois uskonu, että tää on näin toimivaa, ennenku nyt on tässä muutaman viikon aikana kokeillu.” H7

”Konfliktinratkaisukeinot on rakentavinta ikinä. Meillä on esim. johonki tämmöseen meillä on paljon peitsenkääntöä, et kuinka paljon meidän pitäis ööm investoida johokin vs. johonkin toiseen ja siinä on eri näkemyksiä ihan perusteluista eri tasoilla ja sit niit kuunnellaan ja ymmärretään ja väännetään ja se tapa vaikuttaa niihin asioihin pyritään niiku lobbaamaan ja lisäämään ymmärrystä.” H4

Eräs haastateltava korosti myös *kulttuurisesti rikasta* työyhteisöä, joka näkyy siinä, että Abloy Oy:llä ja konsernilla on työntekijöitä ympäri maailmaa. Tämä nähtiin rikkautena.

”Ehkä sit se niinkun varmaan tää (työnantajan parhaat puolet), kun on ympäri maailmaa jengiä niin on kulttuurisesti rikas työyhteisö.” H10

Myös pitkät työurat saivat oman maininnan eräältä työntekijältä. Pitkät työurat nähtiin kertovan siitä, että työntekijät viihtyvät yrityksessä.

”No sen mie tiiän, että ihmisillä on hurjan pitkiä työuria, että se kertoo varmasti jostakin, että on viihtynyt niin pitkään.” H1

Urakehitys- ja oppiminen

Haastatteluissa tuli esiin eri työntekijöiltä monessa kohti urakehitys- ja oppiminen, joten se oli selkeästi oma yläteemansa. Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvan mallissa ei mainita urakehitystä tai oppimista. Teoreettisessa viitekehyksessä oppiminen ja uralla eteneminen kuitenkin mainitaan monessakin teoriassa, kuten luvussa 2.1.2 esitellyssä Barrowin & Mosleyn (2005, 157-158) työnantajamielikuvatarjoamassa, jossa mainitaan paikallisissa käytänteissä koulutuksena ja kehittymisenä, jotka vaikuttavat yksilön kokemuksena nähä organisaatiovetovoimaisena. Koulutus- sekä kehitysmahdollisuudet ovat suuressa roolissa työntekijän sitoutumisen näkökulmasta ja monipuoliset kehitys- ja koulutuspolut organisaatiossa erottavat organisaation kilpailijoistaan. Juholin (2008, 280) mukaan työnantajamielikuvan raketumiseen vaikuttaa myös organisaation toiminnan ja henkilöstön jatkuva kehittyminen ja kehittäminen tarjoamalla työntekijöilleen urapolkuja ja kehittymismahdollisuuksia.

Urakehityksen ja oppimisen alta erottui haastatteluista selkeästi neljä alateemaa: *urapolkuajattelu, ei kaikkia samaan muottiin urapolulla, mentorointi ja aikaa oppimiselle*. Työntekijät näkivät urapolkuajattelun todella hyvänä ja positiivisena asiana, eli he näkevät, että yrityksessä on mahdollista edetä työtehtävästä toiseen työuran aikana ja siihen myös kannustetaan. Urapolkuajattelua toivottiin myös lisää sekä sitä, että työnantaja voisi suositella erilaisia kursseja ja työtehtäviä työntekijöille haettavaksi aktiivisemmin.

”Sellanen urapolkuajattelu on tosi mahtava, kun on kuullu, et on työntekijöitä, jotka on ollu 20, 50 vuotta talossa ja ne on tehny kymmentä eri asiaa et on niiku urapolku ja avoimesti annetaan henkilölle kokeilla erilaisia asioita, vaikei välttämättä ois aikaisempaa kokemusta, niin silti otetaan henkilö siihen töihin talon sisältä, niin urapolkuajattelu se on tosi hyvä ja tavallaan siihen kannustetaan, et voit kokeilla myös muutakin.” H10

”Sisäinen tehtävänkierto on hyvä asia ja sitähan me tehään paljon, enemmän ku missään firmois missä oon ollu ja sitä on yhä syytä vaalia, porukka tekee uraa eri tehtävissä täällä.” H4

”No mie varmaan omalta kohtalta se, et on vaihtunu ne hommat ja se, et on tasasesti tullu hyviä haasteita ja projekteja. Sillonku oon kyllästyny totaalisesti nii oon saanu uuen homman tai uuden projektin nykysessä hommassa et on täällä nyt paljon hyvää.” H3

”No ne on just ne koulutukset, ja just se, että ois mahdollisuus vaihtaa sitä työtehtävää, käyä eri osastoilla kattomassa ja oppimassa sitä kautta, et semmonen niiku aito Abloylainen on tehny tosi eri työtehtävissä töitä ja sillä on tosi laaja näkrmys siitä yrityksestä ja yritystoiminnasta, et nehän on ihan kannanarvosii työntekijöitä Abloylla.” H10

”Työnantaja vois suoraan ehottaa erilaisia kurssituksia, niin hieno homma, mutta mie en ainakaan oo kovin usein sitä nähny, että sitä aktiivisesti sieltä suunnalta tulis.” H1

Eräs työntekijä korosti urakehityksen ja oppimisen näkökulmasta konsernin merkitystä urapolkuajattelussa. Mikäli ei nää kehitys- tai etenemismahdollisuuksia Abloy Oy:n sisällä, niin on vielä konserni, jossa on todella laajasti ja monipuolisesti erilaisia kansainvälisiä rooleja, jota pidettiin myös merkittävänä hyvän työnantajan tekijänä.

”No kyl mä nään et ennen kaikkee se konserni voi tarjota mulle seuraavia tehtäviä ehkä, miksei talon sisälläkin ehkä, mut ehkä enemmän konsernissa ja se on kyl tosi iso ässä. Et en oleta, et tulen hakeutumaan kovin nopeasti konsernin ulkopuolelle.” H4

Yksi haastateltava nosti myös tärkeän teeman liittyen urakehitykseen ja oppimiseen: *ei kaikkia samaan muottiin urapolulla*. Hän koki, että Abloy Oy:lla uralla edetään samanlaisia polkuja pitkin tarkoittaen, että täytyy olla tietyn alan koulutus, että pääsee etenemään tiettyyn suuntaan.

Haastattelussa nousi esiin toive siitä, että työnantaja ei yrittäisi väkisin laittaa ihmisiä kaikkia samaan muottiin, vaan osaamista ja koulutusta arvostettaisiin yksilöittäin ja nähtäisiin erilaisuus rikkautena. Muodostettaisiin uusia urapolkuja yrityksen sisällä, jotta osaavista ja hyvistä ihmisistä saataisiin pidettyä kiinni.

”En toivo, et työnantaja mua väkisin laittais teknisen osaamisen laariin ikään kuin antamalla mulle teknistä koulutusta se mahdollistais mun urakehityksen Abloylla, koska se normi on se tekninen koulutus. Ennemmin toivoisin, et jonkinlainen polku luotaisiin mulle, koska näitä tehtäviä on organisaatiossa muitaki sellasia. Se auttais jo mua hahmottamaan mihin ollaan menossa. toi on niiku sellanen asia mistä mä oon ollu huolissani. Kyl mä haluun edetä uralla, mut mihin mä etenen, mul ei niiku oo polkuu olemassa. Ja sit jos mä haluaisin olla joku jossaki johtotehtävässä Abloylla, niin melkein ne on kaikki insinööripolku, mä oon nyt tätä toistellu, mut no tosi moni nyt sattuu olee insinööri. Ja siis niil on joko insinööri tai joku muu tekninen koulutus ja se on se koulutustausta, millä tekee niit töitä. Sitku mä oon ihan eri osaamisesta rakentanu mun ammattitaitoni ja haluaisin et se ois jotenki selkeempi.” H9

Tuloksissa myös saatiin vastaus tutkimuskysymykselle: kuinka työnantaja voisi tukea uuden oppimista ja itsensä kehittämistä? Työntekijät toivoivat aiemmin tultujen asioiden lisäksi myös sitä, että työnantaja eli lähin esimies tai HR ehdottaisi erilaisia työtehtäviä tai koulutuksia aktiivisemmin. Haastatteluista nousi kaksi tärkeää teemaa: *mentorointi* ja *aikaa oppimiselle*. Mentorointi antaisi aktorille syvempää ymmärrystä ja hiljaista tietoa erilaisista asioista työpaikalla, mutta samaan aikaan myös mentori saisi tuoretta näkökulmaa ja ihmisen, jonka kanssa voisi pallotella omia ajatuksiaan.

”Se mitä mä eniten kaipaan on liikkeenjohdollinen mentorointi, oon ollu tos konsernin catalyst ohjelmassa, joka on tämmönen keskijohdollinen valmennusohjelma, se on enemmän verkostoitumista ku tämmöstä niiku mentorointia, mutta mä koen, että onnistuakseni nykyisessä työssä ja tulevissa mahdollisuuksissa olis tarpeen vielä paremmin ymmärtää tän firman ja konsernin liiketoimintaa.” H4

Toive sille, että annettaisiin aikaa oppimiselle tuli monelta haastateltavalta. Työntekijät kokivat, että organisaatiomuutosten ja uusien asioiden myötä annettaisiin enemmän aikaa asioiden perehtymiseen ja annettaisiin opastusta. Työntekijät nostivat esiin sen, että työnantajan olisi hyvä muistaa kaikkien ihmisten olevan erilaisia oppijoita.

”Mun mielestä yks ainaki et antas tarpeeks aikaa perehtyä siihen uuteen. Kaikki tietysti ei oo samanlaisia oppijoita. Ei niin, että huomenna teet tätä, et oo niiku ehtiny hirveesti perehtyä.” H8

”Toivosin, että annettas enemmän aikaa niinkun kun näitä nyt on paiskittu nyt uusia juttuja koko ajan ei nyt viikottain, mutta kuukausittain. Annettas ensinäkin aikaa meille kaikille ensin tutustuu niihin asioihin rauhassa, ja sitten sitä opastusta ja sitten vähän semmosta päivitystä, että missä mennään, että onko nää kaikki asiat ihan selvää nää uudet jutut. Koska nyt on ollu vähän silleen, että kohta on jo seuraava uusi asia siinä jo käsillä, mikä pitäis sitten sisäistää samantien. se, että ne yksilöt huomioitais vähän paremmin.” H8

Arvot

Haastateltujen vastauksista nousi keskeisenä teemana arvot, joka jakaantui vielä neljään alateemaan: *paikallisuus, lisää luottamusta, laatu sekä kestävän kehityksen tukeminen*. Paikallisuus tuli esiin puhuttaessa Abloy Oy:n tehtaasta, joka on Joensuussa. Työntekijät arvostavat, että tehdasta ei ole siirretty pääkaupunkiseudulle tai ulkomaille, joka heidän mukaansa kertoo Abloy Oy:n arvoista. Arvot nousevat esiin Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvamallissa, että Barrowin & Mosleyn (2005, 152-153) työnantajamielikuvatarjoamassa. Barrow & Mosley jaottelevat arvot ja yritysvastuun samaan, jossa heidän mukaansa arvot ilmenevät organisaation toimintatavoissa ja yritysvastuu kertoo vastuullisesta toiminnasta yhteiskunnassa.

”Tuetaan paikallisuutta, ei olla lähdetty tonne PK-seudulle et päätehdas on edelleenkin Joensuussa, jotenki tietty merkki sellasesta mentaliteetistä, et Abloy Oy:n pääpiste on edelleen Joensuussa. Tehään vähän erilailla.” H10

Eräs haastateltava nosti esiin, että hän toivoisi työnantajalta *lisää luottamusta* työntekijöitä kohtaan. Osaltaan se varmasti liittyy johtamiseen ja enemmän kohti itseohjautuvuutta, joka tuli esiin luvussa 4.3.

”Se, että luotettais ihmisiin, että ne tekee ne hommat ja mahdollistetaan, että ne pystyy tekee ne hommat.” H1

Haastatteluissa nousi esiin myös *laatu ja kestävän kehityksen tukeminen*, joita molempia pidettiin tärkeänä arvona työnantajalla. Koettiin, että laadukkuutta tulisi korostaa tuotteiden lisäksi myös itse työssä, jotta työt tulisi hoidettua mahdollisimman laadukkaasti.

Toinen haastateltava nosti vihreät arvot ja kestäväen kehityksen tukemisen ja lisäämisen tärkeäksi asiaksi Abloy Oy:llä. Työntekijä kokee, että Abloy Oy:n tuotteiden tekemiseen kuluu paljon raaka-aineita, joten olisi tärkeää, että vihreitä arvoja ja kestäväää kehitystä mietittäisiin ja korostettaisiin entistäkin enemmän.

”Työntekijän sitouttaminen siihen työhön, että jokainen haluaa tehdä parhaansa ja haluaa just tehdä sen hommansa niin hyvin, kun pystyy, niin se on tietenkin tärkeä juttu, että voi tehdä sen työnsä myös laadukkaasti. Just painotetaan sitä, että asiat hoidetaan hyvin.” H2

”Vastuullinen toiminta ja ympäristöasiat, vihreät arvot; niihin pitäis kiinnittää enemmän huomio. Sit pitää niistä kiinni, et ehkä semmonen ekologisuus ja kestävä kehity, kun miettii meidän tuotteita, niihinhä menee aika paljon raaka-aineita.” H10

Työtilat- ja välineet

Korkiakosken (2019, 126-127) työtilat ovat tärkeässä asemassa työnantajamielikuvassa, koska ne ovat henkilöstökokemuksen näyteikkuna. Työympäristön tulisi heijastaa yrityksen arvoja. Haastatteluissa yläteema työtilat- ja välineet jakaantuivat kolmeen alateemaan vastausten perusteella: *huonot työtilat Espoossa, Joensuussa toimivat työtilat sekä huonot työkalut.* Haastateltavat työntekijät olivat tyytymättömiä Espoon työtiloihin eivätkä pitäneet niitä toimivina. Tilannetta helpottaa heidän mukaansa se, että Espoon toimistolle on suunnitteilla muutostöitä. Nykyisiä toimistotiloja pidetään epäviihtyisinä, pienenä, meluisana sekä vanhanaikaisena. Huonot työtilat vaikuttavat erään työntekijän mukaan työssä viihtyvyyteen sekä siihen, että tuoret ja nuoret työntekijät häpeävät julkaista kuvia toimistolta, koska tilat ovat niin epäviihtyisät.

”Se (Espoon toimisto) on pieni, matala ku bunkkeri, mut siitähän onki prokkis käynnissä, et et nyt hienoa et HR miettii tilavaihtoehtoja uudestaan ja siihen on tartuttu. Tää nuorempi porukka, nehä postaa instaa et hei täällä kahvil työkavereiden kans, mut ei ne kehtaa, näyttää nii hirveeltä verrattuna kavereitten työpaikkoihi. Et et se on niiku semmonen nolouden aihe, mikä mua ei itteeni kiusaa yhtään, mut mä tiedän et mun tiimiä ja muita kiusaa.” H4

”Mut kyllähän siihen työssä viihtyvyyden kannalta on tietysti ne puitteetki, et esim meidän toimisto on ihan murheen kryyni ollu jo pitkään, siellä on todella täyttä ja hirvee melu koko aika ja sotkua ja kukaan ei huolehdi, ihan sellasia perus juttuja, kun et joku tilais vaikka lisää maitoa jääkaappiin.

Siel on niiku monta sellasta ongelmaa, se ei oikein strukturoidu se työ ja toimisto ja sen takia mä ite viihdyn enemmän etänä kuin toimistolla. Mut et niiku ei vaan ne puitteet oo silleen viimesen päälle, on sitä yritetty parantaa, mut ihan vaan lisäämällä jotaki äänieristystä ja tekemällä lisää tilaa ihmisille tekis jo tosi paljon.” H9

Avokonttorissa työskentelevät pitivät pääsääntöisesti *Joensuun toimitiloja toimivina* ja keskeisesti tähän vaikuttavat muutama vuosi sitten tapahtuneet muutokset toimiston puolella. Asiakaspalvelun puolella työskentelevät työntekijät pitivät tiloja suht toimivina, mutta luonnonvalo ikkunasta parantaisi tiloja todella paljon.

”Toimitilat on toimivat, joka on tosi hyvä juttu, varsinkin kun oli se lay up muutos, niin tuli tosi viihtysä Joensuun avokonttorista.” H10

”Tottakai ihan tää fyysinenkin ympäristö ja tää lokaatio missä ollaan töissä, et se on viihtyisä. Et ei niinku tunne olevansa vaikka jossakin bunkkerissa, et esimerkiks ku tässä on noita sermejä ja muita nii ei oikein nää ulos muuten, kun jos lähtee hakemaan kahvia tai muuta.” H2

Korkiakosken (2019, 121-128) mukaan työnantajamielikuva sisältää kaikki niin positiiviset kuin negatiiviset ajatukset, kokemukset sekä mielikuvat yrityksestä. Tähän teemaan liittyen konkreettinen asia voi olla toimitilat ja niiden viihtyvyys tai työkalut Ihmiset oppivat tiedostamattaan jatkuvasti hankkimaan tietoa uudenaikaisista työkaluista, jolla on suora vaikutus myös työntekijöiden odotuksiin. Työelämässä tämä näkyy siten, että työntekijöiden odotukset työkaluista ja laitteista voivat nousta töissä samaan tasoon, kuin he käyttävät vapaa-ajallaan. Työntekijöillä on Korkiakosken mukaan halu olla sellaisissa organisaatioissa töissä, joissa tarjotaan uusia ja kehittyviä työkaluja ja välineitä ja tällä on myös suora vaikutus henkilöstökokemukseen ja sitä kautta työnantajamielikuvaan.

Suurimpana työyhteisötason ongelmana ilmeni haastatteluiden perusteella *huonot työvälineet*, jolla tarkoitettiin niin puhelinta, tietokonetta kuin dokumentinhallinta- ja kollaboraatiotyökaluja. Haastateltavat kokivat, että Abloy Oy on jäänyt työkalujen osalta jälkeen ja huonot tai puuttuvat työkalut aiheuttavat häpeän tunnetta, kun yritykseen tulee uusia työntekijöitä. Tähän toivottiin parannuksia. Lisäksi esiin nousi etätyö ja työkalujen haasteet etenkin IT-puolella. Haasteet vaikuttavat negatiivisesti työntekoon etänä, mutta myös työnantajamielikuvaan ja huippuosaajien rekrytointiin.

”Tietotyöläisen työkaluinfra on sillä tasolla ku monis firmoissa ollu kakskyt vuotta sitten, ei oo dokumentinhallintaa, ei kollaborointityökaluja. Sitku ne kertoo tätä kavereilleen siel nii et se oikeesti haittaa heidän työtä, työ on tuottamatonta ja niitä vituttaa, muakin ottaa päähän, kun työ on niin tuottamatonta ja sit ne kokee et firma on jämähtany. Työkalut, niiku tietokone ja puhelin, puhutaan niiku IT-työkaluista, nehän on niiku käyttökelvottomia.

Mä en ite käytä työkännykkää ollenkaa koska se on oikeesti täysin käyttökelvoton ja niin hidas. Ja ne kollaboraatiotyökalut; skypeet muut tosi huonolla tasolla et meil ei niiku oo mitään yhteistä chattia niiku Teamsia tai Slackia koko talossa, ei oo dokumentinhallintajärjestelmää et puuttuu et niiku tää näyttäytyy ku tänne tulee töihin ku mä oon palkannu ihmisiä nii ne niiku oikeesti vähän järkyttyy.” H4

”Yks asia mikä tulee tuohon työnantajamielikuvaan, niin softapuolen ihmisille, aika moni haastatteluissa kysyy, onko mahdollisuutta etätyöskentelyyn. Sitten jos meillä on etätyöskentelytyökalujen kanssa haasteita, mitä eilenkin oli, mutta sitten kun ei niille valehdellakkaan voi, niin kyl se onnistuu mut vähän niinkun varauksella, mutta aina ei kaikki ihan niinkun toimi. On sellasia tyyppejä, jotka siinä vaiheessa jo kattoo, että no ei sitten kiinnostaa. Se puoli pitää saada kuntoon, että se mielikuva on riittävän hyvä.” H1

Sisäinen viestintä

Sisäinen viestintä nostettiin haastateltavien toimesta monessa asiassa esiin. Sisäinen viestintä on yksi keskeisin työnantajamielikuvan rakentumisen ja kehittymisen osatekijä. Barrowin & Mosleyn (2005, 129-152) mukaan sisäisenviestinnän tulisi olla henkilöstölle kohdennettua ja kertoa mitä organisaatiossa tapahtuu, miten sillä menee ja mitä siellä tehdään ajantasaisesti. Sisäisellä viestinnällä on vaikutus siihen, kuinka henkilöstö suhtautuu organisaatioon ja sisäisellä viestinnällä voidaan myös vaikuttaa suhtautumiseen. Viestinnän on oltava avointa, keskitettyä sekä ajankohtaista ja kaikkien saatavilla. Keskusteluista pystyi erottamaan neljä selkeää alateemaa: *viestintähenkilö puuttuu, viestintä avointa, läpinäkyvämpää viestintää sekä selkeä perehdytys.*

Eräs haastateltava nosti esiin, että sen huomaa, että Abloylta *puuttuu erillinen viestintähenkilö*, joka vastaa sisäisestä, mutta myös ulkoisesta viestinnästä. Nykytilanne on se, että viestintää hoitaa HR ja markkinointi vuorotellen eikä esimerkiksi työnantajamielikuvan kehittämiseksi tehdä vielä tarpeeksi viestintää. Haastateltava koki, ettei viestintä ole systemaattista ja yhdenmukaista, viestinnän sanomassa punainen lanka katoaa, kun sitä hoitaa moni ihminen. Barrow & Mosley (2005, 129-152) korostavat, että viestinnän tulee olla johdonmukaista ja sisäisen sekä ulkoisen viestinnän on oltava linjassaan toistensa kanssa, jotta viesti on uskottavaa.

”Huomaa, et meiltä puuttuu nimetty viestintähenkilö, kuka vastaa niin ulkoisesta kuin sisäisestä viestinnästä. Sen huomaa, et se on joko markkinointi tai HR, mut sitku ei oo sellasta joka pitää ne punaset langat käsissään nii huomaa, et kyl se viestintä voi olla tosi erilaista ja et se on sit enemmän periaatteessa ad hoc viestintää, et ei oo kauheen systemaattista. Ja ehkä se, et meillä on vaan Intra, nii mä mietin et kuinka moni sitä lukee ja päivitetäänkö samat matskut sinne kansainväliselle puolelle.” H10

Sisäistä viestintää yleisesti pidettiin työntekijöiden haastattelujen perusteella hyvin avoimena. Myös viestintää esimerkiksi esimiesten kanssa pidettiin helppona ja luontevana. Eräs työntekijä nosti esiin, että huono tiedonkulku estää vielä parempaa yhteishenkeä. Barrow & Mosley (2005, 152) nostavat myös työnantajamielikuvatarjoamassaan sisäisen viestinnän, joka on avointa mahdollistavan yhteenkuuluvuuden tunnetta organisaatiossa.

”Semmonen joustavuus, että asioista voidaan keskustella ja on helppo lähestyä esimerkiksi esimiestä ja muitaki ihmisiä ylipäätän, jos on vaikka jotakin kehitettävää tai mikä ei oo omasta mielestä hyvin, niin on semmonen fiilis, että siitä voi puhua eikä semmonen, että sitä ei uskaltais ottaa sitä esille.” H2

”Bisneslukuja on käyty tosi avoimesti, niiku kvartaalitulosta eli koko talon tasolla, miten meni viime kvartaali käydää semmosel detailitasolla, et mun menneissä firmoissa ei olis koskaan kerrottu koko henkilöstölle, ne ois kerrottu liian sensitiveks finanssidataks, mut entisis firmois taas kaikki R&D projektit ja bisneskehitys pystyttii kertoa kaikille asiakkaille.” H4

”Mun mielessä se on aika yhteisöllinen, tietyllä tavalla ehkä vähän sulkeutunu tietyissä silleen, mut se mitä oon nähny nii se tiedonkulku estää, kun ei oo niin hyvää se tiedonkulku nii se estää niiku semmosta kauheen liimattua yhteishenkeä.” H10

Yksi työntekijä nosti viestinnästä sen, että Abloy Oy:lla on osassa asioista vahva salailukulttuuri. Se ilmenee etenkin tuotekehityksessä, mutta muissakin liiketoiminnan asioissa. Se liittyy varmasti osaltaan edellisessä luvussa käsiteltyyn virheiden pelkoon, että pelätään tehdä virheitä ja paljastaa esimerkiksi keskeneräiset tuotteet asiakkaille. Asia nähtiin haastateltavan puolelta kuitenkin niin päin, että tuotekehityksessä tulisi ehdottomasti viestiä asiakkaiden, markkinoinnin ja muiden yrityksen eri osastojen kanssa yhdessä.

”Täällä oli tosi vahva salailukulttuuri kun tulin talon liittyen tuotekehitykseen, ja muihinkin bisnesjuttuihin. Oltiin hirmu varovaisii, ettei asiakkaat saa tietää jostain tuotteista ja myynnille ei kerrottu tulevist tuotteista mitään.

Mä nään et se on pakko tehdä meidän bisnesmieles, et kysytään asiakkailta aktiivisesti et onks tää tuote menos oikeeseen suuntaan.” H4

Samaan aikaan, kun osa piti viestintää avoimena, nousi myös haastatteluista toive *läpinäkyvämmälle viestinnälle*. Eräs työntekijä otti esimerkiksi COVID-19 tilanteen tuomat lomautukset Abloy Oy:lla, josta henkilöstö sai tietää lukemalla paikallislehden Karjalaisen nettisivuilta. Vasta tämän jälkeen sama tiedote tuli sisäisesti Intraan. Tällaisissa asioissa toivottiin jatkossa läpinäkyvyyttä työnantajalta.

”Joissakin tilanteissa varmasti sellainen läpinäkyvyys vois olla hyvä, esimerkiksi tuli tää koronatilanne, niin tyypit linkkas Karjalaisen artikkelin, missä kerrotaan, että Abloy harkistaa kuudensadan henkilön lomauttamista ja siitä tuli tiedote vasta Karjalaisen jutun jälkeen.. Niin siitä jäi vähän huono maku suuhun.” H1

Perehdytys

Viimeisenä työyhteisötason alta havaitsin haastatteluiden perusteella perehdytyksen ja sen alateeman *selkeän perehdytyksen*. Työntekijät kokivat, että Abloylla Oy:lla on ja tulee olla selkeät ohjeistukset ja perehdytys sekä vastualueet kuka vastaa mistäkin. Eräs työntekijä toivoi perehdytyksessä sitä, että perehdytysjakson päätyttyä uusi työntekijä ei jäisi yksin, vaan häneltä edelleen kysyttäisiin, miten on mennyt ja käytäisiin keskustelemassa. Perehdytykseen toivottiin selkeää viestintää.

Ja sitten ehkä sellanen et ois selkee ohjeistus ja perehdytys, että kuka vastaa mistäki, sellanen mahdollisimman selkee kokonaisuus ihan kaikessa. H10

”Oon miettiny sitä, että muutaman viikon on se perehdyttäjä siinä aika intensiivisesti ja käy testaa ja kattoo siun lukkoja mitä oot tehny, mut sit tavallaan luotetaan siihen, että se työntekijä tkkee sen asian niinkun on opetettu. Ja sit näin jälkikäteen oon huomannu muutamilla ja niinku itekki aina varmistaa, että olihan tää nyt varmasti näin. Jos et uskalla ite avata sitä suutas ja käy kysymässä niin ei kukaan tuukkaan ehkä kysymäänkään, että miten on mennyt.” H6

4.5 Syvärakenne

Tulosten viimeinen pääteema on syvärakenne, jonka pohjana on sama Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) työnantajamielikuvan malli, joka on kulkenut koko tutkielman läpi. Syvärakenteeseen heidän mukaansa kuuluu yksilöiden mielikuvat, tunteet, olettamukset ja uskomukset. Haastatteluista löytyi työyhteisön alta kaiken kaikkiaan kuusi yläteemaa: *työnantajamielikuva Abloysta ennen töihin tuloa, motivoiva työ, unelmien työnantaja, mielikuvat ja tunteet nykytilasta, organisaatiokulttuuri ja työnantajasta ulospäin viestiminen*. Organisaatiokulttuurin teemana asettelin syvärakenteen alle organisaatiotason sijaan siksi, että yksilöt kokevat kulttuurin subjektiivisesti ja sama kulttuuri voidaan kokea monella eri tavalla. Yläteemojen alle kätkeytyy vielä omat alateemat, jotka luovat merkityksiä ja selittävät näitä yläteemoja.

Seuraavalta sivulta löytyy taulukko syvärakenteesta, jonka tarkoituksena on vetää yhteen ja havainnollistaa kaikki syvärakenteen tulokset.

Pääteema	Yläteema	Alateema	
Svyräkenne	Työnantaja-mielikuva Abloysta ennen töihin tuloa	Perinteinen lukkotehdas	No se oli sellainen, mikä tosi monella muullakin on, että siellä varmaan tehdään niitä lukkoja ja niitä avaimia. Se oli sellainen vahvasti mekaanisen teollisuuden mielikuva. Mut sitten kun tuota kävin juttelemassa silloin niin ihan niin kuin yllätyin, että hei täällähän on oikeesti aika paljon modernejakin juttuja jopa. Ja se tarve sille, että ruetaan tekemään vielä enemmän siihen suuntaan oli niinkun tosi kova. H1
		Hyvä, mutta jämähtänyt	Sillon se työnantajamielikuva oli semmonen et mahtava firma ja tärkeiden asioiden parissa, mut ei saakeli nää on nii jämähtäny viestinnässä ja PR:ssä kivikaudelle. H4
		Konservatiivinen, mutta globaali	En ollu hirveesti nähny Abloyn viestintää tai markkinointia, mut sitku aloin tutkimaan, nii tajusin et oo tää on aika laaja ja täällä on paljon tuoteryhmiä ja työttöiteitä. Sanotaanko näin, että konservatiivinen, mutta globaali! H10
		Positiivisen neutraali	Ei hirveesti ollu ennakkokäsityksiä firmasta, toki, että on kotimainen yritys. Mutta semmonen positiivisen neutraali kuva oli aboysta brändinä. Enempää tietoa ei sinällään ollut, mutta ei ollu silleen negatiivinen kuva yrityksestä. H2
		Vakavarainen ja murroksessa	Oletukset silloin oli et on vakavarainen ja iso firma ja ne oli semmosii niiku mitkä teki mielenkiintoseks. Ja se mitä tulin tekemäänkin et tää toimialan murros. Toimiala on ihan hurjassa murroksessa tän digitalisaation myötä ja se kiinnosti mua ihan hirveästi ja se on se pääsyy, miks hakeuduin ja tulin töihin tänne. H4
	Motivoiva työ	Monipuolinen työ	Työn monipuolisuus, se on tosi hyvä, et pääsen tekee tosi paljon. Meiän tiimi tekee tosi paljon eri osastojen kanssa työtä ja eri työtehtävissä, pääsee näkee koko kokonaisuuden, ei keskity niiku yhteen asiaan, se ainaki motivoi. H10
		Merkityksellinen työ	Ensimmäisenä työstä tulee mieleen, että haluaa tehdä jotain sellasta, millä on merkitystä, muutankin kun se, että kasvavat jonkun yrityksen pääomaa. Se, että tuntee olevansa tarpeellinen ja merkityksellinen työssä mitä tekee. H2
	Unelmien työnantaja	Vapautta ja vastuuta antava	Siihen (unelmien työnantaja) kuuluu tiettyä itsenäisyyttä, eli annetaan vastuuta ja vapautta. Mutta sitten kuitenkin tarvittaessa ollaan tukena ja esimies puolustaa alaista. Tavallaan toisaalta työntekijää tukeva, mutta toisaalta hänelle vastuuta ja vapautta antava, jolloin sen työntekijän täytyy itse osoittaa olevansa vastuun arvoinen. Sellaista jatkuvaa kytäämistä ei missään tapauksessa. H8
		Ura- ja oppimis mahdollisuuksia tarjoava	Ehdotetaan niitä erilaisii koulutusmahdollisuuksia, vaihtomahdollisuuksia taikka työtehtäviä. Vaikka on ollu talossa, niin ei tarkota sitä, että jämähtää tiettyyn tehtävään loppu ajaksi. Et työnantajanki puolelta ehdotetaan, et on tällöinen paikka avoinna. H10
	Mielikuvat ja tunteet nykytilasta	Tekemisen ylpeys hävinnyt	Ollaan huonompaan suuntaan menossa. Aika vahvasti semmonen tekemisen ylpeys on hävinny. Ei me mun mielestä olla enää semmosia ylpeitä Abloylaisia vaan käydään täällä hengaillemassa joku tunti päivässä. Ollaan jotenki liian passiivisia ja itsestäänsehvytenä pidetään. H3
		Tyytyväinen, mutta muutokseen vakautta	Luotettava työnantaja ja kohtuu mukavat niiku työtehtävät ja tosin tällä hetkellä aika paljon on niiku tullu tätä vaihtelua, kun on ollu tätä organisaatiomuutosta. Toivosin siihen jonkin näköstä vakautta, et ei koko ajan ois tää muutos menossa. H7
		Ei ole vetovoimainen	No siinä on varmaa ongelma, en koe et ollaan kovinkaa vetovoimainen. Siks esittelen firmaa monipuolisesti, koska ei ne ulkopuoliset ei tiedä kaikesta tästä. Nään et ainoo vetovoimainen tekijä meil on, mikä oli se syy miks mäki tänne tulin ja nyt ku mä oon haastatellu porukkaa nii se tuntuu olevan motivaattori melkein kaikilla, jotka hakee tänne töihin. On se, et ne näkee tän digitalisaatiomurroksen ja näkee et on tosi hyvä firma olla tekemässä sitä ja mielenkiintoinen paikka tehdä digitalisaatiomurrosta. Mut jos se ei oo se, mikä draivaa, nii me ei olla vetovoimainen firma. H4
		Vanhanaikainen	Jos mä koen et meidän työnantajamielikuva on varsin vanhanaikainen yhä, ja onhna totta jos meet tonne meidän mekaniikkasuunnitteluun ja tuotantoon tehtaalle nii eihän se nyt kauheen uudelta näytä eikä välttämättä kuulukaan näyttää, se on osa totuutta. Ööm mut sitku mennää tähän mun organisaatioon ja mun kolleegoiden orgaisaatioon, niin yleensä mä rekrytilanteissa kuvailen, et me ollaan semmonen grow-up organisaatiotyypinen start-uppi, grow up tyypinen kulttuuri ja meininki ja tekemisen pössis. H4
	Organisaatio-kulttuuri	Matalahierarkkinen	Tää yrityskulttuuri on musta ihan, se että etunimillä toimitaan alusta, se että ei oo hierarkiaa. Kyllä sillä tavalla kommunikointi toimii ja terve kulttuuri on. H8
		Motivoitunut ja innostunut	Korkea laatu mikä on nähtävillä kaikessa ja varsinkin tuotteissa ja palveluissa on tosi hieno juttu. Mä en tiää onko Abloy tietosesti saanu sen aikaan vai onko se vaan syntynyt itsestään, mutta Abloylaiset on hirveen motivoituneita ja omistautuneita työlle ja se on aivan mahtava juttu. Jos sä pyydät ihan ketä tahansa nii aina autetaan ja ollaan ihan super innoissaan kaikist jutuista ja lähetään mukaan, et on tosi hedelmällinen ilmapiiri luoda asioita yhdessä, sitä pitäis vaalia. H9
		Monivivahteinen	Monivivahteinen, nään et jokainen vähän soveltaa sitä omaa näkemystä, että ei oo välttämättä niin tiukasti määritelty, että mitä pitäis tehdä ja mitkä on ne raamit, siis totta kai meillä on tiettyjä ohjeistuksia ja näin, mut aika lailla silloin ku tuli taloon nii piti ite löytää semmonen tietty toimintamalli ja aistia mikä on niiku Abloy-henki. H10
	Työnantajasta ulospäin viestinen	Viestintään enemmän huomiota	Oma toive ois se, että siihen viestintään kiinnitettäis enemmän huomioo, et saatais Abloysta enemmän vetovoimaisempi työnantaja, et saatais niitä nuoria tänne töihin ja että nuoret kiinnostuis, koska nuorissa on se potentiaali kaikkiin näihin softakehityksiin kun miettii. H10
		Monipuolinen kertominen Abloysta kumoamaan perinteistä mielikuva	Nostan sen, et Abloy on perustanut tän konsernin yhdessä ASSA:n kanssa ja nykyään se on maailman isoin toimialalla, sitä ei moni tiää, et meil on melkein 50 000 henkeä töissä. Kerron myös sen, että Abloy on myös itse globaaliyritys, meil on 18 maassa konttoreita ja suurin osa bisneksestä on muualla ku Suomessa ja nimenomaan tuolla high-end huipputurvallisissa kohteissa, sitäkää ei porukka tiää. Kerros, et on paljon älykkäitä ratkaisuja: älylukkoja, kännykkäavaimia, integroituja kulunvalvontajärjestelmiä, sitäkään ei porukka tiää, koska ne tietää vaan ne mekaaniset vanhat avaimet. Tälleen mä tuon vähän kartalle et mitä tää firma ees tekee ja kulttuuripuolelta sanon et tää on elämäni paras työpaikka edelleen kaikilla mittareilla, et se perhemäisyys, itketään ja nauretaan yhdessä ja se et tää on merkittävässä murrosvaiheessa tää bisnes on ne niiku isoimmat tekijät, näin mä selittäny. H4
		Kansainvälisyyden korostaminen	Nostan ensimmäisenä kansainvälisyyden, koska se kiinnostaa minua henkilökohtaisesti, kun pääsee työtehtävissä tekee EMEA:n tai konsernin päässä töitä. Onhan se tosi mielenkiintosta, kun näkee eri kulttuureja ja työskentelytapaa! Kun ne kysyy, et minkälaista sun työ on, nii sanon et mikään päivä ei oo samanlainen ja töitä piisaa, työt on tosi monipuolisia ja erilaisia. Sit sanon et on kiva, et meil on ympäri Suomee toimipisteitä ja on tosi kiva ja erilaisia tyyppejä, isojakin persoonia! H10

Kuvio 9 Svyräkenne

Työnantajamielikuva Abloysta ennen töihin tuloa

Syvärakenteen ensimmäinen yläteemana löytyi haastatteluista työnantajamielikuva Abloysta ennen töihin tuloa, eli työntekijöiden mielikuvat, tunteet ja olettamukset työnantajastaan ennen työsuhteen alkamista. Kyseinen yläteema jakaantui vielä viiteen alateemaan haastateltavien vastausten perusteella: *perinteinen lukkotehdas, hyvä, mutta jämähtänyt, konservatiivinen, mutta globaali, positiivisen neutraali sekä varavarainen ja murroksessa*. Jokaisessa vastauksessa toistui se, että haastateltavat pitivät Abloy Oy:ta ennen töihin tuloa *perinteisenä lukkotehtaana* eivätkä he tienneet, että Abloy Oy on kansainvälinen yritys, jolla on nykypäivänä myös digitaalisia kulkuratkaisuja ja työtehtäviä IT-töiden parissa.

”No se oli sellainen, mikä tosi monella muullakin on, että siellä varmaan tehdään niitä lukkoja ja niitä avaimia. Se oli sellainen vahvasti mekaanisen teollisuuden mielikuva. Mut sitten kun tuota kävin juttelemassa silloin niin ihan niin kuin yllätyin, että hei täällähän on oikeesti aika paljon modernejakin juttuja jopa. Ja se tarve sille, että ruetaan tekemään vielä enemmän siihen suuntaan oli niinkun tosi kova.” H1

”No tietysti se kulminoitu aika monel Suomalaisel et aattelee jotaki kotioven lukkoo ja kaikis lukois lukee Abloy ja et ne on hirveen kestäviä ne lukot ja Suomalainen yritys ja hirveen hyvä jotenki se semmonen imago ja maine, et ei kukaan oikeen puhu pahaa Abloysta missään. Aloin enemmän tutkii, niin siinä tuli sit se et globaalisti myydään paljon ja niiku kriittiselle infralle ja digitaalisiaki tuotteita ja kaikkee muuta.” H9

Eräs työntekijä kertoi, että Abloysta oli todella hyvä mielikuva yrityksenä, mutta piti Abloyta todella jämähtäneenä viestinnän ja markkinoinnin osalta.

”Et silloin se työnantajamielikuva oli semmonen et mahtava firma ja tärkeiden asioiden parissa, mut ei saakeli nää on niiku nii jämähtäny viestinnässä ja PR:ssä niin kivikaudelle.” H4

Toinen työntekijä puolestaan kertoi haastattelussa, ettei ollut nähnyt Abloy Oy:n markkinointia tai viestintää ennen, kun haki yritykseen töihin ja alkoi tarkemmin tutkimaan yritystä. Tutkiessa hänelle tuli *konservatiivinen, mutta globaali* mielikuva yrityksestä ja selvisi, että Abloy Oy:lla on laajasti erilaisia tuotteita ja työtehtäviä.

”Totaa no ennen mitään pohjatyötä ennen työhaastattelua mitä lähin tutkimaan oli aika semmonen vanha, pitkä historia, ehkä vähän konservatiivinen yritys, mutta kuitenkin näin mahdollisuutena, kun oli kuitenkin globaali yritys, kun puhuttiin Joensuusta ja globaalissa yrityksessä työskentelystä niin näin tosi houkuttelevana ja siksi mä hain.” H10

”En mä ollu hirveesti nähny Abloy viestintää tai Abloy markkinointia, mut sitku mä aloin tutkimaan ja kattomaan, nii sit mä tajusin et oo täähän on aika laaja ja täällähän on aika paljon tuoteryhmiä ja työtiteleitä. Sanotaanko näin, että konservatiivinen, mutta globaali!” H10

Yleisesti haastateltavilla oli *positiivisen neutraali* mielikuva nykyisestä työnantajasta jo ennen töihin tuloa. Abloy Oy:n brändi tai imago oli tuttu, mutta ei herättänyt suurempia tunteita suuntaan tai toiseen.

“Ei siis hirveesti ollu ennakkokäsityksiä firmasta, toki se nyt, että on toki kotimainen yritys, se oli tiedossa. Mutta semmonen tavallaan positiivisen neutraali kuva oli Abloysta brändinä. Enempää tietoa ei sinällään ollut, mutta ei niinku ollu silleen negatiivinen kuva yrityksestä.” H2

Vakavaraisuus, joka tuli esiin jo työnantajan hyvissä puolissa tuli esiin myös haastatteluissa kysyttäessä millaisia mielikuvia työntekijöillä oli Abloy Oy:sta ennen töihintuloa. *Varavarainen ja murroksessa* oli selkeä alateema haastatteluista. Eräs työntekijä koki, että murros ja perinteisen pitkän historian yrityksen suunta kohti digitaalisempaa yritystä oli yksi suurimpia houkuttimia tulla töihin Abloy Oy:lle.

”Oletukset silloin oli et on vakavarainen ja iso firma ja ne oli semmosii mitkä teki mielenkiintoseks. Ja se mitä tulin tekemäänkin et tää toimialan murros. Toimiala on ihan hurjassa murroksessa tän digitalisaation myötä ja se kiinnosti ihan hirveästi ja se on se pääsyy, miks hakeuduin ja tulin töihin tänne.” H4

”Se, että ihan oikeesti pääsen tekemään just näitä asioita ja se että ollaan niin mielenkiintoisessa murroksessa nyt ja tavallaan oon keskellä sitä murrosta ja pääsee tekemään niitä asioita. Se, että on päässyt kaikkea tekemistä rakentamaan alusta asti, niin on ollut tosi mielenkiintoista. Se on tullut tavallaan sellainen lottovoitto, kun on tämmöisen tilaisuuden saanut.” H1

Motivoiva työ

Toinen yläteema oli *motivoiva työ* syvärakenteen alla. Työntekijät pitivät työnantajassa tärkeimpänä sitä, että saa tehdä motivoivaa, monipuolista ja *merkityksellistä* työtä. Samat asiat saavat työntekijät pysymään työnantajansa leivissä.

”Työn monipuolisuus, se on tosi hyvä, et pääsen tekee tosi paljon. Meiän tiimi tekee tosi paljon eri osastojen kanssa työtä ja eri työtehtävissä, pääsee näkee koko kokonaisuuden, ei keskity niiku yhteen asiaan, se ainaki motivoi.” H10

”Ensimmäisenä työstä tulee mieleen, että haluaa tehdä jotain sellasta, millä on merkitystä, muutankin kun se, että kasvavat jonkun yrityksen pääomaa. Se, että tuntee olevansa tarpeellinen ja merkityksellinen työssä mitä tekee.” H2

Unelmien työnantaja

Yksi haastattelun kysymyksistä liittyi unelmien työnantajaan, jossa oli tarkoitus löytää haastateltavien vastauksista niitä asioita ja tekijöitä, jotka tekevät työntekijöiden mielestä hyvän työnantajan. Työntekijät peilasivat vastauksissaan nykytilannetta Abloy Oy:lla sekä niitä asioita, joita he toivoisivat työnantajallaan olevan paremmin. Löytyi kaksi selkeää alateemaa: *vapautta ja vastuuta antava* sekä *ura- ja oppimismahdollisuuksia tarjoava*. Työntekijät toivoivat lisää vapautta ja vastuuta, joka tuli esiin myös luvussa 4.3.2, jossa tulosten perusteella toivottiin johtajuuteen enemmän itseohjautuvuutta ja päätöstenteon vapautta myös alempana.

”Siihen (unelmien työnantaja) kuuluu tiettyä itsenäisyyttä, eli annetaan vastuuta ja vapautta. Mutta sitten kuitenkin tarvittaessa ollaan tukena ja esimies puolustaa alaista. Tavallaan toisaalta työntekijää tukeva, mutta toisaalta hänelle vastuuta ja vapautta antava, jolloin sen työntekijän täytyy itse osoittaa olevansa vastuun arvoinen. Sellaista jatkuvaa kyttämistä ei missään tapauksessa.” H8

”Sopivasti vastuuta ja vapautta työntekijöille, et kaikilla ois yksilöllisesti vastuuta hoitaa ne tehtävänsä ja tehdä päätöksiä, et se ei aina osi semmost se päätöksenteko, et siellä ois aina se yks ihminen joka ne päätökset tekee tai kourallinen, vaan et pystyttäs nopeesti tekee päätökset ja päästäis etenee, et se pitäis olla se päätöksenteko siel alempana.” H9

”Täydellises työpaikas on se, et mun työllä on joku iso yhteiskunnallinen merkitys tai muu, se on tärkeätä. Ja toki semmonen niiku tekemisen vapaus, et on niinkun vastuuta ja vapautta järjestää työelämänsä fiksusti. Mut mä pidän sitä semmosena hygieniatekijänä nykyään, et ois outoa, jos näin ei olis.” H4

”Unelmien työnantaja on niinku se luottaa, ei oo koko aika selän takana tuijottamassa, että mitä tapahtuu vaan antaa oikeesti vapaat kädet ja luottaa siihen tekemiseen, antaa sitä vastuuta ihan mukavasti.” H10

Lisäksi tärkeänä haastatteluiden perusteella pidettiin uralla etenemistä ja sitä, että työnantaja mahdollistaisi sekä ehdottaisi työntekijöilleen uusia haasteita ja työtehtäviä yrityksen sisällä.

”Ehdotetaan niitä erilaisii koulutusmahdollisuuksia, vaihtomahollisuuksia taikka työtehtäviä. Vaikka on ollu talossa, niin ei tarkota sitä, että jämähtää tiettyyn tehtävään loppu ajaksi. Et työnantajanki puolelta ehdotetaan, et on tämmönen paikka avoinna.” H10

Mielikuvat ja tunteet nykytilasta

Neljäs yläteema on mielikuvat ja tunteet nykytilasta, joka jakaantuu vielä kolmeen alateemaan: *tekemisen ylpeys hävinnyt, tyytyväinen, mutta muutokseen vakautta sekä ei ole vetovoimainen.* Mielenkiintoinen ilmiö, mikä nousi haastatteluiden perusteella, oli se, että työntekijät pitävät pääosin Abloy Oy:ta hyvänä työnantajana, joka haluaa kehittyä ja kehittää sekä kohtelee työntekijöitään tasa-arvoisesti ja asiallisesti. Samaan aikaan työntekijät eivät pidä Abloy Oy:tä kovinkaan vetovoimaisena työnantajana itse tai ulkopuolisin silmin. Tähän nähtiin syynä se, ettei ihmiset tiedä yrityksen ulkopuolella sen monipuolisesta ja digitaaliseen suuntaan menneestä bisneksestä, kansainvälisyydestä, urakehityksestä tai henkilöstöeduista ja siitä, millainen työpaikka Abloy Oy ylipäätään on.

Eräs työntekijä nosti haastattelussa esiin, että hänen mukaansa Abloy Oy on menossa huonompaan suuntaan ja työntekijöillä on hävinnyt tietynlainen tekemisen ylpeys yrityksessä, joka hänen mukaansa aiemmin on ollut.

”Ollaan huonompaan suuntaan menossa. Aika vahvasti semmonen tekemisen ylpeys on hävinny. Ei me mun mielestä olla enää semmosia ylpeitä Abloylaisia vaan käydään täällä hengailmassa joku tunti päivässä. Ollaan jotenki liian passiivisia ja itsestäänsehyytinä pidetään.” H3

Toinen tärkeä asia nousi haastatteluissa pariltakin työntekijältä liittyen organisaatiomuutoksiin. Työntekijät pitävät työnantajaansa ihan hyvänä, mutta toivoivat organisaatiomuutoksiin vakautta. Organisaatiomuutokset vaikuttavat työnantajamielikuvaan yksilöllisesti. Asia tuli esiin empiirisessä osiossa luvussa 2.1.4.

Juholinin (2008, 125) mukaan muutos voi olla yhdelle henkilölle peikko järkyttäen yksilön turvallisuudentunnetta, mutta toiselle taas muutos voi tuntua odotetulta mahdollisuudelta uuteen. Jollekin muutos ei taas hätkäytä lainkaan. Muutoksessa tärkeintä on selkeä ja avoin viestintä. Yritys ei voi myöskään välttää muutoksia. Heinosen (2006, 67) mukaan se, kuinka kyvykäs yritys on muovautumaan ja kehittymään työelämämuutoksen keskellä on olennaista hyvämaineisessa yrityksessä. Hyvämaineinen organisaatio kykenee vastaamaan muutoksen tarpeisiin ja muovautuman.

”Luotettava työnantaja ja kohtuu mukavat niiku työtehtävät ja tosin tällä hetkellä aika paljon on niiku tullu tätä vaihtelua, kun on ollu tätä organisaatiomuutosta. Toivosin siihen jonkin näköstä vakautta, et ei koko ajan ois tää muutos menossa.”
H7

Kysyessäni haastatteluissa, mikä tekee Abloy Oy:stä vetovoimaisen työnantajan, ilmeni, että työntekijöillä ei ole Abloy Oy:n nykytilasta kovinkaan vetovoimainen mielikuva. Vetovoimaisin tekijä erään työntekijän mukaan Abloy Oy:ssa on suuri murrostilanne kohti digitaalisuutta, joka saa ihmisiä hakemaan yritykseen töihin.

”No siinä on varmaa ongelma, en koe et ollaan kovinkaa vetovoimainen. Siks esittelen firmaa monipuolisesti, koska ei ne ulkopuoliset ei tiedä kaikesta tästä. Nään et ainoo vetovoimainen tekijä meil on, mikä oli se syy miks mäki tänne tulin ja nyt ku mä oon haastatellu porukkaa nii se tuntuu olevan motivaattori melkein kaikilla, jotka hakee tänne töihin. On se, et ne näkee tän digitalisaationmurroksen ja näkee et on tosi hyvä firma olla tekemässä sitä ja mielenkiintoinen paikka tehdä digitalisaatiomurrosta. Mut jos se ei oo se, mikä draivaa, nii me ei olla vetovoimainen firma.” H4

”Ollaanko mekin sille sokeita, että myö pidetään Abloyta liian hyvänä, mitä se oikeesti on sitten? En tiä onkse vetovoima se kääntöpuoli? Joensuussa teollisuudessa suht haastava työtilanne et sen takia porukkaa tänne töihin tulee? Et Abloy ei itessään oo vaan on vaan teollisuuden työnantaja. Jos vertaa esim Deeree tai Medisizea, jotka jollain tavalla liippaa samaa toimialaa, niiku ollaanko me sit jos laitetaan samalle viivalle nii vasta sijalla kolme? En tiä. Ollaanko täällä oikeesti ihan rehellisiä itsellemme? Ollaanko me sellasessa Abloy kuplassa, et pidetään meidän julkikuvaa parempana kuin mitä oikeesti ollaan? Ehkä semmosta nöyryyttä pitäis saada aika paljon enemmän niiku myös ulospäin ja sisälle pitäis saada. Sitä vaatimustasoo pitäis saada nostettuu miusta niiku tosi paljon.” H3

Eräs työntekijä nosti haastattelussa, että hänen työnantajamielikuvansa Abloy Oy:stä on varsin vanhanaikainen, mutta hän koittaa kovasti viestiä esimerkiksi rekrytointitilanteissa yrityksen ulkopuolelle sitä, että Abloy Oy:lla on halu kehittyä jatkuvasti kuitenkin. Lisäksi hänen mukaansa esimerkiksi tuotannon puolella tehtaalla ei välttämättä kuulukaan näyttää tai tuntua uudenaikaiselta.

”Koen et meidän työnantajamielikuva on varsin vanhanaikainen yhä, ja onhan totta jos meet tonne meidän mekaniikkasuunnitteluun ja tuotantoon tehtaalle nii eihän se nyt kauheen uudelta näytä eikä välttämättä kuulukaan näyttää, se on osa totuutta. Ööm mut sitku mennää tähän mun organisaatioon ja mun kolleegoiden orgaisaatioon, niin yleensä mä rekrytilanteissa kuvailen, et me ollaan semmonen grow-up organisaatiotyyppinen start-uppi, grow up tyyppinen kulttuuri ja meininki ja tekemisen pössis.” H4

Organisaatiokulttuuri

Organisaatiokulttuuri on syvärakenteen viides yläteema, jonka alle löytyi haastatteluista kolme alateemaa: *matalahierarkkinen, motivoitunut ja innostunut sekä monivivahteinen.* Organisaatiokulttuuri tuli syvärakenteen alle, koska se miten kulttuuri koetaan, on subjektiivista. Korkiakosken (2019, 124-125) mukaan organisaatiokulttuuri on verrattavissa ilmaan, jota työntekijät hengittävät. Se ilma ei pysty liittymään pelkästään työtunteihin, projekteihin tai tavoitteisiin, vaan organisaatiokulttuuri pohjautuu arvoihin ja on jotakin suurempaa.

Haastatteluissa nousi esiin se, että Abloy Oy:n organisaatiokulttuuria pidetään *matalahierarkkisena.*

”Tää yrityskulttuuri on musta ihan, se että etunimillä toimitaan alusta, se että ei oo hierarkiaa. Kyllä sillä tavalla kommunikointi toimii ja terve kulttuuri on.” H8

Eräs työntekijä nosti myös organisaatiokulttuurin olevan hyvin *motivoitunut ja innostunut.* Työntekijä pohti, että onko motivoitunut ja innostunut ilmapiiri ja kulttuuri Abloy Oy:n luomaa vai onko se syntynyt itsestään. Haastattelun mukaan tätä tulisi kuitenkin vaalia, koska se vaikuttaa innovatiivisuuteen ja luovuuteen työssä.

”Korkea laatu mikä on nähtävillä kaikessa ja varsinkin tuotteissa ja palveluissa on tosi hieno juttu. Mä en tiiä onko Abloy tietosesti saanu sen aikaan vai onko se vaan syntynyt itsestään, mutta Abloylaiset on hirveen motivoituneita ja omistautuneita työlle ja se on aivan mahtava juttu.

Jos sä pyydät ihan ketä tahansa nii aina autetaan ja ollaan ihan super innoissaan kaikist jutuista ja lähetään mukaan, et on tosi hedelmällinen ilmapiiri luoda asioita yhdessä, sitä pitäis vaalia.” H9

Organisaatiokulttuuria kuvailtiin myös *monivivahteiseksi* ja itse aistittavaksi kansainvälisyysdenvuoksi, koska ihmiset pääsevät työskentelemään Abloy Oy:llä eri maiden kansalaisten ja kulttuurien kanssa, joka nähtiin työnantajan ja kulttuurin rikkautena. Korhonen (2019, 124-125) mukaan hyvää työnantajamielikuvaa vahvistaa monimuotoisuuden hyväksyminen, eli ketään ei syrjitä ja jokaista työntekijää kohdellaan reilusti ja samanarvoisesti. Eräs työntekijä kuvaili, että Abloy Oy:lla ei ole selkeitä tiukasti määriteltyjä toimintamalleja, vaan taloon tullessa täytyy aistia kulttuuria ja soveltaa omaa näkemystä siihen. Korhonen (2019, 126-127) puhuu organisaatiokulttuurin olevan henkilöstökokemuksen eli toisin sanoen työnantajamielikuvan näyteikkuna.

”Monivivahteinen, nään et jokainen vähän soveltaa sitä omaa näkemystä, että ei oo välttämättä niin tiukasti määritelty, että mitä pitäis tehdä ja mitkä on ne raamit, siis totta kai meillä on tiettyjä ohjeistuksia ja näin, mut aika lailla sillon ku tuli taloon nii piti ite löytää semmonen tietty toimintamalli ja aistia mikä on niiku Abloy-henki.” H10

Työnantajasta ulospäin viestiminen

Syvärakenteen viimeinen yläteema oli haastatteluista noussut työnantajasta ulospäin viestiminen, joka sisältää kolme alateemaa: *viestintään enemmän huomiota, monipuolinen kertominen Abloysta kumoamaan perinteistä mielikuvaa ja kansainvälisyyden korostaminen*. Barrow & Mosleyn (2005, 150) työnantajamielikuvatarjoamassa ulkoinen maine muodostuu organisaatiosta palveluiden ja tuotteiden tarjoajana sekä työnantajana ja mahdollistaa työntekijöiden olevan ylpeitä työnantajastaan sekä puhumaan työnantajasta positiivisesti ulospäin.

Haastatteluiden perusteella työntekijät kertoivat viestivänsä ulospäin positiivisesti työnantajastaan. Eräs työntekijä nosti esiin, että toivoo *viestintään kiinnitettävän enemmän huomiota* jatkossa, jotta saataisiin Abloysta vetovoimaisempi työnantaja rekrytointimarkkinoilla ja nuorten silmissä.

”Oma toive ois se, että siihen viestintään kiinnitettäis enemmän huomioo, et saatais Abloysta enemmän vetovoimaisempi työnantaja, et saatais niitä nuoria tänne töihin ja että nuoret kiinnostuis, koska nuorissa on se potentiaali kaikkiin näihin softakehityksiin kun miettii.” H10

Haastatteluista nousi myös esiin, että työntekijät kokevat joutuvansa kertomaan työstään ja Abloy Oy:stä todella monipuolisesti kumoamukseen ihmisiltä sen perinteisen lukkotehdas mielikuvan, joka on ihmisillä tosi vahva. Yleensä keskustelut työnantajasta ovat arkisia, mutta työntekijät yrittävät tuoda esiin asioita myös pintaa syvemmälle kertoessaan omista työtehtävistä, työtavoista, kulttuurista ja eduista. Monet mainitsivatkin haastatteluissa, että tykkäävät tuoda ilmi Abloy Oy:n hyvät henkilöstöedut, jotka ovat heille itselleen tärkeitä.

”Nostan sen, et Abloy on perustanut tän konsernin yhdessä ASSA:n kanssa ja nykyään se on maailman isoin toimialalla, sitä ei moni tiiä, et meil on melkein 50 000 henkee töissä. Kerron myös sen, että Abloy on myös itse globaaliyritys, meil on 18 maassa konttoreita ja suurin osa bisneksestä on muualla ku Suomessa ja nimenomaan tuolla high-end huippaturvallisissa kohteissa, sitäkää ei porukka tiiä. Kerros, et on paljon älykkäitä ratkaisuja: älylukkoja, kännykkäavaimia, integroituja kulunvalvontajärjestelmiä, sitäkään ei porukka tiiä, koska ne tietää vaan ne mekaaniset vanhat avaimet. Tälleen mä tuon vähän kartalle et mitä tää firma ees tekee ja kulttuuripuolelta sanon et tää on elämäni paras työpaikka edelleen kaikilla mittareilla, et se perhemäisyys, itketään ja nauretaan yhdessä ja se et tää on merkittävässä murrosvaiheessa tää bisnes on ne niiku isoimmat tekijät, näin mä selittäny.” H4

”Oon sanonu, että oon viihtynyt ja ööm ehkä millaisia työtapoja on verrattuna aikaisempaan ollu. Mutta kyllä mie niinkun oon ihan avoimesti kehunu sitä, että on päässy tekemään asioita vähän eri tavalla, kun mitä on ehkä joskus totuttu” H1

”No se on ollu varmaan aika semmosta niiku pintapuolista vaan, et jos joku kysyy et missä oot töissä nii sitten sanoo et oon Abloylla ja sit ne yleensä kysyy et nii onks se se lukkotehdas. Niin joo on ja et teen tätä ja tätä. Et sellasta aika arkista juttua. Tai sit saattaa tulla vaikka jostain juttua, jos on Valteri Bottaksesta joku juttu niin sitten saattaa sanoa, et hei tuo on muuten se meidän brändilähettiläs, että tämmösiä pieniä juttuja saattaa tulla esille.” H2

Henkilöstö on todella merkittävässä asemassa työnantajamielikuvan kehittämisessä, niin kun luvussa 2.5.1 olikin mainittu empiirisessä osiossa. Tuomisen (2013, 136-138) mukaan oman henkilöstön kokemukset sekä mielikuvat ovat tärkeässä asemassa työnantajamielikuvaa ajatellen ja onkin tärkeää, että hyvät kokemukset ja maine välittyvät ulkopuolelle potentiaalisille työnhakijoille ja osaajille.

Eräs työntekijä kertoi haastattelussa, että hän pyrkii korostamaan ja nostamaan esiin työnantajastaan puhuessa *kansainvälisyyden*, jota pitää itse tärkeänä ominaisuutena työnantajassa.

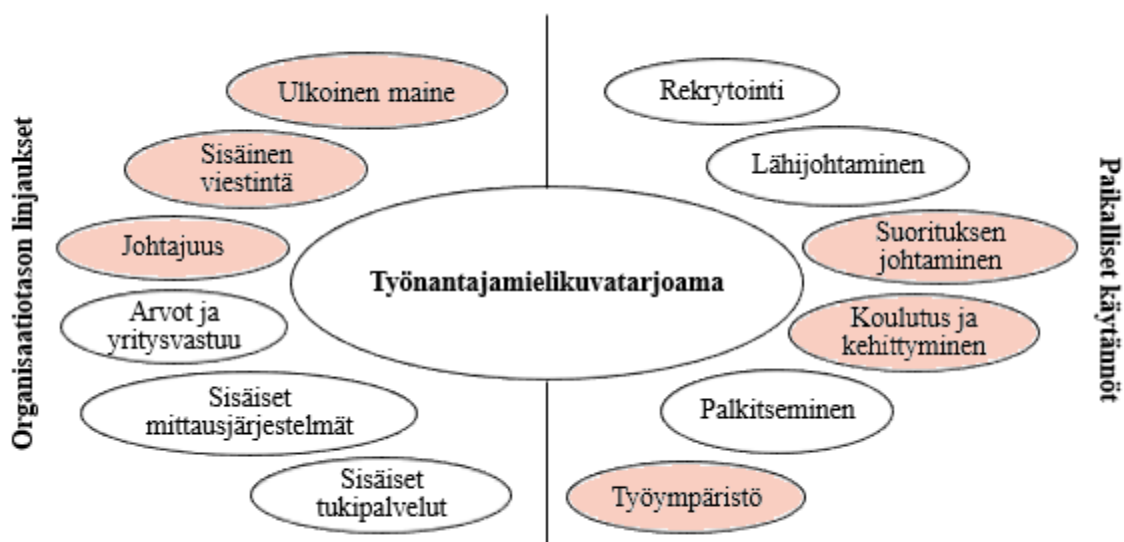
”Nostan ensimmäisenä kansainvälisyyden, koska se kiinnostaa minua henkilökohtaisesti, kun pääsee työtehtävissä tekee EMEA:n tai konsernin päässä töitä. Onhan se tosi mielenkiintosta, kun näkee eri kulttuureja ja työskentelytapaa! Kun ne kysyy et minkälaista sun työ on, nii sanon et mikään päivä ei oo samanlainen ja töitä piisaa, työt on tosi monipuolisia ja erilaisia. Sit sanon et on tosi kiva, et meil on ympäri Suomee toimipisteitä ja on niiku tosi kiva ja erilaisia tyyppejä, isojakin persoonia!” H10

4.6 Yhteenvedo tuloksista

Tutkielmassa korostui työyhteisön, kulttuurin, viestinnän ja urakehityksen merkitykset hyvän työnantajamielikuvan muodostumisessa. Haastatteluissa viitattiin usein eri yhteyksissä Abloy Oy:n hyvään työyhteisöön ja ilmapiiriin, jossa työntekijät kokivat työnantajansa kohtelevan työntekijöitään asiallisesti ja arvostavasti. Organisaatiokulttuurin osa toimintamalleista koettiin haastattelijoiden toimesta vanhanaikaisina ja jäykkinä. Sisäinen ja ulkoinen viestintä nousi esiin monessa kohdassa. Sisäinen viestintä on avointa, mutta kaipaa kehitystä vieläkin läpinäkyvämpään suuntaan. Työntekijät näkivät ulkoisen viestinnän olevan suuressa roolissa työnantajamielikuvan rakentumisessa. Haastatteluissa viitattiin Abloy Oy:n viestivän liian vähän ulkopuolelle siitä, millainen yritys on tänä päivänä, millaisia työtehtäviä yrityksessä on ja millainen Abloy Oy on työnantajana. Työntekijät toivoivat työnantajansa viestivän ulkopuolelle aktiivisemmin, jotta perinteistä lukkopaja mielikuvaa saataisiin monipuolistettua ja yrityksestä tulisi vetovoimaisempi. Urakehitykseen viitattiin haastatteluissa moneen otteeseen. Työntekijät arvostavat ja ovat tyytyväisiä Abloy Oy:n urapolkuajatteluun ja urakehitysmahdollisuuksiin, joka vaikuttaa positiivisesti työnantajamielikuvaan.

4.7 Sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen ehdotelmat Abloy Oy:lle

Tässä kappaleessa käydään läpi kehitysehdotelmiani Abloy Oy:lle työnantajamielikuvan kehittämiseksi tuloksissa nousseiden työntekijöiden ajatusten, mielikuvien ja tunteiden pohjalta työnantajaansa kohtaan. Kehitysehdotelmassa keskitymme nykytilan kehittämiseen. Alta löytyy Barrowin & Mosleyn (2005, 150) työnantajamielikuvatarjoama malli, jota hyödynnetään kehitysehdotelmassa. Mallista on väritetty punaisella teemat ja osiot, joihin kehitysehdotelmat liittyvät eli ulkoinen maine, sisäinen viestintä, johtajuus, suorituksen johtaminen, koulutus ja kehittyminen sekä työympäristö.



Kuvio 10 Työnantajamielikuvatarjoama (Barrow & Mosley 2005, 150)

Ulkoinen maine

Haastatteluissa ilmeni, että työntekijät kokevat Abloy Oy:n viestivän liian vähän siitä, millainen yritys Abloy on, millaista siellä on olla töissä ja millaisia työtehtäviä yrityksessä on. Työntekijät eivät kokeneet Abloy Oy:ta kovinkaan vetovoimaisena työnantajana ja toivoivat työnantajansa keskittyvän enemmän viestimään ulospäin siitä, millainen työpaikka Abloy Oy on. Työntekijöiden kertoessa työpaikastaan ystäville ja tutuille ulkopuoliset ihmiset omaavat perinteisen lukkotehdasmielikuvan Abloy Oy:sta eivätkä osaa esimerkiksi yhdistää digitaalisuutta yritykseen vielä, joka koettiin haastavana. Siksi ensimmäiseksi kehityskohtaksi nousee ulkoisen kuvan kehittäminen. Mäkipeskan & Niemelän (2015, 62) mukaan ulkoinen kuva on usein tietoisien toiminnan tulosta ja sitä on mahdollista vahvistaa konkreettisin toimenpitein kuten markkinoinnilla ja ulkoisilla suhteilla eri sidosryhmien kanssa.

Abloy Oy:n voisi tulevaisuudessa panostaa enemmän ulkoiseen viestintään, etenkin sosiaalisen median kanavissa, jossa yritys tavoittaisi mahdollisimman monipuolisesti ja laajasti potentiaalisia työntekijöitä eri sukupolvissa. Sosiaalisen median kanavista yrityksen kannattaa keskittyä LinkedIniin, Facebookiin, sekä Instagramiin, joissa Abloy Oy on jo. LinkedInin kautta tavoittaisi monipuolisesti eri osajia ja passiivisia työnhakijoita. Facebook tavoittaisi monipuolisesti niin kuluttajat, kuin potentiaaliset työnhakijat eri sukupolvissa. Instagram puolestaan tavoittaisi nuoret ja tulevat osajat. Ehdottaisin, että Abloy Oy alkaisi rohkeasti julkaisemaan työnantajamarkkinointia eri sosiaalisen median kanavissa, eli kertomuksia mitä Abloy Oy tekee nykypäivänä, millainen työpaikka Abloy Oy on, uratarinoita, kertoisi yrityksen työtehtävistä, henkilöstöeduista ja tapahtumista sekä julkaisisi tarinoita, videoita ja kuvia työntekijöidensä työpäivistä omien tuotteiden markkinoinnin lisäksi. Sen kautta pikkuhiljaa perinteinen mielikuva pelkkänä lukkotehtaana monipuolistuisi ja ihmiset ymmärtäisi Abloy Oy:lla olevan todella paljon monipuolisemmin työtehtäviä, joka helpottaisi myös rekrytointia etenkin osaajapulasta kärsivissä IT-tehtävissä. Viestinnän osalta Abloylla kannattaisi olla oma viestintähenkilö, joka huolehtii niin sisäisestä kuin ulkoisesta viestinnästä ja siitä, että viestintä on yhtenäistä ja systemaattista.

Viestinnässä voisi hyödyntää työntekijälähettilyyttä, jota tutkielmassa sivuttiin luvussa 2.5.2. Työntekijälähettilyydessä organisaation työntekijät käyttävät omia henkilökohtaisia verkostojaan sekä sosiaalisen median välineitä viestiessään vapaaehtoisesti organisaation viestejä parantaen työnantajamielikuvaa ja brändin näkyvyyttä. (Men 2014, 261-263). Työntekijälähettilyyks kohentaa myös yksilöiden henkilökohtaista ammattibrändiä. Kurvisen, Laineen & Tolvasen (2017, 198-199) mukaan ihmisiä kiinnostavat yritystä enemmän ihmiset, jonka ansiosta työntekijälähettilyyks antaisi yritykselle kasvot. Työntekijälähettilyydessä yrityksessä kannustetaan työntekijöitä käyttämään omia sosiaalisen median kanavia ja jakamaan sekä toteuttamaan yrityksen sisältöjä, uratarinoita, kuvia ja esimerkiksi erilaisia ammatti- tai alan artikkeleita. Kaijalan (2016, 191) muistuttaa organisaation sosiaalisen median kanavien lisäksi merkittävässä asemassa olevan myös työntekijöiden viestinnän sosiaalisessa mediassa, joka vaikuttaa työpaikan kiinnostavuuteen. Työntekijälähettilyyks on aina lähtökohtaisesti vapaaehtoista, joten työntekijälähettiläiksi kannattaa valita tai kannustaa etenkin niitä työntekijöitä, jotka ovat jo valmiiksi aktiivisia sosiaalisen median käyttäjiä ja yrityksen artikkeleiden ja sisältöjen kirjoittajia sekä julkaisijoita. Työntekijälähettilyyks vaatii selkeät sosiaalisen median ohjeet ja opastukset millaista sisältöä yrityksestä saa jakaa sekä työntekijöiden rohkaisua lähteä toteuttamaan tätä. Vuorisen (2018, 191-193) mukaan työnantajaviesti kertoo organisaation tarjoamista asioista työnantajana, mutta myös organisaation aseman työnantajamarkkinoilla.

Abloy Oy:n tuleekin viestiä rehellisesti ja avoimesti omista eduistaan ja muista työnantajista erottuvista tekijöistä, kuten esimerkiksi monipuolisista uramahdollisuuksista, teknologiasta, luovuudesta, organisaation yhdessä tekemisestä tai sen tarjoamista haasteista. Tulee myös pohtia, kuinka viesti saadaan tehokkaasti perille. Tehokkain tapa on vedota tunteisiin, kertoa tarinoita, viestiä vahvoista mielikuvista ja käyttää erottuvia sloganeita. Viestit ovat tehokkaimpia niiden tullessa yrityksen työntekijöiltä, eli millaista on olla yrityksessä töissä, mitä he ovat työnantajastaan mieltä, miksi he viihtyvät työpaikassaan ja millaisista arvoista he ulospäin viestivät.

Viestinnän lisäksi Abloy Oy:n kannattaisi tehdä enemmän yhteistyötä eri sidosryhmiensä kanssa osallistumalla monipuolisesti erilaisiin tapahtumiin: rekrytointi- ja opiskelijatapahtumat sekä erilaiset messut, joissa HR:stä innokkaat työntekijät ovat kertomassa Abloy Oy:stä työpaikkana ja monipuolistamassa ihmisten mielikuvia yrityksestä. (Vuorinen 2018, 193-195). Lisäksi opiskelijoiden kanssa tiiviimpi yhteistyö erilaisten case- ja muiden tapahtumien kautta, koska on tärkeää viestiä tuleville osaajille, millaisia työtehtäviä yrityksessä on ja millainen Abloy Oy on työpaikkana, jotta nuoret löytävät Abloy Oy:n uravaihtoehtot ja alkavat nähdä Abloy Oy:n muutenkin, kuin perinteisenä Suomalaisena lukkoyrityksenä. Abloy Oy:n tulisi pohtia millaista viestiä haluaa antaa organisaationa ulospäin.

Sisäinen viestintä

Ropen (2000, 198) mukaan Abloy Oy:n tulisi miettiä työnantajamielikuvassa tavoitekuvaa, koska se ohjaa liiketoimintaa sekä sisäistä viestintää kohti tavoitteita. Abloylla voisi ulkoisen viestinnän lisäksi keskittyä myös yrityksen sisäiseen viestintään ja sen läpinäkyvyyteen, avoimuuteen ja siihen, että viestintä tavoittaa kaikki. Haastatteluiden perusteella työntekijät pitävät sisäistä viestintää avoimena, mutta läpinäkyvyyttä toivottiin nykyistäkin enemmän. Eräs työntekijä nosti esiin, että Abloy Oy tarvitsee viestintäihmisen, joka pitäisi huolta sisäisestä ja ulkoisesta viestinnästä. Tämä on oiva kehitysehdotus, johon yrityksen kannattaisi panostaa.

Johtajuus

Kolmas kehityskohta on johtajuus. Haastatteluiden perusteella työntekijät kokevat Abloy Oy:llä johdettavan ylhäältä alaspäin ja päätöksenteon hitaana. Samaan teemaan liittyen haastatteluissa viitattiin toiveeseen, että työnantaja antaisi lisää vapautta ja vastuuta sekä luottaisi enemmän.

Abloy Oy:n kannattaisi lisätä tiimeissä itseohjautuvuutta ja asettaa esimerkiksi projekteille tai työlle raamit ja tavoitteet, mutta antaa työntekijöille enemmän vapautta, vastuuta ja sananvaltaa. Filosofin Frank Martelan näkökulmasta itseohjautuvuuden olevan perinteisestä weberiläisestä byrokratiasta poikkeavana organisoitumisen tapana, jossa ihmiseen luotetaan eikä kontrollointia tai alaisten komentamista tarvita. (Savaspuro 2019, 26) Juuti & Vuorela (2015, 24) tiivistävät ihmisen perusolemuksen todella taitavasti. Heidän mukaansa ihmiset ovat loistavia ongelmanratkaisijoita, mutta huonoja tottelemaan käskyjä. Siispä osallistaminen lisää työntekijöiden sitoutumista yritykseen ja työmotivaatiota sekä mahdollistaa innovatiivisuuden. Työntekijät kokivat, että ylhäältä päin johtamisen vuoksi yrityksessä on varmistelukulttuuri, jonka vuoksi ei uskalleta niin herkästi tehdä päätöksiä ja kokeilla uusia asioita. Tähän liittyy vahvasti myös virheiden pelko. Työntekijät eivät näe Abloy Oy:tä ketteränä tai rohkeana organisaationa, mutta lisäämällä itseohjautuvuutta tiimeissä, myös yksilöiden vapaus ja vastuu kasvaa ja vaikuttaa keskeisesti heidän työnantajamielikuvaansa.

Savaspuron (2019, 49-50) Itseohjautuvuuden lisäämisessä työpaikoilla on kiinnitettävä huomiota muutamaan asiaan, jotta organisaatio ei ajaudu kaaokseen tai työntekijöitä ei kuormiteta liikaa. Työntekijöille ja organisaatiolle on asetettava selkeät tavoitteet, jossa jokaisen tulee tietää mihin mennään, mitä täytyy tehdä ja miten tavoitteeseen päästään. Seuraavana täytyy ratkaista, kuka tekee päätökset niissä tilanteissa, kun kaikki työntekijät eivät ole samaa mieltä. Ongelmatilanteissa onkin oltava tiedossa selkeästi kenen puoleen kääntyä ja hyväksyttävä se viimeinen sana, kuka viime kädessä on valittu päättämään. Kolmantena merkittävänä asiana on psykologinen turvallisuus, eli onnistuakseen itseohjautuvuudessa työntekijöiden on tunnettava, että johto luottaa heihin, he saavat epäonnistua ja tehdä virheitä ja ongelmatilanteissa voi puhua avoimesti puolin ja toisin. Viimeisenä ja tärkeimpänä asiana Savaspuro nostaa itseymmärryksen lisäämisen, jossa on tärkeää tiedostaa, millainen työpaikka yritys on, millaisia uskomuksia ja käsitteitä työntekijöillä on, mitkä ovat arvot ja kuinka ne toteutuvan sekä mihin yritys pyrkii. Kulttuurin ymmärtämisellä on suuri rooli itseohjautuvuuden onnistumisessa.

Suorituksen johtaminen

Neljänneksi kehitettäväksi asiaksi Abloy:n työnantajamielikuvassa nostan ehdotelmistani suorituksen johtamisen ja sieltä tarkemmin palautteenantokulttuurin. Työntekijät viittasivat haastatteluissa, että eivät saa tarpeeksi palautetta kehittyäkseen työssä. Työntekijät kokivat siis palautteen tulevan vain silloin, kun on tehnyt jonkin virheen ja virhe täytyy korjata.

Palautteenantokulttuuri haluttiin osaksi arkea, joten Abloy Oy:n kannattaisi ehdottomasti alkaa kiinnittää huomiota enemmän palautteenantokulttuuriin sekä valmentaa esimiehiä palautteen antamiseen. Palautteella on kaksi tehtävää: se näyttää ja kertoo missä mennään sekä pitää oikealla tiellä. Palautteen kautta yksilö näkee heikkoutensa sekä vahvuutensa ja se auttaa yksilöä saavuttamaan tavoitteet ja tekemään oikeita päätöksiä. Mitä useampi työpaikalla antaa palautetta, sitä suurempi voima palautteella on. Kun organisaatiolla on halu ja tahto auttaa toisiansa onnistumaan, he seuraavat aktiivisesti tekemistä ja antavat toisilleen aktiivisesti palautetta. Etenkin kannustavan palautteen myötä sen voima kasvaa. (Ahonen & Lohtaja-Ahonen 2011, 6). Kiitos, tunnustuksen antaminen ja palaute ovat helpoimpia keinoja kertoa työntekijöilleen, että he ovat arvokkaita ja merkittäviä organisaatiolle. Nämä puolestaan saavat työntekijälle arvostuksen tunteen, joka nostaa työmotivaatiota. (Barrow & Mosley 2005, 159-160).

Koulutus ja kehittyminen

Haastatteluissa viitattiin monta kertaa Abloy Oy:n hyviin urakehitysmahdollisuuksiin sekä yrityksen sisällä urapolkuajatteluun, jota työntekijät arvostavat työnantajassaan. Tässä kehitysehdotelmassa emme siis keskity tähän, vaan siihen, kuinka Abloy Oy voisi tukea ihmisten oppimista ja kehittymistä yleisesti arjessa. Haastatteluissa viitattiin siihen, ettei uuden oppimiselle anneta tarpeeksi aikaa ja tukea. Yrityksessä kannattaakin panostaa uuden oppimisessa hyvään perehdytykseen sekä antaa tukea työntekijöille myös uuden oppimisen aikana ja jälkeen esimerkiksi pienillä jutustelutuokioilla esimiehen kanssa kuinka uusi asia on opittu ja tarvitseeko työntekijä tukea jossakin.

Haastatteluissa viitattiin *mentorointiin*, joka olisi ehdottoman hyvä idea oppimisen tukemiseen Abloy Oy:llä. Kupias & Salo (2014) kuvaavat mentorointia toimintana, jossa kokeneempi mentori ohjaa kokemattomampaa aktoria ja auttaa tämän ammatillisessa kehittämisessä. Mentorointi on tehokas tapa jakaa sekä vahvistaa organisaation sisällä hankittua osaamista ja hiljaista tietoa ja on hyvä lisä muun ammatillisen kehittämisen rinnalla. Perinteisesti mentorointi on ollut nuorelle tai uudelle työntekijälle annettavaa tukea, mutta mentoroinnista on huomattu olevan hyötyä myös mentorille itselleen kehittävänä ja oivalluttavana toimintana. Mentorointi muuttaa koko työtä koskevaa osaamista sekä ymmärrystä, mutta sen lisäksi mentorointiin osallistuvat kokevat ajattelutavan muutoksia, joka muuttaa kulttuuria. Yleensä avoimesta ja luottamuksellisen keskustelun koetaan hyödyttävän itseä, toista sekä koko organisaatiota. Mentorointikeskustelujen avoimuus ja jakaminen alkavatkin askel askeleelta tulla malliksi muillekin organisaation keskusteluille.

Juholin (2008, 25.) mukaan osaamisen sekä kokemusten jakaminen on yhteydessä parempiin tuloksiin sekä korkeampaan laatuun. Lisäksi se mahdollistaa työntekijöille kehittymisen ja uuden oppimisen.

Aktorilähtöinen mentorointi sopisi Abloy Oy:llä niissä tapauksissa, kun tunnistetaan organisaatiosta kehittymishaluiset, organisaation näkökulmasta potentiaaliset työntekijät aktoreiksi sekä heille sopivat mentorit. Aktorilähtöinen mentorointi on mahdollista myös organisoida niin, että kaikki halukkaat nuoret asiantuntijat, työntekijät ja esimiehet ilmoittautuvat mukaan mentorointiohjelmaan, jolloin lähtökohtaisesti aktorit ovat motivoituneita. Tavoitteena aktorilähtöisessä mentoroinnissa on kehittää aktoria, eli mentorin on kuunneltava aktorin tarpeita sekä auttaa tätä oman asiantuntemuksen ja osaamisensa kautta. (Kupias & Salo 2014.)

Mentorilähtöinen mentorointi sopisi Abloylle niissä tilanteissa, kun jonkun tietyn yksilön hiljainen tieto ja osaaminen haluttaisiin saada organisaation käyttöön tehokkaammin, esimerkiksi eläköitymistilanteissa tai jos työntekijä on jättämässä yrityksen tai tehtävän muusta syystä.

Mikäli seuraaja on jo olemassa, tulee tästä aktori. Tässä tärkeintä on mentorin kokemus siitä, että mentorointi on vastavuoroista ja arvostavaa toimintaa eikä niin, että hänestä puristettaisiin kaikki pois kuin sitruunasta. (Kupias & Salo 2014.)

Tutkielman kappaleessa 2.3 esittelin Marsickin (1987) kymmenen periaatetta, joiden avulla oppimista on mahdollista edistää ja tukea organisaatioissa. Periaatteet koostuvat juuri niistä asioista, mitä kehitysehdotelmassakin esittelen. Marsick nosti listassaan organisaation avoimen ilmapiirin rakentamisen, jossa saa kysyä, antaa palautetta sekä vastaanottaa sitä. Korostetaan ilmapiirissä luottamusta ja toisten kunnioittamista Työntekijöiden annetaan myös ajatella itse kriittisesti ja reflektiivisesti. Rohkaistaan katsomaan omaa työtään eri näkökulmista ja sallitaan myös kyseenalaistaminen organisaatorakenteissa, asioissa ja toiminnoissa sekä ajatellaan uudelleenjärjestelyn kautta. Osallistetaan työntekijöitä ongelmanratkaisuihin, kehittämiseen sekä johtamiseen liittyviin tehtäviin. Vahvistetaan kokeilukulttuuria ilman pelkoa epäonnistumisesta, kannustetaan itseohjautuvuuteen sekä omatoimiseen kehittämiseen ja oppimiseen ja tuetaan oppimista myös organisaation puolelta erilaisilla koulutuksilla, valmennuksilla ja ohjauksilla. (Sarala & Sarala 1996, 151.)

Työympäristö

Viimeisenä kehityskohtana Abloy Oy:llä ehdotelmissani on työympäristö, jossa keskitymme työkaluihin- ja välineisiin. Espoon toimitiloihin on suunnitteilla muutostöitä, joten emme käsittele sitä sen enempää. Haastatteluissa osa työntekijöistä viittasivat, että Abloy Oy:llä käytössä olevat työkalut ja välineet ovat huonoja, hitaita ja puutteellisia. Niihin toivottiin parannusta. Työntekijät toivoivat parempia projekti- ja kollaboraatiotyökaluja sekä yhteisöllistä keskustelutyökalua, kuten Teamsia tai Slackia. Työkaluja etenkin IT-töissä olisi hyvä päivittää sellaiselle tasolle, että työntekijät pystyvät hoitamaan työnsä mahdollisimman tehokkaasti, laadukkaasti ja hyvin Korkiakoski (2019, 121-128) korostaa toimitilojen ja työkalujen vaikuttavan työntekijäkokemukseen ja sitä kautta työnantajamielikuvaan. Ihmiset oppivat tiedostamattaan hakemaan ja löytämään tietoa uusin tavoin, joka vaikuttaa suoraan työntekijöiden odotuksiin työkaluista ja laitteista myös työpaikoilla. Työntekijät odottavat työkaluilta ja laitteilta samaa tasoa kuin mihin he ovat vapaa-ajallaan tottuneet.

Työkalujen ja -välineiden osalta voisi osallistaa ja kuunnella työntekijöiltä, millaisia työkaluja he tarvitsevat, jotta työnteko onnistuisi nykyistä tehokkaammin ja paremmin. Työntekijät ovat itse työnsä ammattilaisia. Abloy Oy voisi mahdollistaa paremmat työkalut, koska työntekijöiden mukaan ne vaikuttavat merkittävästi omaan työhön ja sen tuottavuuteen sekä työnantajamielikuvaan. Myös Graham (2018) esitti artikkelissaan yhdeksi työnantajamielikuvan kehittämisen kohdaksi, että työnantajan tulisi poistaa esteitä työntekijöidensä edestä samalla yksinkertaistaen järjestelmät ja työtavat.

5 JOHTOPÄÄTÖKSET

Työn murroksen myötä myös työn vaatimukset ovat muuttuneet, joka vaikuttaa samalla myös työntekijöiden odotuksiin ja vaatimukseen työnantajaa kohtaan. Yrityksen tuleekin nykypäivänä herättää potentiaalisissa työntekijöissä mielenkiintoa yritystä kohtaan ja saada heidät kiinnostumaan hakemaan juuri heille töihin toisten työnantajien sijaan. Hyvä työnantajamielikuva auttaa työnantajaa vastaamaan työntekijöiden muuttuneisiin odotuksiin ja vaatimukseen sekä sitouttaa ja motivoida myös nykyisiä työntekijöitä pysymään yrityksessä.

Tutkielma valaisee hyvin mistä tekijöistä sisäinen työnantajamielikuva muodostuu ja millainen sisäinen työnantajamielikuvan nykytila Abloy Oy:n henkilöstöllä on. Aihetta tarkasteltiin teoreettisen viitekehyksen lisäksi tutkimalla Abloy Oy:n henkilöstön subjektiivisia mielikuvia, ajatuksia ja kokemuksia työnantajastaan. Tuomisen (2013, 138) mukaan yrityksen työntekijöiden käyttäytymisellä, toiminnalla ja sillä, kuinka he työnantajansa mieltävät on suuri rooli siinä, miten yritys nähdään sekä koetaan ulkopuolelta. Eli sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva liittyvät vahvasti toisiinsa. Ulkoinen työnantajamielikuva näkyy ulospäin usein työntekijöiden sisäisinä kokemuksina yrityksestä työnantajana. (Lievens, ym.2007, 54-57). Tästä syystä tutkielmassa keskityttiin Abloy Oy:n sisäiseen työnantajamielikuvaan ja sen kehittämiseen, koska hyvä sisäinen työnantajamielikuva välittyy myös ulospäin. Työntekijöiden sisäinen työnantajamielikuva tulee olla lähellä yrityksen ulkoista työnantajamielikuvaa, jotta työnantajalupaus täyttyy ja kuva on realistinen.

Tutkielmassa esitettiin työnantajamielikuvan muodostuvan ulkoisesta kuvasta, organisaatiotasosta, työyhteisötasosta sekä syvärakenteesta. (Mäkipeska & Niemelä 2015, 62). Laajemman kuvauksen työnantajamielikuvasta tutkielmassa esitti työnantajamielikuvatarjoaman malli, jonka mukaan työnantajamielikuva jakautuu organisaatiotason linjauksiin: ja paikallisiin käytäntöihin, joiden kautta työntekijät kokevat työnantajamielikuvan muodostuvan. Organisaatiotason linjauksiin kuuluu yrityksen ulkoinen maine, sisäinen viestintä, johtajuus, arvot ja yritysvastuu, sisäiset mittausjärjestelmät sekä sisäiset tukipalvelut. Paikalliset käytännöt sisältävät rekrytoinnin, lähijohtamisen, suorituksen johtamisen, koulutuksen ja kehittymisen, palkitsemisen sekä työympäristön. (Barrow & Mosley 2005, 150).

5.1 Keskeiset johtopäätökset

Työnantajamielikuvan kehittämisessä on kyse siitä, miten saadaan motivoitua ja sitoutettua nykyiset työntekijät sekä tehostettua rekrytointia ja työnantajamielikuvaa myös potentiaalisissa osaajissa. Työnantajamielikuvan kehittämisessä on tarkoitus myös tehostaa organisaation strategiaa ja tehdä työnantajamarkkinointia eikä tarkoitus ole missään nimessä luoda katteettomia lupauksia ja odotuksia. Erottuakseen muista työnantajista hyvällä ja houkuttelevalla työnantajamielikuvalla organisaation on viestittävä omista vahvuuksistaan kohderyhmälleen eli nykyisille sekä potentiaalisille työntekijöille sekä muokattava myös omaa toimintaansa kohderyhmän odotusten suuntaan. (Vuorinen 2018, 189-190)

Määritelläkseen tutkielman kohderyhmän sisäisen työnantajamielikuvan kehittämisen kohteet oli ensin tutkittava työnantajamielikuvan nykytilaa. Sen selvittämiseksi toteutettiin yhteensä kymmenen teemahaastattelua. Tutkielman perusteella henkilöstö pitää työnantajaansa luotettavana, rehellisenä, perinteisenä Suomalaisena yrityksenä. Työntekijät kokivat työnantajansa kohtelevan heitä asiallisesti ja tasa-arvoisesti. Haastatteluissa korostettiin työyhteisön hyvää ja perhemäistä ilmapiiriä, hyviä henkilöstöetuja ja työnantajan vakavaraisuutta, joka tuo henkilöstölle turvallisen olon. Haastatteluissa nostettiin kohdeyrityksen urakehitys- ja oppimismahdollisuudet, jota työntekijät pitivät erittäin tärkeänä asiana työnantajassaan. Teemahaastatteluissa myös selvisi, että kohdeyritystä pidetään organisaatiomuutoksista huolimatta vielä osassa asioissa jäykkänä, vanhanaikaisena ja ylhäältä päin johdetulta.

Tutkielmasta noussut merkittävin työnantajamielikuvan kehityskohdaksi löytyi ulkoinen kuva. Haastatteluissa nousi esiin huoli yrityksen vetovoimaisuudesta ja ulkoisesta työnantajamielikuvasta, johon toivottiin työnantajalta panostusta ja toimia. Haastateltavien mukaan jokainen Suomessa tietää Abloy Oy:n ja yhdistää yrityksen perinteiseen lukkotehtaaseen tietämättä sen kehittyneistä digitaalisista liiketoimista ja monipuolisista, kansainvälisistä työtehtävistä, joka nähtiin huolestuttavana asiana. Teemahaastattelujen perusteella työntekijät toivovat työnantajan viestivän ulospäin enemmän siitä, millainen yritys on tänä päivänä, millaisia työtehtäviä yrityksessä on, millaisia arvoja ja millainen työnantaja Abloy Oy on, jotta myös ulkopuoliset näkisivät yrityksen uudessa valossa ja vetovoimaisempana kuin tällä hetkellä. Haastatteluissa viitattiin myös sisäisen viestinnän parantamiseen läpinäkyvämmäksi sekä erilaisiin tapahtumiin osallistumisesta ja entistäkin tiiviimmistä oppilaitosyhteistyöstä.

Haastatteluiden perusteella työnantajamielikuvan kehityskohdiksi valikoitui lisäksi itseohjautuvuuden lisääminen tiimeissä, jonka myötä myös toivottu luottamus, vapaus ja vastuu lisääntyisi yrityksessä. Osallistamalla työntekijöitä tehokkaammin kehitystoissa ja päätöksenteossa parhaimmassa tapauksessa kohdeyritykseen syvälle juurtunut virheiden pelko ja varmistelukulttuuri jäisi pienin askelin taka-alalle. Palautteenantokulttuurin lisääminen ja mentorointi olivat haastatteluista nousseita kehityskohtia, joihin he toivoivat työnantajansa panostavan. Viimeisenä nousi myös asiallisten ja riittävien työkalujen- ja välineiden tärkeys, johon haastattelussa toivottiin myös parannuksia. Työkalu- ja välineongelmaa ei tutkielman perusteella voida kuitenkaan yleistää koko yrityksessä, koska ongelmia ja tyytymättömyyttä koettiin ennemminkin vaativammissa IT-tehtävissä työskentelevillä.

Tutkielman empiirinen osa vahvisti teoreettista viitekehystä siinä, että sisäinen ja ulkoinen työnantajamielikuva vaikuttavat toinen toiseensa ja ulkoinen mielikuva muodostuu pitkälti siitä, millaiset käsitykset, ajatukset, kokemukset ja mielikuvat yrityksen työntekijöillä on. Tutkielman aihe oli sisäinen työnantajamielikuva ja sen kehittäminen kohdeyrityksessä, mutta siitäkin huolimatta työntekijät näkivät työnantajamielikuvassa suurimmat kehityskohdat olevan sen ulkoisessa kuvassa, viestinnässä ja markkinoinnissa. Tutkielma myös vahvisti oletusta siitä, että yrityksen henkilöstö, joka viihtyy työssään ja pitää työnantajaansa hyvänä on paras työnantajamielikuvan viestijä ulospäin. Ne haastateltavat, jotka kokivat työnantajansa positiivisimmin, kertoivat myös puhuvan ulospäin hyvin monipuolisesti ja positiivisesti työnantajastaan. Tutkielmassa vastattiin hyvin kattavasti mistä sisäinen työnantajamielikuva muodostuu, pystyttiin määrittelemään kohdeyrityksen työnantajamielikuvan nykytilaa teemahaastatteluiden avulla sekä löydettiin myös kohdeyrityksen kehityskohdat sekä monta konkreettista kehitysehdotelmää työnantajamielikuvan kehittämiseksi teoriaa apuna käyttäen. Tutkielma vastasi kaikkiin tutkimuskysymyksiin.

5.2 Tutkimusprosessin arviointi

Tutkielman haastatteluista olisi voitu toteuttaa vieläkin monipuolisemmalle kohderyhmälle. Haastatteluihin olisi voitu valita jokaiselta osastolta yksi tai kaksi työntekijää, jotta olisi saatu laajempi aineisto ja vastauksia eri näkökulmasta.

Tuloksissa ilmeni, että esimerkiksi kulttuuri tai johtamistyyli koetaan hyvin eritavoin riippuen siitä, missä asemassa työntekijä työskentelee. Toki täytyy muistaa, että työnantajamielikuva on jokaisen työntekijän subjektiivinen kokemus.

Tutkielman teemahaastattelut toteutettiin ilman, että haastateltavat olisivat saaneet itselleen teemahaastattelurunkoa etukäteen tai itse haastattelutilanteessa. Teemahaastattelurunko ja kysymykset olisi voitu lähettää etukäteen, jotta työntekijät olisivat ehtineet rauhassa omalla ajalla pohtia kysymyksiä ennakkoon. Osa kysymyksistä tuntuivat haastateltaville haastavilta ja he toivoivat, että olisivat saaneet nähdä kysymykset ennakkoon. Aineisto olisi voinut olla vieläkin rikkaampaa, jos teemahaastattelurunko olisi toimitettu haastateltaville etukäteen.

5.3 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Tulevaisuudessa voisi toistaa tutkimuksen samassa kohdeyrityksessä esimerkiksi kahden vuoden kuluttua tästä tutkielmasta ja selvittää, millaisena työntekijät näkevät kohdeyrityksen työnantajamielikuvan silloin. Tutkimuksella saataisiin selville, onko kohdeyrityksen sisäisen työnantajamielikuvan kehitystoimet muokanneet työntekijöiden työnantajamielikuvaa enemmän tavoitekuvan suuntaan. Jatkotutkimuksessa suosittelisin ottamaan otokseen jokaiselta portaalta vähintään yhden, parhaimmillaan kaksi ihmistä teemahaastatteluihin, jotta vastauksia saataisiin mahdollisimman monesta näkökulmasta. Jo tässä tutkielmassa pystyi havaitsemaan, että eri työtehtävissä ja tasolla olevat työntekijät kokivat esimerkiksi yrityksen hierarkkisyyden eri tavoin, mitä lähempänä johtoryhmää työntekijä työskenteli, sitä matalahierarkkisempaan ja itseohjautuvampaan hän yrityksen koki.

Tämä tutkielma avasi hyvin mistä työnantajamielikuva rakentuu, millaisena kohdeyrityksen työntekijät yrityksen kokevat sekä toi esiin keinoja, joiden avulla yritys voisi kehittää työnantajamielikuvansa. Suurimpana ja merkittävimpana kehityskohtana oli viestintä, joten jatkotutkimus voisi olla toteutettuna viestinnän näkökulmasta.

Aihetta voisi tutkia myös ulkoisen työnantajamielikuvan kautta kohdeyrityksestä tekemällä tutkimus valitulle kohdejoukolle, esimerkiksi tietyn alan ammattilaisille tai opiskelijoille. Tavoitteena siis selvittää millainen työnantajamielikuva ulkopuolisella kohderyhmällä on yrityksestä ja kuinka sitä voitaisiin kehittää.

Tutkimuksesta olisi hyötyä esimerkiksi markkinoinnin, viestinnän ja rekrytoinnin näkökulmasta, koska tällöin saataisiin kehitettyä edellä mainittuja prosesseja ja saataisiin kuva nykytilasta. Haastatteluja voisi tehdä myös esimerkiksi Abloy Oy:lle töihin hakeneille ihmisille, jotka ovat päässeet rekrytointiprosessissa eteenpäin esimerkiksi haastatteluvaiheeseen.

Työnantajamielikuva ja sen kehittäminen on tärkeä ja pinnalla oleva asia, johon viimeistään nyt jokaisen yrityksen tulisi panostaa ja keskittyä, jotta yritys saisi pidettyä nykyiset työntekijät motivoituneina ja sitoutuneina sekä houkutteltua myös parhaat osaajat yritykseensä. Työnantajamielikuvaa voidaan tutkia lukemattomasta näkökulmasta ja onkin hyvin tärkeää, että yritysten työnantajamielikuvaa tutkittaisiin, tasaisin väliajoin, jotta saataisiin kokonaiskuva sen nykytilasta ja löydettäisiin kehityskohdat.

LÄHTEET

- Aaltio, I. 2011. Kehittynyt sosiaalinen rakenne työyhteisön kehittämisen edellytyksenä. Teoksessa Juuti, P. (toim.) Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO, 83-109.
- Ahlroth, A. 2017. Järkytä avoimuudella. Silmät avaavia ja vähän kiusallisiakin näkökulmia työelämään ja johtamiseen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Ahonen, R & Lohtaja-Ahonen, S. 2011. Palaute kuuluu kaikille. Helsinki: Human Intrest.
- Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The employer brand. The Journal of Brand Management. Vol 4. N3. [Viitattu 22.01.2020] <https://page-one.springer.com/pdf/preview/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International. pp. 501-517. [Viitattu 27.02.2020] https://www.researchgate.net/profile/Kristin_Backhaus/publication/235310489_Conceptualizing_and_researching_employer_branding/links/55144c190cf283ee083517fe/Conceptualizing-and-researching-employer-branding.pdf
- Barrow, S., & Mosley, R. 2005. The Employer Brand: Bringing The Best Of Brand Management To People At Work. Hoboken: John Wiley & Sons. [Viitattu 26.02.2020] http://www.untagsmd.ac.id/files/Perpustakaan_Digital_1/BRAND%20NAME%20PRODUCTS%20The%20employer%20brand%20%20bringing%20the%20best%20of%20brand%20management%20to%20people%20at%20work.pdf
- Fombrun, C.J. 1996. Reputation. Realizing value from the Corporate Image. Boston, Mass: Harvard Business School.
- Graham, C. 2018. Five Things You Can Do Right Now To Improve Employee Experience. [Viitattu 15.4.2020] <https://www.forbes.com/sites/forbeshumanresourcescouncil/2018/05/10/five-things-you-can-do-right-now-to-improve-employee-experience/#652bc58f61a3>
- Duunitori. 2019. Kansallinen Rekrytointitutkimus. [Viitattu 26.02.2020] <https://drive.google.com/file/d/1dT1KUx9MRJKTUArwfVLAf1Hn77SIqJiN/view>
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. Luottamus – Pääomien pääoma. Tampere: Tampereen Yliopistopaino Oy.
- Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Helsinki: WSOYpro.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2011. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Tallinna: Gaudeamus Helsinki University Press.

- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. 2015. Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoriaja käytäntö. Helsinki: Gaudeamus Oy.
- Isohookana, H. 2007. Yrityksen markkinointiviestintä. Juva: WS Bookwell Oy.
- Juholin, E. 2008. Viestinnän vallankumous: Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOY pro.
- Juuti, P. 2011. Työyhteisön kehittäminen ja johtaminen. Helsinki: JTO-Palvelut Oy.
- Juuti, P. 2015. Johda henkilöstö asiakaskeskeisyyteen. Juva: Bookwell Oy.
- Juuti, P. & Vuorela, A. 2015. Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kajala, M. 2016. Rekrytointi – Tehtävään vai yhtiöön? Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kauppalehti. 2015. Smarpin liikevaihto kolminkertaistui, toimisto New Yorkiin. [Viitattu 12.4.2020.] <http://www.kauppalehti.fi/uutiset/smarpin-liikevaihtokolminkertaistui--toimisto-new-yorkiin/chyp2aHa>
- Korkiakoski, K. 2019. Asiakaskokemus ja henkilöstökokemus. Uusi aika, uudenlainen johtaminen. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Kupias, P. & Salo, M. 2014. Mentorointi 4.0. Helsinki: Alma talent Oy
- Kurvinen, J., Laine, T., Tolvanen, V. 2017. Henkilöbrändi - Asiantuntijasta vaikuttajaksi. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Laakso-Manninen, R. & Rantala, S. 1996. Markkinalähtöinen henkilöstöjohtaminen. Vantaa: Tummavuoren Kirjapaino Oy.
- Lee Yohn, D. 2018. 2018 Will Be the Year of Employee Experience. Forbes. [Viitattu 2.6.2020] <https://www.forbes.com/sites/deniselyohn/2018/01/02/2018-will-be-the-year-of-employee-experience/#42bfc4611c8f>
- Lievens, F., Van H. G., & Anseel, F. 2007. Organizational Identity and Employer Image: Towards a Unifying Framework. British Journal of Management 18. 45-59. [Viitattu 26.02.2020] https://www.researchgate.net/publication/227630596_Organizational_Identity_and_Employer_Image_Towards_a_Unifying_Framework
- Liukkonen, J., Jaakkola, T. & Kataja, J. 2006. Taitolajina työ. Johtaminen ja sisäinen motivaatio. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Luukka, P. 2019. Yrityskulttuuri on kuningas. Helsinki: Edita Prima Oy.
- Mattila, P. 2008. Otollinen tilaisuus – Miten tarttua muutokseen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.
- Men, L. R. 2014. Why leadership matters to internal communication: linking transformational leadership, symmetrical communication, and employee outcomes. Journal of Public Relations Research 26: 3, 256–279. [Viitattu 12.04.2020] <https://www.tandfonline.com/doi/pdf/10.1080/1062726X.2014.908719>

Meyer, J. & Allen, N. 1997. Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application. ResearchGate. SAGE Publications, Inc. 1997. [Viitattu 2.6.2020] https://www.researchgate.net/publication/263919298_Review_of_Commitment_in_the_workplace_Theory_research_and_application

Monster. 2019. [Viitattu 22.01.2020] <https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/>

Monster. 2019. [Viitattu 22.01.2020] https://www.monster.fi/rekrytointi/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain/

Mosley, R. & Schmidt, L. 2017. Employer branding for dummies. Hoboken: John Wiley & Sons. [Viitattu 27.02.2020] https://books.google.fi/books?hl=fi&lr=&id=-uoCDgAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA3&dq=Mosley,+R.+%26+Schmidt,+L.+2017.+Employer+branding+for+dummies.+John+Wiley+%26+Sons&ots=DMfCswJ7Uk&sig=TGtxH_tvuzF7fv4e8Yuw9eMrfY&redir_esc=y#v=onepage&q&f=false

Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus – Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Paju, I. 2007. Teoksessa: Tulva, T., Uusitalo, I. & Harra, K. (toim.) Vanhuuden monet kasvot. Helsinki: OKKA-säätiö

Peters, Thomas J. & Robert H. Waterman Jr. 1982. In Search of Excellence. Lessons From America's best-run companies. New York: Harper & Row Publishers.

Pietiläinen, V. & Syväjärvi, A. 2019. Johtamisen psykologia. Jyväskylä: PS-Kustannus.

Pollitt, D. 2007. Human Resource Management. International Digest. Recruitment. Emerald Publishing Limited. [Viitattu 26.02.2020] <https://ebookcentral.proquest.com/lib/uef-ebooks/reader.action?docID=306238>

Puusa, A. & Reijonen, H. 2011. Aineeton pääoma organisaation voimavarana.

Rope, T. & Mether, J. 2001. Tavoitteena menestysbrandi: onnistu mielikuvamarkkinoilla. Helsinki: WSOY.

Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Otavan Kirjapaino Oy.

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Talentum Oyj.

Rousseau, D. M. 2004. Psychological Contracts in the Workplace: Understanding the Ties That Motivate. Academy of Management Executive 18: 1, 120–127. [Viitattu 2.6.2020] https://www.researchgate.net/publication/277673774_Psychological_Contracts_in_the_Workplace_Understanding_the_Ties_That_Motivate

Salli, M. & Takatalo, S. 2014. Loista rekrytoijana – hoida kosiomatka tyylillä. Helsinki: Kauppakamari

Sarala, U. & Sarala, A. 1996. Oppiva organisaatio – oppimisen, laadun ja tuottavuuden yhdistäminen. Tampere: Tammer-paino.

- Savaspuro, M. 2019. Itseohjautuvuus tuli työpaikoille, mutta kukaan ei kertonut miten sellainen ollaan. Helsinki: Alma Talent Oy.
- Sydänmaanlakka, P. 2004. Älykäs organisaatio: Tiedon, osaamisen ja suorituksen johtaminen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy
- van Riel, C. B. M. & Fombrun, C. J. 2007. Essentials of Corporate Communication. London: Routledge.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2018. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.
- Vahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Publishing Oy.
- Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus.
- Vandermerwe, A., Roos, G., Karppinen, T., Sinisalo, H., Voitto, A., Ahner, P., Laakso-Manninen, R. & Rantala, S. 1996. Markkinalähtöinen henkilöstöjohtaminen. Helsinki: Vetovalmennus Ky.
- Vuokko, P. 2003. Markkinointiviestintä: merkitys, vaikutusja keinot. Helsinki: WSOY.
- Vuorinen, T. 2018. Strategiakirja – 20 työkalua. Helsinki: Alma Talent Oy.

LIITTEET

ABLOY

LIITE 1: Teemahaastattelurunko

Puolistrukturoitu teemahaastattelu

Pro gradu- tutkielmani käsittelee sisäistä työnantajamielikuvaa Abloy Oy:ssa. Tavoitteeni on selvittää teoreettisen viitekehyksen lisäksi puolistrukturoiduilla teemahaastattelulla, millainen sisäinen työnantajamielikuva Abloy Oy:n henkilöstöllä on työnantajastaan sekä selvittää mistä työnantajamielikuva muodostuu ja löytää keinoja työnantajamielikuvan kehittämiseen. Tutkin työntekijöiden subjektiivisia kokemuksia, ajatuksia ja mielipiteitä työnantajastaan Abloy Oy:sta. Teemahaastattelu on vapaamuotoinen ja luottamuksellinen keskustelu. Haastattelut ovat kahdenkeskisiä ja aineistossa anonyymeja. Mäkipeska & Niemelä (2015, 62) jakavat työnantajamielikuvan organisaatiokulttuurin rakenteen kautta neljään osaan: ulkoinen kuva, organisaatiotaso, työyhteisötaso ja syvärakenne. Teemahaastattelun rungon teemat on tehty Mäkipeskan & Niemelän mallin mukaan.

TEEMA 1: Taustatiedot ja ulkoinen kuva (viestintä, markkinointi, imago, asiakassuhteet, markkina-asema)

- Kuinka kauan olet ollut Abloylla töissä ja miten päädyit töihin tänne?
- Mitä ajatuksia sinulla oli Abloysta, kun hait töihin tänne?
- Nykyinen työtehtäväsi?

TEEMA 2: Organisaatiotaso (rakenne, normit, säännöt ja johtaminen)

- Millaiset asiat tekisivät Abloysta nykyistäkin paremman työnantajan, mitä kehitettävää yrityksellä on työnantajana?
- Mitä asioita Abloylla tulisi ehdottomasti vaalia?
- Kerro millainen on unelmien työnantajasi?

TEEMA 3: Työyhteisötaso (tiimit, verkostot, vuorovaikutus, arvot, viestintä)

- Mainitse pari tärkeintä tekijää, jotka tekevät Abloysta hyvän työnantajan?
- Mitkä tekijät saavat sinut pysymään Abloylla?
- Millaisena näet urasi Abloylla tulevaisuudessa?
- Millä keinoin työnantaja voisi tukea uuden oppimiseen ja itsensä kehittämiseen?

TEEMA 4: Syvärakenne (mielikuvat, tunteet, olettamukset, uskomukset)

- Miten kuvailisit yrityksen organisaatiokulttuuria?
- Jos kuvailisit työpaikkaasi ja työnantajaasi ystäville, mitä kerrot heille?
- Mikä tekee Abloysta vetovoimaisen ja millä se erottuu muista työnantajista ja kilpailijoista?



TIEDOTE TUTKIMUKSESTA

”Sisäinen työnantajamielikuva ja sen kehittäminen”

Case Abloy Oy

Pyyntö osallistua tutkimukseen

Teitä pyydetään mukaan tutkimukseen, jossa tutkitaan Abloy Oy:n työntekijöiden mielikuvia, ajatuksia ja kokemuksia työnantajastanne Abloysta. Näiden tietojen avulla saadaan kokonaiskuvaa siitä, miten ja millaisena työntekijät kokevat Abloyn ja hyvät lähtökohdat siihen, kuinka kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa yrityksessä. Tämä tiedote kuvaa tutkimusta ja teidän työntekijöiden osuutta tutkimuksessa. Pehdyttyänne tähän tiedotteeseen teidän on mahdollista esittää kysymyksiä tutkimuksesta, jonka jälkeen teiltä pyydetään suostumus tutkimukseen osallistumisesta.

Vapaaehtoisuus

Tutkimukseen osallistuminen on täysin vapaaehtoista ja voitte keskeyttää tutkimuksen koska tahansa. Mikäli keskeytätte tutkimuksen tai peruutatte suostumuksen, teistä keskeyttämiseen ja suostumuksen peruuttamiseen mennessä kerättyjä tietoja ja näytteitä voidaan käyttää osana tutkimusaineistoa.

Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tieteellisen tutkimuksen tarkoituksena on selvittää Abloy Oy:n työntekijöiden mielikuvia ja ajatuksia työnantajastaan. Keskiössä (tutkimustehtävä) pro gradu – tutkielmassani on tarkastella Abloy Oy:n henkilöstön mielikuvia ja kokemuksia työnantajastaan. Tavoitteeni on saada kokonaiskuva nykytilanteesta sekä löytää keinoja Abloy Oy:lle, miten he voivat kehittää sisäistä työnantajamielikuvaa. On tärkeää tutkia sisäistä työnantajamielikuvaa, koska työnantajamielikuvan rakentaminen lähtee aina sisältäpäin ja syntyy muun muassa siitä, millaisena nykyinen henkilöstö työnantajaansa pitävät ja miten he viestivät siitä ulospäin.

Tutkimustuloksista tiedottaminen

Tutkittavalla on halutessaan mahdollisuus saada luettavakseen valmis pro gradu - tutkielma.

Lisätiedot

Pyydämme Teitä tarvittaessa esittämään tutkimukseen liittyviä kysymyksiä tutkijalle.

Tutkijan yhteystiedot

Virdzhiniya Kokko

Itä-Suomen yliopisto, Kasvatustieteen ja aikuiskasvatustieteen asiantuntijakoulutus
puh. 044 5100 196, sähköposti: virdzhiniya.kokko@abloy.com

Tiedotteen liite:

Henkilötietojen käsittely tutkimuksessa

Tässä tutkimuksessa käsitellään Teitä koskevia henkilötietoja voimassa olevan tietosuojalainsäädännön (EU:n yleinen tietosuoja-asetus, 679/2016, ja voimassa oleva kansallinen lainsäädäntö) mukaisesti. Seuraavassa kuvataan henkilötietojen käsittelyyn liittyvät asiat:

Tutkimuksen rekisterinpitäjä on:

Virdzhiniya Kokko, puh. 044 5100 196, sähköposti virdzhiniya.kokko@abloy.com

Tutkimuksessa Teistä kerätään seuraavia henkilötietoja:

Tutkimuksen aineistonkeruuta varten tutkittavan nimi ja työpaikka tulevat vain tutkijan tietoon. Muita henkilötietoja tutkimuksessa ei kerätä. Tutkittavalla ei ole sopimukseen tai lakisääteiseen tehtävään perustuvaa velvollisuutta toimittaa henkilötietoja vaan osallistuminen on täysin vapaaehtoista.

Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on:

Käsittelyn tarkoitus on tieteellinen tutkimus. Henkilötietojenne käsittelyn tarkoitus on aineistonkeruu.

Tutkimuksen kestoaika (henkilötietojenne käsittelyaika) on:

Tutkimus kestää vuoden 2020 loppuun saakka.

Mitä henkilötiedoillenne tapahtuu tutkimuksen päätyttyä:

Tutkimuksen jälkeen tutkittavien henkilötiedot sekä tutkimusaineisto hävitetään.

Tietojen luovuttaminen tutkimusrekisteristä

Valmis tutkielma toimitetaan nähtäväksi Abloy Oy:n henkilöstölle. Tutkittavien henkilötiedot eivät käy ilmi tutkielmasta.

Rekisteröitynä Teillä on oikeus:

- saada informaatiota henkilötietojen käsittelystä
- oikaista tietojanne
- poistaa tietonne (esim. jos peruutatte antamanne suostumuksen)
- peruuttaa antamanne henkilötietojen käsittelyä koskeva suostumus
- rajoittaa tietojenne käsittelyä
- rekisterinpitäjän ilmoitusvelvollisuus henkilötietojen oikaisusta, poistosta tai käsittelyn rajoittamisesta

LIITE 4: Tietosuojatiedote 3 (3)

- sallia automaattinen päätöksenteko nimenomaisella suostumuksellanne

Voitte käyttää oikeuksianne ottamalla yhteyttä rekisterinpitäjään.

Teistä kerättyä tietoa ja tutkimusaineistoa käsitellään luottamuksellisesti lainsäädännön edellyttämällä tavalla. Yksittäisille tutkimushenkilöille annetaan tunnusnumero ja tieto säilytetään koodattuna tutkimustiedostossa. Aineisto analysoidaan koodattuna ja tulokset raportoidaan ryhmätasolla, jolloin yksittäinen henkilö ei ole tunnistettavissa ilman koodiavainta. Koodiavainta, jonka avulla yksittäisen tutkittavan tiedot ja tulokset voidaan tunnistaa, säilyttää tutkija Virdzhiniya Kokko, eikä tietoja anneta tutkimuksen ulkopuolisille henkilöille. Lopulliset tutkimustulokset raportoidaan ryhmätasolla eikä yksittäisten tutkittavien tunnistaminen ole mahdollista. Tutkimustiedostoa ja tutkimuksen yhteydessä kerättyjä näytteitä säilytetään yksityisellä muistitikulla tutkielman valmistumiseen saakka, jonka jälkeen ne hävitetään poistamalla tiedostot.