

ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO

Yhteiskuntatieteiden ja kauppätieteiden tiedekunta

Kauppätieteiden laitos

SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA TYÖNTEKIJÄNÄKÖKULMASTA

Case: Lemminkäinen Oyj

Pro gradu- tutkielma, Innovaatiojohtaminen

Kimmo Koski (184199)

Ohjaaja Hanna Lehtimäki

29.4.2013

TIIVISTELMÄ
ITÄ-SUOMEN YLIOPISTO
Yhteiskuntatieteiden ja kauppatieteiden tiedekunta
Kauppatieteiden laitos
Innovaatiojohtaminen

KOSKI, KIMMO S.: Sisäinen työnantajakuva työntekijänäkökulmasta – Internal employer brand from the view of subordinates
Pro gradu tutkielma, 70 s., Liitteet (6 s.)
Tutkielman ohjaaja: professori, KTT Hanna Lehtimäki
Huhtikuu 2013

Avainsanat: sisäinen työnantajakuva, perehdyttäminen, esimiestyö, palkitseminen, tyytyväisyys ja motivaatio

Tutkielman tavoitteena on tarkastella valittujen teemojen avulla miten työntekijät näkevät sisäisen työnantajakuvan. Aiempaa tutkimusta tutkitusta aihealueesta ei löytynyt. Tutkielman aiheen kiinnostavuus perustuu siihen, että tutkielmassa saadaan selville työntekijän näkökulma sisäisestä työnantajakuvasta. Näkökulmalla on erityinen merkitys yrityksessä työskentelyyn. Sisäinen työnantajakuva antaa tietoa siitä, että miten henkilöstö näkee oman yrityksensä. Tutkielman tapausyrittäjä on rakennusalan toimiva talonrakentamisen, infrarakentamisen ja talotekniikan asiantuntija.

Teoreettinen tausta koostuu viidestä osasta. Sisäinen työnantajabrändäys nostettiin ensimmäiseksi tarkastelun kohteeksi. Sisäisessä työnantajabrändäyksessä työntekijöillä on vahva rooli brändin kehittämisessä. Perehdyttämisen avulla uusi työntekijä sitoutetaan yritykseen ja palkitseminen on motivaattori työn tekemiseen. Esimies on linkki sisäiseen työnantajakuvaan työntekijöiden näkökulmasta. Työtyytyväisyys ja motivaatio ovat merkittäviä tekijöitä, kun tarkastellaan henkilölle syntyneitä sisäistä työnantajakuvaa yrityksestä.

Empiirinen aineisto koostuu henkilöstöjohtajan teemahaastattelusta ja 12 työntekijän lomakehaastatteluista. Empiiriseen tutkimukseen valittu joukko valittiin henkilöstötutkimuksen perusteella kolmelta eri toimialueelta ja kuudelta eri työmaalta. Haastattelujen aikana tutkija kirjoitti vastaukset ylös, litteroi ja analysoi sisällönanalyysin avulla. Aikaisempi tutkimus tuki empiriaosion tutkimuksen toteuttamista.

Tutkielman tuloksena saatiin tarkempi kuva sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Tuloksista nousi esille se, että mitä positiivisempi sisäinen työnantajakuva on, sitä tyytyväisempiä ja motivoituneempia työntekijät ovat. Tutkielma osoitti, että mikä merkitys sisäisellä työnantajakuvalla on työntekijöiden työtyytyväisyyteen, motivaatioon ja sitoutuneisuuteen.

Johtopäätösten tekemiseen käytettiin aikaisemman tutkimuksen ja empiriaosion synteisiä. Johtopäätöksissä esille nousi, että tutkitut teemat liittyvät olennaisesti sisäiseen työnantajakuvaan. Tutkielman perusteella selvisi, että sisäinen työnantajakuva on positiivinen yrityksessä.

ESIPUHE

Graduprosessin aikana pitkäjänteisyys ja uuden oppiminen vietiin uudelle tasolle. Prosessin eteneminen vaati itsenäistä työtötta, joka oli tuttua jo ammattikorkeakoulun ajoilta. Prosessin aluksi oli vaikeaa hahmottaa kokonaiskuvaa ja aiemman tutkimuksen löytymistä, mutta sen ongelman tutkija selvitti nopeasti.

Haluan kiittää kaikkia henkilöitä, jotka tutkielmaan osallistuivat. Ilman heidän panostaan työ ei olisi tullut valmiiksi ja sitä ei olisi ollut mahdollista toteuttaa. Haluan kiittää yrityksen edustajaa Jaana Pullista tuesta ja avusta prosessin aikana sekä esimiestäni Reetta Tuomea, joka järjesti minulle mahdollisuuden tehdä tämän tutkimuksen. Kiitän myös tyttöystävääni Sini Nousiaista jaksamisesta graduprosessin aikana. Lisäksi suuri kiitos kuuluu vanhemmilleni Anitta ja Olli Koskelle mittaamattomasta tuesta ja kannustuksesta opintojeni varrella.

SISÄLTÖ

1	JOHDANTO	6
1.1	Tutkielman aihe, tausta ja rajaukset	7
1.2	Keskeiset käsitteet	8
1.3	Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rakenne	9
2	AIKAISEMPI TUTKIMUS	12
2.1	Sisäinen työnantajakuva	12
2.2	Perehdyttäminen	17
2.3	Palkitseminen	20
2.4	Esimiestyö	22
2.5	Työtyytyväisyys ja työmotivaatio	26
2.6	Yhteenveto	29
3	TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI	33
3.1	Tutkimuksellinen lähestymistapa	33
3.2	Aineisto ja sen keruu	33
3.3	Aineiston analyysitapa	34
3.4	Validiteetti ja reliabiliteetti	35
3.5	Eettisyys	36
4	SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA YRITYKSESSÄ	38
4.1	Perustietoa yrityksestä	38
4.2	Nykytilan kartoitus	39
5	TUTKIMUSTULOKSET	43
5.1	Taustatiedot	43
5.2	Perehdyttäminen	44
5.3	Palkitseminen	47
5.4	Esimiestyö	48

5.5	Työtyytyväisyys ja motivaatio	51
5.6	Sisäinen työnantajakuva.....	53
5.7	Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista	55
6	POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET	58
6.1	Johtopäätökset	58
6.2	Kehitysehdotukset yritykselle	62
6.3	Jatkotutkimusehdotukset	64
	LÄHTEET.....	66
	LIITTEET	71

KUVIOLUETTELO

Kuvio 1.	Työntekijän brändiuskollisuuden pyramidi	13
Kuvio 2.	Työnantajabrändäyksen viitekehys.....	15
Kuvio 3.	Työnantajabrändäyksen prosessi	16
Kuvio 4.	Muokattu työntekijäpohjainen brändipääoma – viitekehys	17
Kuvio 5.	Pohjoismaiden työntekijän indeksin malli	27

1 JOHDANTO

Nykypäivän organisaatiot kilpailevat markkinoista muuttuvassa toimintaympäristössä. Tärkeimpänä pidetään investointia yrityksen tärkeimpään kilpailutekijään eli yritysbrändiin. Yritysbrändin kehittämisessä ja ylläpitämisessä merkittävässä osassa ovat työntekijät ja heidän sitoutumisensa työhönsä sekä yritykseen (King & Grace 2008).

Työllisyysaste kasvaa jatkuvasti useissa kehittyneissä talousmaissa ja yrityksillä on käynnissä jatkuva kilpailu osaavasta henkilöstöstä. Euroopassa 15–60-vuotiaiden väestön osan määrä tulee laskemaan 62 prosentista 49 prosenttiin. Tämä on juuri se väestön osa, joista nuorimmat tulevat siirtymään työelämään vuoteen 2050 mennessä. (Cudergan ym. 2010; ref. Australian Bureau of Statistics 2006.) Gudergan ym. (2010) mukaan henkilöstöyksiköillä on mittava tehtävä löytää työmarkkinoilta eläköityvän henkilöstön tilalle uutta osaavaa henkilöstöä. Yritysten on jatkuvasti kehitettävä strategioita, joilla pystytään vastaamaan haasteeseen ja toteuttamaan yritysten toiminta-ajatusta (Gudergan ym. 2010).

Työnhakijat, jotka etsivät ensimmäistä työpaikkaansa kiinnittävät huomiota yrityksen maineeseen. Casper ja Wayne (2012) esittävät, että palkka, työ-perhe tasapaino ja yrityksen erilaisuus vaikuttavat suoraan siihen, että mihin hakeudutaan töihin. Yritysten on kiinnitettävä huomiota edellä mainittuihin tekijöihin, jotta oikeanlaiset hakijat kiinnostuvat yrityksestä. Hyvämaineiset yritykset saavat parhaimmat ja laadukkaimmat hakijat itselleen ja ne yritykset kiinnostavat myös sijoittajia, asiakkaita ja tiedotusvälineitä. (Juholin 2008, 274.) Myös palkalla on erityinen vaikutus ensimmäistä työpaikkaa etsiviin työnhakijoihin. Yritykset kiinnittävät huomiota edellä kuvattuihin asioihin, koska ne vaikuttavat merkittävästi yrityksen maineeseen (Casper & Wayne 2012).

Markkinoinnin peruspilareita, joita käytetään henkilöstöressurssien johtamisessa, kutsutaan työnantajabrändäykseksi. Yritykset hyödyntävät työnantajabrändäystä rekrytoidesaan uusia henkilöitä, jotta heidät saadaan sitoutumaan yrityskulttuuriin ja -strategiaan. Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan työnantajabrändäys on kasvamassa tärkeimmäksi tavaksi rekrytoida uusia työntekijöitä ja säilyttää vanhat työntekijät yrityksessä. Työnantajabrändäyksestä on tullut esimiesten johtamisen väline, jonka avulla he pystyvät huolehtimaan erilaisista työntekijöiden rekrytointiin ja sitoutumiseen liittyvistä keinoista

(Backhaus & Tikoo 2004). Työnantajabrändäys on väline työntekijöiden tehokkuuden parantamiseen. (Cheng ym. 2004.)

Hyvien työntekijöiden määrän väheneminen erityisesti kehittyvissä maissa edellyttää yrityksiltä entistä suurempaa panostusta työntekijöiden sitouttamiseen. Työnantajabrändäyksellä sitoutetaan työntekijät yrityksen brändiin ja prosesseihin. Työnantajabrändäys on toimiva tapa kasvattaa työntekijöiden tyytyväisyyttä ja viihtyvyyttä. Tyytyväisyys ja viihtyvyys kasvattavat työntekijöiden sitoutuneisuutta, tuottavuutta ja tehokkuutta. Yritys pääsee parhaaseen tulokseen, kun se keskittyy oikeiden osaajien johtamiseen. Yrityksen työnantajakuvaan panostamisella on suora vaikutus yrityksen taloudelliseen onnistumiseen. (Mandhanya & Shah 2010).

King ja Grace (2008) mukaan organisaation henkilöstön pääomaan on syytä sijoittaa. Yritys kilpailee globaaleilla markkinoilla päteville osaajille, jotka ovat sitoutuneet yrityksen brändiin ja toimivat brändilupauksien tavoin asiakasrajapinnassa. Työntekijöiden näkökulmasta sisäinen brändijohtaminen lisää organisaation menestystä ja työntekijöiden hyvinvointia (King & Grace 2008).

1.1 Tutkielman aihe, tausta ja rajaukset

Tutkielman aiheeseen perehtyminen alkoi marraskuussa 2012, kun tutustuin Lemminkäinen Oyj:n (myöhemmin yritys) henkilöstötutkimukseen. Yritys oli jatkuvassa muutostilanteessa ja se halusi osallistua tutkimukseen, jossa tutkitaan yrityksen sisäistä työnantajakuva. Yrityksen henkilöstötyön johtoryhmää kiinnosti ne sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavat asiat, jotka olivat nousseet esille aikaisemmassa henkilöstötutkimuksessa. Henkilöstötutkimus osoitti, että työntekijöiden viihtyvyys työpaikallaan oli heikentynyt. Alustavien keskustelujen perusteella yritys oli kiinnostunut esiinnousseiden syiden selvittämisestä tämän tutkielman avulla.

Tutkielman metodologinen osio toteutettiin teemahaastatteluna ja lomakehaastatteluna. Tutkielman tarkoituksena oli aineiston avulla luoda konkreettinen kuva sisäisestä työnantajakuvasta työntekijänäkökulmasta. Aineisto kerättiin lomakehaastatteluilla, jotka tehtiin 12 infran, talotekniikan ja talonrakentamisen alueen työntekijöille. Tutkielmassa keskityt-

tiin tutkimaan työntekijöitä, koska henkilöstötutkimuksen perusteella työntekijöiden viihtyvyys yrityksessä oli selkeästi huonompi kuin toimihenkilöillä.

Tutkielman aihealueen valitsin henkilöstöhallinnosta, koska se on ollut pääaineeni opinnoissani. Tutkielman aihe liittyy nykyajan yritysten kilpailuun osaavista työntekijöistä ja henkilöstön pysyvyyteen yrityksessä.

Tutkielmani keskeisiksi aihe-alueiksi valitsin perehdyttämisen, palkitsemisen, työtyytyväisyyden ja motivaation sekä esimiestyön. Alustavan suunnitelman mukaan oli tarkoitus tutkia myös rekrytointiprosessia, mutta se jäi tutkimuksesta pois. Yrityksessä työntekijöiden rekrytointiprosessi on verrattain kevyt, joten oli tärkeämpää keskittyä muihin teemoihin eikä aikaisemman tutkimuksen osuus ei laajene liian laajaksi. Uskon, että nämä aihealueet antavat vastaukset tutkimusongelmaan. Toimihenkilöt rajattiin pois, koska tutkielma olisi muuten laajentunut kohtuuttoman suureksi, ja koska tyytyväisyys oli nimienomaan työntekijöiden keskuudessa huonompi.

Tutkielman aihe on hyvin ajankohtainen, koska kilpailu työntekijöistä on jatkuvaa ja se tulee kasvamaan entisestään. Yritysten on pidettävä yllä mainettaan ja brändiään sekä kilpailtava parhaista työntekijöistä työmarkkinoilla. Suurten ikäluokkien jäädessä eläkkeelle yritykset ovat haasteiden edessä ja joutuvat kehittämään toimintatapoja ammattitaitoisen henkilöstön löytämiseksi. Henkilöstöyksiköllä ja siellä toimivilla rekrytointiammatillisilla on oleellinen rooli avainhenkilöiden löytämisessä.

1.2 Keskeiset käsitteet

Työnantajakuva jakautuu sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen työnantajakuva keskittyy tutkimaan työnantajakuvaa henkilöstön näkökulmasta, kun taas ulkoinen työnantajakuva keskittyy tarkastelemaan työnantajakuvaa työnhakijoiden ja muiden yrityksen ulkopuolisten henkilöiden näkökulmasta. Poonin ym. (2000) mukaan sisäisessä työnantajakuvassa lähtökohtana ovat työntekijät. Työntekijät vaikuttavat yrityksen kuvaan asenteellaan ja käytöksellään ja yrityskuva vaikuttaa taas organisaation tehokkuuteen. (Poon ym. 2000.) Toisaalta Juholin (2008) kuvailee sisäistä työnantajakuvaa työyhteisön henkilöstön arvioksi omasta yrityksestään ja siitä millainen sen pitäisi olla tai sen haluttaisiin olevan. Ul-

koopäin katsottuna työnantajakuva on työnhakijoiden näkemys yrityksestä eli miten kiinnostavana ja arvostettuna sitä pidetään (Juholin 2008, 275.)

Maine syntyy siitä, mitä puhutaan ja mitä tehdään. Maine on jatkuvasti esillä ihmisten puheissa ja tarinoissa. Maine on ihmisten ajatuksissa ja se on aineetonta pääomaa, joka pitää ansaita kovalla työllä. Hyvästä henkilöstöstä ja henkilöstön pysyvyydestä kilpailaan nykyaikana eli yksinkertaistaen – hyvämaineinen organisaatio kerää itselleen tehokkaat ja korkeatasoiset tekijät (Juholin 2008, 274). Balmer ja Gray (1998) määrittelevät maineen arvokäsitykseksi yrityksen ominaisuuksista. (Balmer & Gray 1998.) Greyserin (1999) mukaan yrityksen positiivisesta maineesta on monenlaisia hyötyjä. Yritykset tekevät mielellään yhteistyötä yrityksen kanssa, jolla on hyvä maine. Positiivinen maine antaa yritykselle tukea ristiriitatilanteessa ja parantaa yrityksen arvoa taloudellisilla markkinoilla (Greyser 1999). Yrityksen maineen ja työntekijöiden toimiessa hyvin yhteen yritys hyötyy tästä taloudellisesti (Cravens & Oliver 2006).

Työntekijöillä on merkittävä rooli yrityksen maineen kasvattamisessa. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa siihen, minkälainen kuva työntekijällä on yrityksen maineesta ja organisaatiokuvasta. Kun organisaation identiteetti on luotu, luodaan organisaation kuva, joka vaikuttaa suoraan organisaation maineeseen. Asiakasrajapinnassa toimivat työntekijät ymmärtävät, että heidän toiminnallaan on keskeinen merkitys siihen millainen maine yrityksellä on (Cravens & Oliver 2006).

1.3 Tutkielman tavoitteet, tutkimuskysymykset ja rakenne

Tutkielman tavoitteena oli tutkia millaisena työntekijät näkevät sisäisen työnantajakuvan ja minkälaisia kehittämistarpeita sisäiseen työnantajakuvaan liittyvissä tekijöissä on? Tutkielman avulla hankitaan tietoa siitä, että miten työntekijät ymmärtävät sisäisen työnantajakuvan ja mitä he näkevät tärkeinä sisäisen työnantajakuvan kannalta. Tutkielman empiirinen aineisto kerättiin henkilöstöjohtajan temahaastatteluna ja työntekijöiden lomakehaastatteluina.

Tutkielmassa tarkastellaan sisäistä työnantajakuvaa työntekijänäkökulmasta ja tutkimusongelmaan haetaan vastauksia seuraavilla kysymyksillä:

- Millaisia käsityksiä kohdeyrityksen työntekijöillä on sisäisestä työnantajakuvasta?
- Miten kohdeyrityksen sisäistä työnantajakuvaa voidaan kehittää työntekijöiden mielipiteeseen ja aiheeseen liittyvän aikaisemman tutkimuksen pohjalta?

Tutkimuskysymykset ja teemat on johdettu sopiviksi tutkielman tavoitteisiin. Tutkimuskysymysten avulla saadaan tietoa tutkimusongelman analysoimiseksi.

Tutkimusongelmaa lähestytään neljän teeman kautta: perehdyttäminen, palkitseminen ja esimiestyö sekä työtyytyväisyys ja motivaatio. Teemat muodostavat synteessin eli tässä tutkielmassa sisäisen työnantajakuvan.

Teemojen valinta tapahtui alustavan kartoituksen ja suunnitelman pohjalta, jossa erityinen merkitys oli yrityksen omilla kartoituksilla ja havainnoilla. Merkitystä on ollut myös keskusteluilla yrityksen rekrytointiasiantuntija Jaana Pullisen kanssa. Valitut teemat perustuvat tutkijan käsitykseen siitä, että nämä aihealueet antavat parhaan tuloksen tutkittavasta kohteesta. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei ole käynyt ilmi sopivia teemoja sisäisestä työnantajakuvasta, joten tutkijana valitsin teemoiksi sopivimmat aihe-alueet, jotka ovat olennaisia kohdeongelman kartoittamiseksi. Tutkielmassa aihetta tutkitaan tietoisesti monesta eri näkökulmasta, jotta tutkielman tuloksena saadaan laajempi käsitys sisäisestä työnantajakuvasta.

Tutkielman rakenne koostuu kuudesta luvusta. Luvussa kaksi kuvataan aikaisempaa tieteellistä tutkimusta. Luvussa kaksi tarkoituksena on saada lukija ymmärtämään, mitkä aihe-alueet liittyvät sisäiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva on jäsenetty neljään eri teemaan. Luvussa kolme esitellään tutkielman menetelmällinen lähestymistapa tarkemmin. Lisäksi luvussa käsitellään tutkielman menetelmälliset ratkaisut sekä niiden valinnat, jotta tarvittaessa tutkielma on mahdollista toistaa tutkielma tai jatkotutkimukset pystytään tekemään. Luvussa kolme tarkastellaan myös aineiston analyysitapaa. Seuraavassa luvussa esitellään sisäisen työnantajakuvan nykytilaa yrityksessä. Luvussa viisi käsitellään empiirisen tutkimuksen tuloksia. Tulokset on jäsenetty alalukuihin

(teemoihin), jotta tutkielman tuloksia on helpompi ymmärtää. Viimeisessä luvussa esitellään pohdintaa ja tutkielman tärkeimpiä johtopäätöksiä. Johtopäätöksissä nidotaan yhteen aikaisemman tutkimuksen ja empiirisen tutkimuksen tulosten yhteenvetoa. Lisäksi luvussa tuodaan esille kehitysehdotuksia ja mahdollisia jatkotutkimusaiheita.

2 AIKAISEMPI TUTKIMUS

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan aikaisempaa tutkimusta aiheesta. Sisäisessä työnantajakuvassa keskitytään tutkimaan sisäisen työnantajabrändäyksen käsitettä, koska aikaisempaa tutkimusta sisäisestä työnantajakuvasta ei löytynyt. Neljän eri teeman avulla tutkittavasti aiheesta saadaan kokonaiskuva.

2.1 Sisäinen työnantajakuva

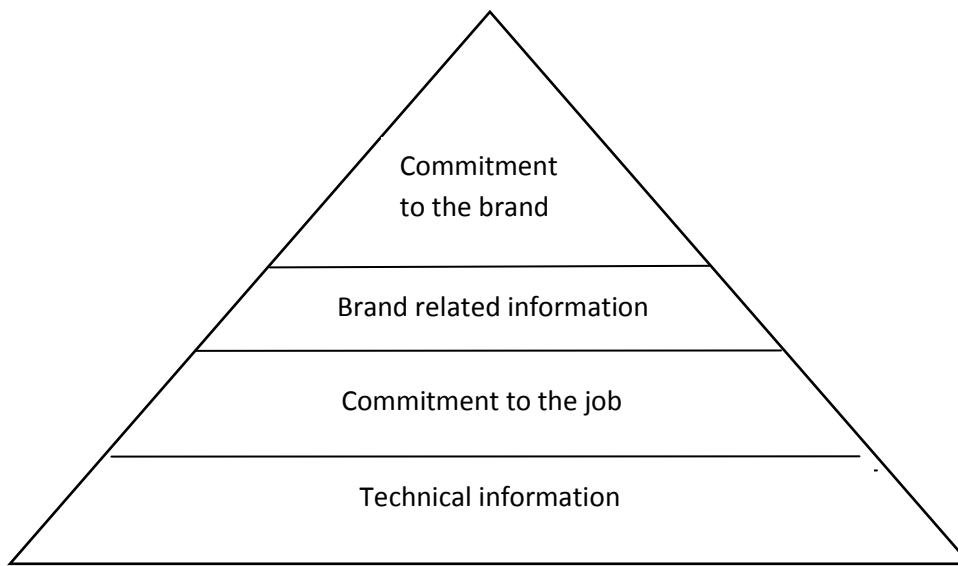
Sisäinen työnantajakuva ei muodostu hetkessä ja sen kehittämiseen vaaditaan aikaa. Koko yrityksen on sitouduttava sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen ja siihen vaaditaan koko henkilöstön panosta. Yrityksen henkilöstö on avainroolissa työnantajakuvan muodostumisessa ja kehittämisessä. Yrityksen työnantajakuvan seuraamiseen ja vaikuttamiseen Helsilä & Salojärvi (2009) antavat seuraavia keinoja: ulkoisen työnantajakuvan tutkiminen ja seuranta, sisäisen työtyytyväisyyden kartoittaminen ja työtyytyväisyyden edistäminen eri tavoin, työnantaja-arvojen määrittäminen ja viestiminen, rekrytointiprosessin rakentaminen niin, että siitä välittyy hakijalle positiivinen mielikuva, strateginen työnantajaviestintä mediassa ja erilaisissa tapahtumissa, kuten opiskelijamessuilla ja opiskelijajayhteistyö sekä tapahtumasponsorointi (Helsilä & Salojärvi 2009, 126–127).

Työnantajakuva voidaan määritellä monesta eri näkökulmasta. Työnantajakuva voidaan ymmärtää tulevien työntekijöiden mielissä syntyviksi yksilöllisiksi kuviksi tulevasta työnantajasta (Gudergan ym. 2010). Työntekijät pitävät työnantajakuvaa houkuttelevana siinä vaiheessa, kun koko organisaatio on huomattu tehokkaaksi. Työnantajakuvaa kehitettäessä esimiesten rooli on oleellinen ja heidän on ymmärrettävä, mitä työntekijät pitävät omassa yrityksessään houkuttelevana. Työnantajakuva heijastaa työntekijöiden kiinnostuksen kohteita yrityksessä (Knox & Maxwell 2009).

Yrityksen brändi antaa yritykselle kaksi etua: erilaisuuden ja etuoikeuden. Asiakkaat ostavat tuotteen tietystä tarpeesta, mutta myös tunteilla on vaikutusta. Brändille ja työnantajakuvalla ominaista ovat erilaisuus, lojaalisuuden luominen, tyydyttäminen ja kiintymyksen kehittäminen asiakkaalle (Davies 2008). Yrityksen brändin pitää olla linjassa organisaation identiteetin kanssa. (Knox & Maxwell 2009.) Asiakkaissa brändi herättää ajatuk-

sia ja ideoita. Ajatuksia voidaan kutsua myös brändiassosiaatioiksi. Brändiassosiaatiot muodostavat brändikuvan. (Backhaus & Tikoo 2004.)

King & Grace (2008) ovat luoneet työntekijän brändiuskollisuutta kuvaavan pyramidin. Pyramidin pohjalla on tekninen informaatio. Työntekijät, joilla on tarpeeksi teknistä informaatiota, haluavat edetä seuraavalle tasolle eli ovat sitoutuneita työhönsä. Työntekijät, joilla on olemassa brändiin sitoutunutta tietoa liikkuvat pyramidin yläpään ja ovat todella sitoutuneita brändiin. Pyramidin tarkoituksena on kuvata työntekijän kulkua brändisitoutuneisuuden huipulle ja matkaa, jolla hän hankkii teknistä tietoa ja bränditietoa. Pyramidin huipulla toimivat työntekijät ovat yrityksen menestyksen ja brändin kehitystekijöitä (King & Grace 2008).



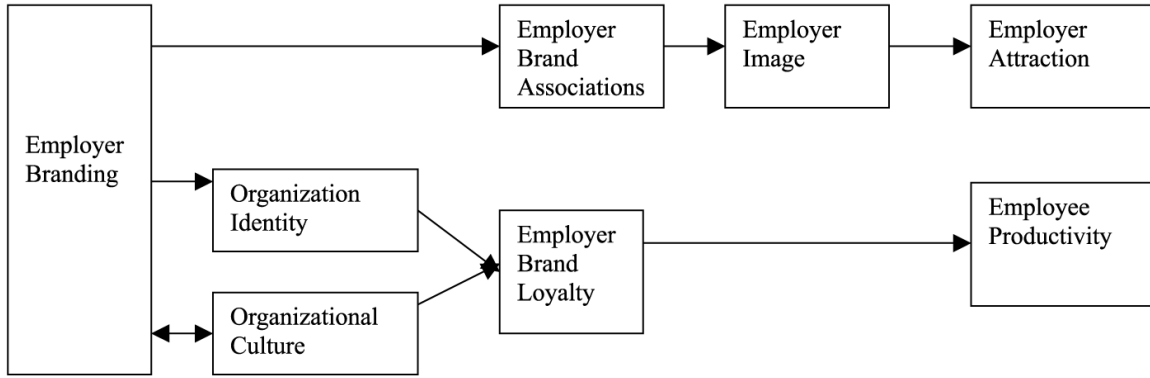
Kuvio 1. Työntekijän brändiuskollisuuden pyramidi (King & Grace 2008, 370).

Punjaisrin ym. (2009) mukaan sisäisellä brändäyksellä sovitetaan yhteen brändikoulutus ja sisäinen viestintä, joilla on suora vaikutus työntekijöiden bränditunnustukseen, brändisitoutuneisuuteen ja brändiuskollisuuteen. Nimenomaan johdon tehtävänä on käyttää sisäistä brändäystä työntekijöiden brändiuskollisuuden lisäämiseen. Sisäinen työnantaja-brändäys on yrityksen strateginen kehityksen kohde, josta vastuussa on ylin johto. Sisäi-

sen työnantajabrändäyksen prosessien ylläpitämisessä ja kehittämisessä on otettava huomioon erityisesti työntekijöiden ja esimiesten väliset suhteet. Palautteen avulla esimiehet ymmärtävät työntekijöiden ja esimiehen väliset suhteet (Vallaster & de Chernatony 2006). Yrityksen panoksen ja sijoituksen on oltava suuria, jotta työntekijät saadaan toimimaan yrityksen brändin mukaan. Esimiehillä on monia välineitä tulosten saavuttamiseen: päivittäiset tiedotukset, ryhmätapaamiset ja ilmoitustaulut (Punjaisri ym. 2009).

Sisäinen brändäys on käytössä jo monessa yrityksessä ja työntekijöiden rooli yrityksen brändijohtamisen kentässä on tunnistettu. Brändäys on ymmärrettävä täysin koko yrityksessä, jotta työntekijät voivat toimia suunniteltujen toimenpiteiden ja sovittujen asioiden mukaisesti. Tämä on elintärkeää yrityksille, jossa työntekijät vievät brändilupausta eteenpäin asiakkaille ja ulkoisille osakkeenomistajille. Työntekijöiden vastuulla on luoda vahva brändi ja tuottaa asiakkaiden odotusten mukaisia palveluja. Yritykset, jotka panostavat työntekijöiden hyvinvointiin ja arvostavat heitä, tuottavat parempaa palvelua asiakkaille ja pitävät kiinni brändin mukaisista lupauksista (King & Grace 2008; Foster ym. 2010).

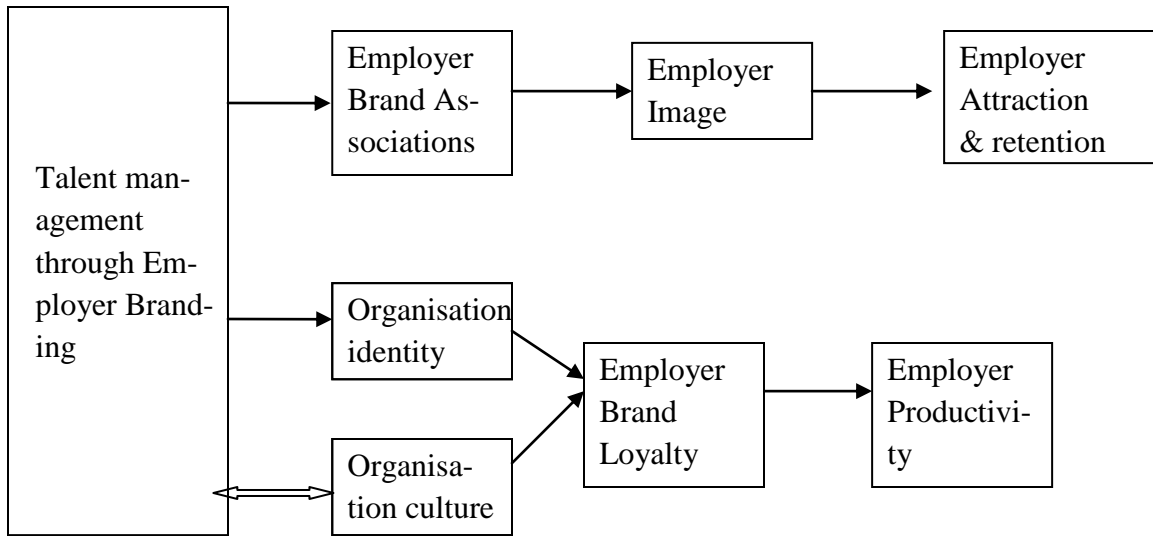
Ambler ja Barrow (1996) kuvaavat työnantajakuvaa ”pakkaukseksi käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia etuja varustettuna työllisyydellä ja, jotka ovat identifioituja tietyille työllistävälle yritykselle”. Konferenssikomitean (2001) mukaan työnantajakuva luo yrityksen identiteetin. Työnantajakuvaan kuuluu yrityksen arvojen, käytäntöjen ja käytöksen suuntaamista kohti potentiaalisia nykyisiä työntekijöitä, jotta nämä kiinnostuvat, motivoituvat ja sitoutuvat yritykseen. Potentiaaliset työnhakijat muokkaavat työnantajakuvaa yrityksestä brändiassosiaatioiden avulla. Nämä syntyvät työnantajabrändäyksestä. Kuvio kaksi osoittaa, miten työnantajabrändäys vaikuttaa työnantajan kiinnostavuuteen ja työntekijän tuottavuuteen (Backhaus & Tikoo 2004).



Kuvio 2. Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505).

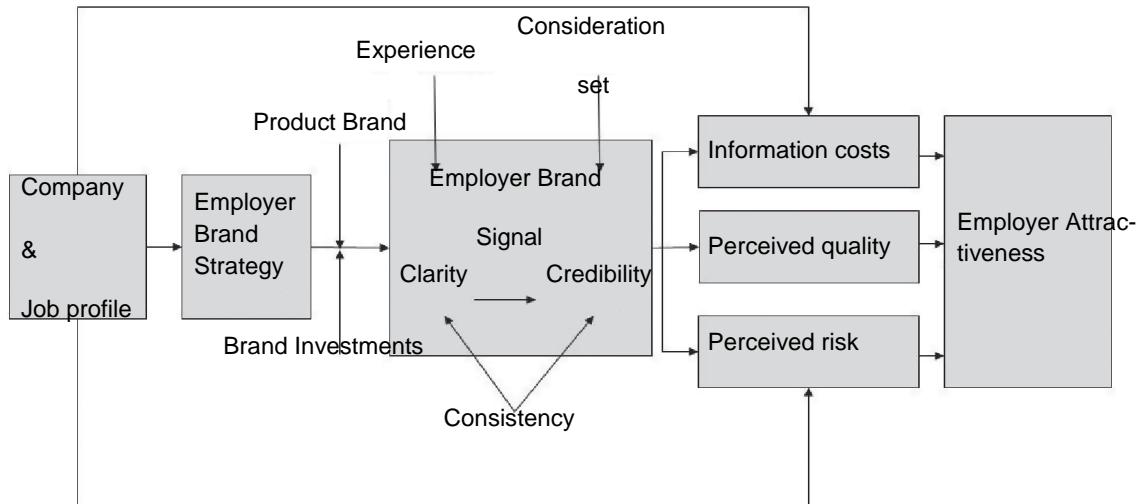
Mandhanya ja Shah (2010) määrittelevät kolme erilaista työnantajabrändäyksen tyyppiä. Työnantajabrändäyksessä potentiaaliset työnhakijat luovat kuvan yrityksestä. Työnhakijoiden mieleen ovat painuneet ne asiat, joita työnantaja on tuonut mainoksissaan esille. Rekrytointibrändäyksessä mainostetaan avoinna olevia työpaikkoja sekä selitetään rekrytointiprosessia työnhakijalle. Työnantajabrändäystä on sisäistä ja ulkoista. Sisäisessä työnantajabrändäyksessä yritys käyttää hyödyksi omia työntekijöitä ja tekee heistä yrityksen mainostajia tuleville työnhakijoille. Ulkoisella työnantajabrändäyksellä luodaan ulkoista kuvaa yrityksestä erilaisten mainosten ja nettisivujen avulla (Mandhanya & Shah 2010).

Mandhanya ja Shah (2010) mukaan työnhakijat kehittävät työnantajakuvan yrityksestä brändiassosiaatioiden avulla. Brändiassosiaatiot ovat työnantajabrändäyksen tulos. Alla olevassa kuviossa kolme kuvataan työnantajabrändäyksen, markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon käsitteitä. Mandhanya ja Shah (2010) määrittelevät, että työnantajabrändäys luo kaksi vahvaa etua, jotka ovat brändiassosiaatiot ja brändilojaalisuutta. Brändiassosiaatiot luovat työnantajakuvan ja työnantajan kiinnostavuuden työnhakijoille. Työnantajabrändäys vaikuttaa organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, jotka taas vaikuttavat työntekijän brändilojaalisuuteen. Lojaalisuus sitouttaa työntekijät yritykseen ja auttaa yritystä löytämään henkilöstön joukostaan osaavat työntekijät.



Kuvio 3. Työnantajabrändäyksen prosessi (Mandhanya & Shah 2010, 46).

Gudergan ym. (2010) ovat tutkineet työnantajabrändäyksen vaikutusta henkilöstön rekrytointiin. Heidän mukaansa työntekijäpohjaiseen brändipääomaan vaikuttavat työnantajakuvan selkeys, johdonmukaisuus, brändi-investoinnit ja brändiuskottavuus sekä sijainti ja yrityksen koko. Tutkimuksessa selvisi, että työntekijät, joilla oli enemmän työkokemusta, pitivät brändistä kertovia viestejä tärkeämpinä, kuin työntekijät, jotka hakivat ensimmäistä työtään. Työpaikkaa hakiessaan työntekijät pitivät tärkeimpänä tekijänä yrityksen toimialaa. Gudergan ym. (2010) ovat muokanneet Erdemin ja Swaitin (1998) muodostamaa työntekijäpohjaista brändipääoman viitekehystä. Uudet työntekijät hakevat uusiin työpaikkoihin tarkastelemalla potentiaalisten yritysten brändisignaaleja. Työnantajien on kehitettävä työnantajabrändin strategioita, jos he haluavat lähettää positiivisia signaaleja tuleville työntekijöilleen. Työnantajabrändistä kertovat signaalit vaikuttavat suoraan rekrytointikustannuksiin ja työntekijöiden mielipiteisiin mahdollisista yritykseen liittyvistä riskeistä. Positiiviset signaalit yrityksestä vetävät puoleensa uusia työnhakijoita. Työnantajan kiinnostavuus on yksi työntekijäpohjaisen brändipääoman elementti. Kuviossa kolme esitellään tärkeimmät pääoman muodostavat tekijät (Gudergan ym. 2010).



Kuvio 4. Muokattu työntekijäpohjainen brändipääoma – viitekehys (Cudergan ym. 2010, 69).

Harrington ja Williams (2004) painottavat työntekijöiden mukaan ottamista nykyaikaisen organisaation päätöksentekoon. Valtuuttaminen on sidoksissa yksilön hyvinvointiin ja hänen kykyjen, vaikutusvallan ja mahdollisuuksien lisääntymiseen. Ryhmätyöt organisaation ja tiimien sisällä mahdollistavat parhaiten työntekijöiden osallistamisen. Henkilöstöyksiköllä on parhaat voimavarat ja taidot työntekijöiden kouluttamiseen ja osallistamiseen. Organisaation on syytä varmistaa työntekijöiden valtuuttaminen jokaisella tasolla. Lisäksi se kasvattaa työntekijöiden sitoutuneisuutta yritykseen ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Samalla työntekijöiden toiveikkuus tulevaisuutta kohtaan kasvaa (Harrington & Williams 2004).

2.2 Perehdyttäminen

Rekrytointiprosessin jälkeen alkaa uuden työntekijän perehdyttäminen. Työntekijöitä palkataan paljon suhteiden kautta, mutta rekrytoinnin tulisi kohdistua henkilön osaamisalueisiin. Osaamisalueet kertovat henkilölle kokonaiskuvasta paljon. Perehdyttäminen alkaa rekrytointiprosessin jälkeen ja perehdyttämisprosessit vaihtelevat henkilön asemasta riippuen (Davis & Kleiner 2001).

Perehdyttäminen on oleellinen aloitus työssä viihtymiselle ja työilon kokemiselle. Jokaisella yrityksellä on olemassa tietynlainen yhtenäinen ohje perehdyttämiselle. Ensimmäi-

set päivät uudessa ympäristössä ja oikeanlainen aloitus työntekoon ovat ensiarvoisen tärkeitä uudelle työntekijälle. Orientaatiossa eli perehdyttämisessä uusi työntekijä perehdytetään uuteen työhön, työyhteisöön ja työoloihin. Orientaatiossa työntekijät tuntevat olevansa tervetulleita ja ymmärtävät uudet vastuunsa työyhteisössä. Siinä myös yhdistetään yrityksen ja työntekijän tavoitteet ja tarpeet (Ku & Kleiner 2000).

Cirilon ja Kleinerin (2003) mukaan jopa puolet uusista työntekijöistä lähtee yrityksestä ensimmäisen kuukauden aikana. Lähtemiseen yhtenä syynä on perehdyttämisen puutteellisuus ja siitä jääneet huonot mielikuvat yrityksestä. Työntekijä on menettänyt luottamuksensa yritykseen jo heti ensimmäisten päivien aikana. Menestyvät yritykset ymmärtävät yhä enenevässä määrin perehdyttämisen merkityksen. Cirilo ja Kleiner (2003) esittävät, että hyvin perehdytetty työntekijä haluaa enemmän haasteita ja edetä ammatillisella urallaan eteenpäin. Lisäksi perehdytetty työntekijä tuntee olonsa arvostetuksi yrityksessä (Cirilo & Kleiner 2003).

Caruth ym. (2009) esittävät tutkimuksessaan, että perehdyttämiseen kuuluu muodollinen ja epämuodollinen vaihe. Muodollisessa prosessissa henkilö perehdytetään yrityksen historiaan, käytäntöihin ja muihin tärkeimpiin osa-alueisiin. Yleensä tämä alkaa ensimmäisen työpäivän jälkeen ja ennen ensimmäisen viikon loppua. Muodollisessa osassa keskitytään kertomaan työntekijälle oma paikka yrityksen organisaatiokartassa. Prosessin aikana työntekijä tulee osaksi yritystä ja työympäristöä. Epämuodollinen vaihe alkaa heti muodollisen päätyttyä ja se toteutetaan työkavereiden toimesta. Uudet työntekijät haluavat tietää varhaisessa vaiheessa oman roolinsa yrityksessä ja uralla etenemisen mahdollisuudet. (Ku & Kleiner 2000.) Epämuodollisessa vaiheessa työntekijä tutustutetaan erilaisilla keinoilla kuin virallisessa prosessissa. Epämuodolliseen vaiheeseen kuuluu, että työntekijälle kerrotaan työajat, esitellään uudet työkaverit esimiehen toimesta ja, että työntekijä saa luettavakseen perehdyttämisoppaan. (Caruth ym. 2009.)

Caruthin ym. (2009) mukaan perehdyttäminen koostuu viidestä eri aihealueesta. Ensimmäisessä vaiheessa työntekijälle kerrotaan yrityksen historiasta, käytännöistä ja kulttuurista. Seuraavaksi uudelle työntekijälle luodaan miellyttävä mielikuva yrityksestä ja uudesta työstä. Mielikuva on merkityksellinen osa prosessia, koska myöhemmin työntekijä perehtyy tarkemmin yritykseen ja omaan työhönsä. Ensimmäiset hetket uudessa työssä

ovat mieleenpainuvia ja voivat olla myös pelottavia. Esimiehellä on kolmannessa vaiheessa merkittävä rooli, koska hän omalla asenteellaan ja opastuksellaan auttaa uuden työntekijän mukautumaan yrityksen käytäntöihin ja työyhteisöön. Yrityksen kulttuuriin ja työyhteisöön mukautuminen on haastavaa ja esimiehen avulla se tapahtuu helpoiten. Uusi työntekijä suhtautuu yritykseen positiivisemmin, jos yrityksen vastaanotto on miellyttävä. Seuraavaksi kerrotaan uudesta työstä ja selvitetään työntekijälle asetetut odotukset. Esimies käy tarkkaan läpi tehtävän sisällön. Esimiehen tulee kuvailla riittävän selvästi mitä tehdään, miksi pitää tehdä niin ja kuinka se tehdään. Työntekijälle pitää kertoa myös yrityksen käytännöistä, säännöistä ja eduista (Caruth ym. 2009).

Cirilo ja Kleiner (2003) jakavat tehokkaan perehdyttämisprosessin kolmeen eri kohtaan. Alkuohjaus kestää tavallisesti aina työhön hyväksymisestä ensimmäiseen työpäivään asti. Prosessin aikana työntekijä saa tiedotteita yrityksestä, tuotteista ja palveluista tai uudesta tulevasta työnkuvastaan. Esimiehet ottavat yhteyttä uuteen työntekijään, joka lisää hänen motivaatiota. Organisaatioon perehdyttämisellä on yhtä tärkeä merkitys kuin omaan tulevaan työhön perehdyttämisellä. Organisaatioon perehdyttämisen merkitys on siinä, että uusi työntekijä oppii tuntemaan organisaatioympäristön ja siihen vaikuttavat tekijät. Yleensä perehdyttämisen tässä prosessin vaiheessa tekee tulokkaalle nimetty mentori (Cirilo & Kleiner 2003).

Perehdytys on syytä aloittaa henkilöstöyksiköstä, josta työntekijä saa henkilökortin, jossa valmistellaan palkanmaksu ja annetaan perehdyttämisopas, josta käy ilmi tarvittavat tiedot yrityksestä ja työsopimuksesta sekä muut työhön liittyvät asiat. Seuraavan vaiheen vastuu on esimiehellä, jonka on syytä kierrättää uutta työntekijää uudessa työympäristössä ja esitellä hänet muille työkavereille. Muodollisen perehdyttämisen vaiheen aikana uuden työntekijän kanssa tutustutaan yrityksen tuotteisiin, palveluihin ja yrityksen historiaan. Viimeisessä vaiheessa esimies seuraa perehdyttämisen onnistumista ja arvioimista ensimmäisten viikkojen aikana. Caruthin ym. (2009) mukaan uuden työntekijän perehdyttäjänä on vanhempi työntekijä. Esimies on yleensä määrännyt uudelle työntekijälle vanhemman työntekijän perehdyttäjäksi, jonka tehtävänä on perehdyttää vanhempana työkaverina uusi työntekijä työtehtäviinsä (Caruth ym. 2009.)

Ku ja Kleiner (2000) määrittelevät tehokkaan perehdyttämisen yrityksestä ja toimialasta riippumatta kahteen erilaiseen tasoon: yleiseen ja spesifiin. Yleisellä perehdyttämällä tarkoitetaan sitä, että yrityksen yleisesittelyssä tulee kertoa, mikä yritys on, mitä se on tehnyt ja mihin se on menossa. Tämän vaiheen tarkoituksena on saada työntekijä tuntemaan olonsa turvalliseksi ja kuulumaan yritykseen yhtenä työntekijänä muiden joukossa. Yleisten menettelytapojen esittelyssä paneudutaan myös hyvän liiketavan periaatteisiin, tehokkuustavoitteisiin, johdon työskentelyyn, talon tapoihin, politiikkaan ja turvallisuuteen. Lisäksi työntekijöiden tarvitsee tietää palkitsemiskäytännöt. Spesifin perehdyttämisen keskeisenä ajatuksena on perehdyttää uusi työntekijä mahdollisimman hyvin yrityksen tuotteisiin, jotta hän voi aloittaa työnteon mahdollisimman nopeasti. Perehdyttämisen osa-alueena on myös oleellista tutustuttaa uusi työntekijä työkavereihin ja työlaitteisiin (Ku & Kleiner 2000).

2.3 Palkitseminen

Työntekijöiden palkkaus ja palkitseminen on muuttunut aikojen kuluessa, mutta kuitenkin palkkausjärjestelmä on kuitenkin pysynyt tasaisena monien vuosien ajan. Kaikki muuttui 1980-luvun alussa USA:n isojen moottoritehtaiden ansiosta. Tällöin huomattiin, että japanilaisten tuotteiden luotettavuus ja hinnoittelun yliote rapautti markkina-arvoa nopeasti. Muutos sai aikaan liikehdintää yritysmaailmassa ja muutos palkkauksessa sekä palkitsemisessa sai alkunsa (Stredwick 2000).

Muutoksen myötä kehittyi samalla HRM-yksikkö eli henkilöstöjohtamisen yksikkö, jonka vastuulla oli rekrytoida, haastaa ja harjoittaa työvoimaa. Työvoiman merkitys korostui 1980-luvun keskivälillä. Työvoiman avulla yritykset pystyivät saavuttamaan kilpailuetua ja lisäämään tuotantoa. Työvoiman määrää lisättiin ja työntekijöille maksettiin tarpeeksi palkkaa ja palkkioita, minkä avulla voitiin vastata kysynnän kasvuun sekä valmistaa tuotteita nopeassa tahdissa. Palkkiolinjaukset ja palkanmaksuperiaatteet kehittyivät ja yritykset aloittivat palkitsemisstrategioiden muokkaamisen. (Stredwick 2000).

Stredwickin (2000) mukaan yritykseen on luotava yhtenäinen palkitsemisstrategia, joka toimii jokaisessa eri organisaation osassa. Appelbaum ja Mackenzie (2000) mukaan tulospalkkio toimii motivaattorina ja lisää työntekijöiden tehokkuutta. Johdolla on oltava

valmiina tarkasti suunniteltu palkitsemisstrategia ja palkkiojärjestelmä, joka kaikilta osin tukee strategiaa. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä on tarkastella yrityksen palkitsemistarpeita ja tunnistaa samalla tarpeelliset palkitsemisstrategiat ohjaamaan työntekijöiden käyttäytymistä. Oikeanlaiset toimenpiteet lisäävät työntekijöiden tehokkuutta. Strategian on kuljettava samassa linjassa palkitsemispolitiikan kanssa (Appelbaum & Mackenzie 2000; Stredwick 2000).

Ryhmäpalkitseminen ja tulospalkkiot ovat suosittuja nykyajan yrityksissä. Tulospalkkiot voivat olla sidoksissa yhden työntekijän tai ryhmän, yksikön tai koko organisaation tehokkuuteen. Tulospalkkio on positiivinen tunnustus yritykseltä työntekijälle hyvin tehdystä työstä ja saavutuksista. Yleisesti ottaen myyntialalla toimivat työntekijät saavat myyntiin sidoksissa olevia tulospalkkiota. Ryhmätulospalkkio on sidottu koko ryhmän toimintaan ja ryhmän pitää saavuttaa tavoitteet yhdessä saadakseen palkkion. Ryhmälle asetetaan tavoitteet tulokorttiin ja heidän saavuttaessaan ne, heidät palkitaan tulospalkkiolla (Appelbaum & Mackenzie 2000).

Pouliakis (2010) toteaa, että riittävän suurella tulospalkkiolla on vaikutusta työntekijän tehokkuuteen. Pienillä tulospalkkioilla ja bonuksilla voi olla työntekijään negatiivinen vaikutus, koska rahapalkkion määrä ei riitä tuottamaan tarpeeksi suurta tyydytystä tehokkuuden lisäämiseksi. Palkkion määrä on sidottava tehtyyn työhön ja maksettava työntekijälle vasta tehdyn työn jälkeen. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät odottavat tehdystä työstä palkkiota tulevaisuudessa, vaikka palkkiosta ei olisi sovittu erikseen. Yritysten on huomattava se, että palkkioilla voi olla pidemmällä aikavälillä vaikutusta työtyytyväisyyden laskuun. Työntekijät, joilla on olemassa palvelusvuosipalkitsemisjärjestelmä, eivät ole yhtä työtyytyväisiä kuin ne, joilla tätä järjestelmää ei ole käytössä (Pouliakis 2010).

Mickelin ja Mitchellin (1999) mukaan palkan arvostus vaihtelee eri ihmisillä. Osa haluaa hakeutua töihin suuren palkan vuoksi. Palkalla on vaikutus motivaatioon ja sen suuruus vaihtelee henkilön aseman mukaan. Ihmiset, jotka arvostavat palkkaa ja ottavat riskejä sitä saavuttaessa, ovat tunteiden etsijöitä, kilpailijoita ja materialisteja. Lisäksi suuren palkan tavoittelijat ovat kunnianhimoisia ja ovat asettaneet tavoitteet korkealle (Mickel & Mitchell 1999).

Palkka on yrityksissä yleisin palkitsemisen keino. Yritykset käyttävät palkkaa motivoinnin ja työntekijöiden sitoutumisen keinona. Palkkataso määräytyy työntekijän pätevyyden ja työn vaativuuden mukaan. Työntekijän motivaatio on sidoksissa maksettuun palkkaan. Pääosa yrityksistä käyttää palkitsemisjärjestelmiä työntekijöiden motivoinnissa. Gee ja Burke (2001) muistuttavat, että palkkioita ei ole syytä jakaa liian avokätisesti, koska motivaatio näissä tapauksissa ei ole pitkäaikainen. Palkkio on syytä sitoa tehtyyn työhön tai tehtyihin projekteihin, jotta motivaatio säilyy (Burke & Gee 2001; ref. Myers & Tietjen 1998).

2.4 Esimiestyö

Työntekijöillä on suhteellisen samansuuntainen käsitys esimiehestä, josta löytyy tietyt luonteenpiirteet ja taidot. Työntekijät kaipaavat suhdeorientoitunutta esimiestä, joka käytöksellään ottaa huomioon jokaisen työntekijän. Työntekijöiden odotukset kohdistuvat ensin esimiehiin ja vasta sen jälkeen organisaatioon. Työntekijät haluavat esimiehen olevan lähellä heitä. Toisaalta esimies, joka toimii liian lähellä työntekijöitä, voi olla katastrofi yritykselle. Esimiehen tärkeimpänä tehtävänä on käytännön johtamisen hallinta. Lisäksi esimiehelle on asetettu tietyt organisaation tavoitteet ja näihin tavoitteisiin hän pääsee yhdessä työntekijöiden kanssa (Andersen 2009).

Rabeyn (2010) mukaan nykypäivän organisaatioissa toimintaympäristöt elävät muutoksessa ja esimiesten on osattava mukautua tilanteiden mukaan. Esimiehiltä vaaditaan muutostohtajuuden taitoja ja päättävässä asemassa olevien täytyy jatkuvasti saavuttaa toimivia päämääriä ja heillä on oltava nopea päätöskyky muutostilanteissa. Esimiehen on ymmärrettävä, mitkä asiat vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen. Esimiehen tulee olla tietoinen myös toimintaympäristön realiteeteista ja tekijöistä, jotka vaikuttavat yrityksen asemaan ja menestymiseen. Esimiehen on voitava tarjota merkityksiä ja päämääriä, johon työntekijät sitoutuvat (Rabey 2010).

Palaute toimii strategisena työkaluna ja sillä saadaan aikaan tehokasta työskentelyä. Esimiesten tehtävänä on luoda avoin kulttuuri, jossa palautetta on mahdollista jakaa puolin ja toisin. Palaute toimii organisaation jatkuvan kehittämisen välineenä prosessien ja ihmisten välillä. Esimiehen on rohkaistava työntekijöitä antamaan palautetta, sillä hänen

toiminnalla voidaan lisätä palautteiden määrää ja laatua. Palaute on yksi tekijä menestyksen saavuttamiseen (Roebuck 1996).

Lee (2006) toteaa, että työntekijät kaipaavat enemmän suoraa palautetta esimiehiltään. Satunnaiset keskustelut työstä esimiehen ja alaisen välillä ovat yleensä yhtä tehokkaita kuin työntekijän työpanoksen arviointimenetelmät. Satunnaiset keskustelut ovat parhaita palautteen antamiselle, jolloin molemmalla osapuolella on mahdollisuus puhua asiasta kuin asiasta ja esimies voi jakaa tarvittaessa tietoa suoraan työntekijälle palautteen muodossa. Esimiesten jakaessa tietoa työnlaadusta ja työstä, välittyy työntekijöille tietoa työn kehittamisestä ja tehostamisesta. Paras tapa löytää ratkaisuja ongelmiin on vuoropuhelu esimiehen ja alaisen välillä. Satunnainen palaute on toimiva yhteydenpitoväline esimiehen ja alaisen välillä. Palaute voi olla suunniteltua ja säännöllistä, jolloin se on sovittu erikseen ja merkitty kalenteriin tietyiksi ajankohdiksi. Säännölliset palautekeskustelut ovat niin esimiehen kuin alaisenkin vastuulla. Negatiivisen palautteen antaminen pitäisi tapahtua pieninä palasina. Negatiivinen palaute saattaa laskea työntekijän motivaatiota ja samalla vaikuttaa laskevasti työtehokkuuteen (Lee 2006).

Esimiehen ottaessa ja antaessa palautetta on mahdollista, että työntekijät saavat selvemmän kuvan yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. (de Jong ym. 2006.) Esimiehen tehtäviin kuuluu antaa työntekijöille niin rakentavaa kuin kriittistä palautetta. Palautteenannon keskeisin ajatus Hackerin (2003) mukaan on siinä, että työntekijät ymmärtävät, että on menetelty väärin ja oppivat siten oikean menettelytavan. Työntekijän on oleellisesta kuunnella esimiestään, vaikka palaute olisi kriittistä. Kriittisen palautteen kohdalla työntekijä ei saa menettää malttia ja palautteista heidän on syytä ottaa opiksi (Hacker 2003).

Peñan ja Reisin (2001) mukaan esimiehet voivat motivoida työntekijöitä pelolla ja hyvydellä. Pelolla johtamisessa esimies on tiukka ja kriittinen työntekijöitään kohtaan. Esimiehen tiukkuus ei välttämättä tuota hyvää tulosta työntekijöiden joukossa. Liiallinen tiukkuus johtaa ongelmiin eikä tehokasta lopputulosta saavuteta. Vastaavasti, jos esimies on motivoivat, niin työntekijät tekevät mielellään tuloksekasta työtä. Esimiehen tehtävänä on poistaa työntekijöiden motivaation esteet, kuin pakottaa pelkästään yrittämään. Tavoitteena on, että työntekijät ymmärtävät työnsä tärkeyden ja sen, että organisaatio ei pysty toimimaan ilman heidän panostaan. Esimiesten ja työntekijöiden on ymmärrettävä

toisiaan ja tunnettava toistensa käytöstapoja voidaakseen työskennellä yhdessä (Peña & Reis 2001).

Geen ja Burken (2001) mukaan esimiesten on syytä hyödyntää työntekijöiden motivoinnissa kolmea eri osa-aluetta: antaa tunnustusta työstä, synnyttää ja ylläpitää avointa viestintäilmapiiriä ja johtaa tiedolla. Esimiesten tehtävänä on antaa tunnustusta ja palautetta työntekijöille tehdystä työstä, pienestäkin onnistumisesta. Tunnustuksen merkitys on huomattava työntekijälle. Uusista päätöksistä ja linjauksista on välitettävä tietoa työntekijöille, koska tämä lisää motivaatiota ja tietoisuutta tavoitteista. Esimiehen on myös syytä kertoa, miksi tiettyyn päätökseen päädyttiin. Esimiehen on tunnistettava potentiaaliset osaajat ja kehittyjät (Gee & Burke 2001).

Kehityskeskustelut on kehitetty henkilöstöyksikössä ja kehityskeskustelujen tuloksia seurataan henkilöstöyksikön toimesta. Kehityskeskusteluihin käytetään yrityksissä huomattavasti aikaa (esimerkiksi esimiesten kouluttamisessa kehityskeskusteluprosessiin). Kehityskeskustelut jakavat mielipiteitä työntekijöiden keskuudessa. Osa työntekijöistä kokee kehityskeskustelut hyvin positiivisina kokemuksina ja osa kokee ne työajan hukkaamisena (Benson ym. 2010).

Kuvaasin (2007) mukaan kehityskeskusteluja käytetään aktiivisesti yrityksissä ja ne yhdistävät henkilöstöyksikön aktiviteetteja. Kehityskeskusteluiden avulla yritys tutkii työntekijöiden kompetensseja. Kuvaas (2007) toteaa, että kehityskeskustelulla on positiivinen vaikutus työntekijöihin, jos kehityskeskustelun tulokset ovat positiivisia. Tyytyväisyys kehityskeskusteluun on suoraan sidoksissa yritykseen sitoutuneisuuteen. Kehityskeskustelut eivät suoraan lisänneet työntekijöiden työtehokkuutta. Itsearviointiin nähdään tasoittavan kehityskeskustelujen ja työtehokkuuden vaikutuksia. Työntekijät, jotka osaavat itsearviointiin, ovat myös sitä mieltä, että tavoitteiden ja odotusten asettaminen heille on luonnollista. Työntekijät, jotka erityisesti pitävät kehityskeskusteluista, ovat sitoutuneita ja luontaisesti motivoituneita työskentelemään yrityksessä. Työntekijät, joilla on luonnostaan alhainen motivaation taso, eivät näe kehityskeskusteluista hyödyllisinä. Tutkimuksessa kävi ilmi, että luontaisesti motivoituneet työntekijät reagoivat positiivisesti kehityskeskusteluihin. Työntekijöillä, joilla on luontaisesti alhainen motivaation taso, saattavat kokea kehityskeskustelut negatiiviseksi asiaksi (Kuvaas 2006; 2007).

Viestinnän avulla jaetaan tietoa ohjaamaan työntekijöitä saavuttamaan heidän tavoitteen-
sa ja kerrotaan organisaation tavoitteista. Esimiehen tehtävänä on jakaa tietoa työntekijä-
tasolle ja varmistaa, että tieto saavuttaa jokaisen työntekijän. Jos esimies epäonnistuu
viestinnässä, työntekijät jäävät ilman tietoa. Työntekijät menettävät kuvan organisaation
toiminnasta ja samalla motivaatio työtehokkuuteen saattaa laskea. Sisäinen viestintä on
oleellinen tekijä työntekijöiden sitouttamisessa yritykseen. Sisäinen viestintä vahvistaa
sitoutuneisuutta, arvojen tärkeyttä ja yrityskuvaa. Sisäinen viestintä vaikuttaa työntekijöi-
den organisationaalisiin asenteisiin. Esimiehen ja työntekijöiden välinen viestintä vaikut-
taa yksilön organisaatioon sopeutumiseen ja sitoutuneisuuteen (de Jong ym. 2007).

Sisäinen viestintä on esimiehen ja työntekijän vuorovaikutusta, joka tapahtuu kasvokkain.
Kasvokkain tapahtuvassa informaation jakamisessa viestintä on tehokkainta ja se kasvat-
taa työntekijöiden luottamusta, tyytyväisyyttä, lojaalisuutta ja tuottavuutta. D'Aprix
(1996) painottaa muutamia asioita sisäisen viestinnän onnistumisessa. Hyvä johtaminen
vaatii tehokasta viestintää esimieheltä. Työntekijät tarvitsevat viestintätaitoihin liittyvää
taitoa ja ohjeistusta, jotta välttyään virheilä viestinnässä. Viestinnästä vastaaviin esimies-
tehtäviin tulee valita siihen pystyviä henkilöitä. Esimiesten on suoriuduttava tehtävästään
moitteettomasti ja kannustettava työntekijöitä viestimään tehokkaasti (Fiebich & Therkel-
sen 2003; ref. D'Aprix 1996).

Esimiehet motivoivat työntekijöitä työskentelemään tehokkaammin, kun heille asetetaan
korkeita tavoitteita ja odotuksia. Työntekijät kokevat olevansa arvostettuja, kun heidät
otetaan vakavasti. Työntekijöille on syytä antaa mahdollisuus osaamistensa näyttämiseen,
mikä lisää motivaatiota. Kun työntekijöihin luotetaan ja heille annetaan haastavampia
töitä, on heillä vähemmän halua vaihtaa työpaikkaa. Huonot työskentelymahdollisuudet
ja epämiellyttävä työ laskevat työmotivaatiota ja työtehokkuutta, eikä töihin ole miellyt-
tävä tulla. Esimiesten tehtävänä on rohkaista työntekijöitä työskentelemään tehokkaasti
ja motivoimaan heitä saavuttamaan heille asetettuja tavoitteita (Dasgupta ym. 2013).

Luottamus syntyy ja kasvaa yrityksissä esimiesten ja työntekijöiden välillä. Luottamus
vähentää työntekijöiden uusien työtehtävien etsimistä, kasvattaa lojaalisuutta ja nostaa
ryhmätehokkuutta. Luottamusta voidaan kasvattaa muun muassa vuorovaikutuksen li-
säämisellä, olemalla rehellisiä ja kunnioittamalla muita työkavereita sekä pitämällä lupa-

uksensa. Nykypäivän vaikeassa taloustilanteessa aineettomista pääomista on pidettävä huolta, koska ne voivat vaikuttaa suoraan aineellisiin pääomiin. Aineettomalla pääomalla voidaan tarkoittaa tässä tapauksessa luottamusta ja aineellisella pääomalla taloudellista pääomaa esimerkiksi kassavirtaa (Brauner ym. 2013).

2.5 Työtyytyväisyys ja työmotivaatio

Työtyytyväisyydellä tarkoitetaan tietyn yksilön positiivista reaktiota tiettyyn työhön. Yksilön henkinen ja fyysinen hyvinvointi vaikuttaa terveyteen. Työtyytyväisyydellä on vaikutusta tuottavuuteen, toistuvaan poissaoloon, vaihtuvuuteen ja muihin tekijöihin, jotka on yhdistetty työelämään (Oshagbemi 1999).

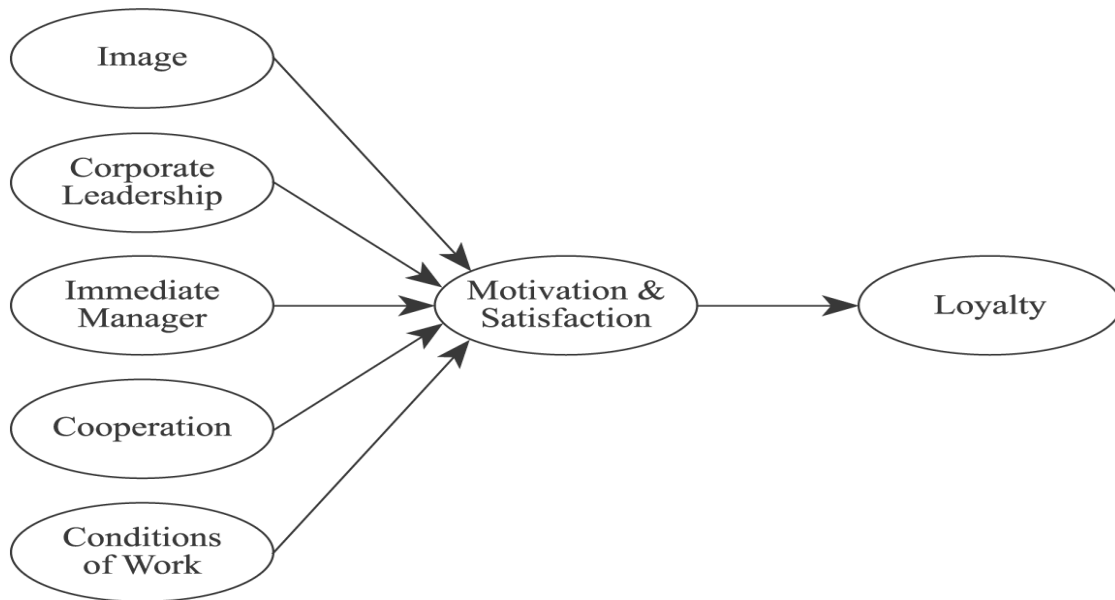
Crow ja Hartman (1995) kuvailevat taloustilanteen huonontumista ja työntekijöiden vähentämistä sekä johtajien vaikeutta johtaa yrityksiä supistetulla työntekijämäärällä. Johtajien ja esimiesten on rakennettava organisaatio uudestaan ja tulos tehdään pienemmällä työntekijämäärällä. Esimiehillä on vaikeuksia pitää huolta jokaisen työntekijän hyvinvoinnista. Esimiesten pitää kiinnittää enemmän huomiota tyytymättömyyden vähentämiseen organisaatioissa. Esimiesten tulee kytkeä pois tehokkuutta estäviä tekijöitä, kuten suuret palkkaerot, herjaava johto, huonot työolot ja huono kommunikaatio. Työympäristö on parhaimmillaan silloin, kun se on vapaa sisäisistä tyytymättömyyden aiheuttajista (Crow & Hartman 1995).

Crow ja Hartman (1995) ehdottavat, että paras tapa välttää tyytymättömät työntekijät, on olla palkkaamatta heitä. Organisaatioissa, joka on miehitetty tyytymättömillä työntekijöillä, on vaikea tehdä mitään työtyytyväisyyden tai tehokkuuden hyväksi. Työnantajien on syytä keskittyä kehittämään palkitsemisjärjestelmä tyytyväisille työntekijöille ja esimiehille, jotka pyrkivät tekemään työtä työtytyväisyyden vähentämiseksi. Lisäksi työntekijöille, jotka ovat jatkuvasti tyytymättömiä työhönsä ja esimiehille, jotka eivät halua tehdä töitä työtytyväisyyden eteen, pitää antaa sanktioita (Crow & Hartman 1995).

Eskildsenin ym. (2004) tutkimuksesta selviää, että korkeasti koulutetut työntekijät ovat tyytyväisempiä työhönsä kuin alemmin koulutetut työntekijät. Johtajat olivat tyytyväisempiä työssään kuin työntekijät. Tutkimuksessa kävi ilmi, että työtytyväisyys on sidoksissa yrityksen kokoon. Suurissa yrityksissä on alhainen työtytyväisyyden määrä. Työ-

motivaation määrässä on huomattavia työntekijäkohtaisia eroja. Korkeasti koulutetuilla työntekijöillä on parempi työmotivaatio työskentelyyn kuin muilla työntekijöillä. Tutkimus oli suunnattu Pohjoismaissa työskenteleville työntekijöille (Eskildsen ym. 2004).

Eskildsen ym. (2004) ovat luoneet mallin, joka kuvaa Pohjoismaiden työntekijän indeksin mallia (luotu 85000 työntekijälle suunnatun kyselytutkimuksen perusteella Pohjoismaista). Malli määrittelee asiat, jotka vaikuttavat tyytyväisyyteen, motivaatioon ja lojaalisuuteen. Näitä asioita ovat yrityksen imago, johtajuus, lähiesimies, yhteistyö ja työolosuhteet (palkka, työtehtävät ja ammatillisen kehittymisen mahdollisuudet). Seuraavassa esitellään kuviota neljä (Eskildsen ym. 2004).



Kuvio 5. Pohjoismaiden työntekijän indeksin malli (Eskildsen ym. 2004, 125).

Työ merkitsee ihmisille kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä. Eläkkeelle siirtyminen ei välttämättä ole kaikille se tärkein asia, jota mietitään töissä ollessa. Jos töissä viihdytään, niin eläkkeelle siirtymisen haaveet siirtyvät myöhemmäksi. Työn sisältö toimii yhtenä ratkaisevana tekijänä työtyytyväisyydessä. Bögenholdin ym. (2012) mukaan työntekijät ovat tyytyväisimpiä työhönsä silloin, kun heillä on aikomus jäädä eläkkeelle myöhemmin tai muuten pitkittää uransa. Työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä ja iloisia uransa aikana, jat-

kavat työelämässä pidempään. Työtyytyväisyys on myös sidoksissa vapaa-aikaan ja perheen kanssa käytettyyn aikaan. Parhaiten työelämässä viihtyvät ne, jotka ovat tyytyväisiä vapaa-aikaansa ja perheensä kanssa vietettyyn aikaan ja he myös venyttävät työuria pidemmäksi (Bögenhold ym. 2012).

Vuonna 1959 Frederick Herzberg kehitti kaksifaktoriteorian, jota kutsutaan nimellä hygieniamotivaatioteoria. Herzberg kehitti teorian miettimällä vastausta kysymykseen: ”Mitä ihmiset haluavat työltään?” Herzbergin teoria on sidoksissa siihen, että tyytyväisyyden vastakohtaksi ei voida suoraan esittää tyytymättömyyttä. Lisäksi työstä ei saada mieleistä, jos tyytymättömyys poistetaan suurimpana ongelmana. Herzbergin mukaan erilaiset tekijät, jotka vaikuttavat työtyytyväisyyteen, ovat erillään niistä, jotka johtavat tyytymättömyyteen. Myersin ja Tietjenin (2010) mukaan motivaattorit ovat hygieniatekijöitä, jotka aiheuttavat hyvänolon tunnetta tai hyvää asennetta työntekijälle. Motivaattoreita ovat tunnustus, saavutus, kasvun mahdollisuus, edistys, vastuu ja työ itsessään (Myers & Tietjen 2010). Herzbergin hygieniatekijät, jotka eivät suoraan vaikuta työhön itseensä, ovat johdon laatu, palkka, yrityksen politiikka, fyysiset työolot, suhteet toisiin työntekijöihin ja työturvallisuus. Nämä hygieniatekijät esiintyvät silloin, kun työntekijä on huonolla tuulella tai onneton. Hygieniatekijöillä tarkoitetaan työn ulkoisia olosuhteita ja työ itsessään on motivaatiotekijä. (Robbins 2009; Adler 1997; Myers & Tietjen 2010.)

Locken (1976) mukaan tilanne tai olosuhteet antavat työntekijälle tyydytystä. Tilanne sai aikaan mielihyväsävyisen tunnetilan, joka syntyi työssä, jossa henkilö saavutti tai edisti työnsä arvioihin liittyvää. Locke puhuu agenteista, jotka olivat verrattavissa Herzbergin hygieniatekijöihin. Asiakas tai esimies saa aikaan tilanteen, joka aiheuttaa tyytyväisyyttä tai tyytymättömyyttä. Työtyytyväisyys ja tyytymättömyys olivat teorian mukaan henkilön kompleksisia emotionaalisia reaktioita (Myers & Tietjen 1998).

Asenteet luovat perustan työntekijän käyttäytymiselle. Asenteet eivät kuitenkaan yksinään riitä. Arvot, jotka työntekijä tuo työhönsä mukanaan auttavat kehittämään hänen asenteitaan entisestään. Johtajien on kiinnitettävä huomiota erityisesti työntekijän asenteisiin, mutta myös arvoihin. Arvot eroavat asenteista, koska ne ovat kehittyneet elämän aikana, joten asenteisiin voidaan helpommin vaikuttaa. (Myers & Tietjen 1998).

Nykypäivänä jokainen työskentelee saadakseen työstään jonkun palkkion. Työmotivaatiosta on tehty tutkimus, jossa Hong ym. (1995) tutkivat eri yrityksiä, jotka olivat ottaneet käyttöön työntekijöiden etuohjelman. Tutkimuksessa saatiin selville, että etuohjelmalla on vaikutusta enemmän työmotivaatioon kuin tuottavuuteen. Nuoret työntekijät pitivät rahallisia etuja tärkeimpinä. Herzbergin kaksifaktoriteoriaan verraten työntekijöiden etuohjelmalla oli suora vaikutus työkunnan säilyttämiseksi. Hygieniatekijä eli tässä tapauksessa palkka, vaikutti suoraan työntekijän työmotivaatioon ja tuottavuuteen (Hong ym. 1995).

2.6 Yhteenveto

Aiemmissä luvuissa käsitellään neljää eri teemaa, jotka on valittu tutkielmaan ja, joiden avulla tutkittiin sisäistä työnantajakuva. Sisäinen työnantajakuva muodostuu yrityksessä toimivan henkilöstön näkemyksistä ja kokemuksista. Aikaisemmista tutkimuksista akateemiselta kentältä ei löytynyt sisäisestä työnantajakuvasta tehtyjä tutkimuksia. Aikaisemmissa tutkimuksissa tutustuttiin näihin teemoihin ja havaittiin, että niillä on selkeä merkitys ja vaikutus työntekijän kokemaan sisäiseen työnantajakuvaan. Yritys voi panostaa työnantajabrändäykseen, joka lisää työntekijöiden brändiuskollisuutta ja he toimivat yrityksen brändin mukaisesti ja toimivat mainostajina tuleville työntekijöille. Erityisesti se on yrityksen johdon tehtävä ja se tapahtuu esimiesten ja työntekijöiden välisessä vuorovaikutuksessa.. Seuraavassa on käsitelty tarkemmin, sitä miten teemat liittyvät sisäiseen työnantajakuvaan.

Työntekijät, jotka hakevat yritykseen töihin, ovat saaneet positiivista työnantajakuva, jota brändiassosiaatiot muokkaavat. Erityisesti nämä vaikuttavat työnantajan kiinnostavuuteen niiden kohdalla, joilla on työkokemusta enemmän. Sisäisen työnantajakuvan kannalta perehdyttäminen on keskeinen tekijä. Perehdyttämisvaiheen aikana uusi työntekijä saa tietoa yrityksen historiasta, sen toiminnasta ja omasta roolistaan yrityksessä. Uuden työntekijän luottamus joko syntyy yritykseen tai se menetetään heti ensimmäisestä päivästä alkaen. Sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttaa se, miten positiivinen kuva yrityksestä uudelle työntekijälle syntyy ja miten avoimesti hänet on otettu vastaan. Kun perehdyttäminen epäonnistuu, voi yritys menettää työntekijän jo muutaman kuukauden aikana. Tässä tilanteessa on selvää, että työntekijälle on jäänyt huono mielikuva yrityksestä. Me-

nestyvät yritykset ovat onnistuneet henkilöstön sitouttamisessa yritykseen ja sen toimintaan, mihin onnistuneella perehdyttämisellä on ollut merkitystä. Hyvin onnistunut perehdytys lisää työntekijän halua ottaa haasteita ja edetä urallaan. Muodollisessa perehdyttämisvaiheessa, jossa työntekijälle kerrotan yrityksen historiasta ja perehdytetään käytäntöihin, esimiehen merkitys ja rooli korostuvat. Esimiehen toiminta lisää motivaatiota. Epämuodollisessa vaiheessa esimies kertoo käytännön asioita ja esittelee työkaverit. Hän seuraa perehdyttämisen onnistumista ja varmistaa uuden henkilön positiivisen työntantajakuvan.

Sisäisen työntantajakuvan kannalta on otettava huomioon se, miten työntekijä kokee oman työnsä arvostamisen. Palkka merkitsee paljon työntekijöille ja sen merkitys eri ihmisillä vaihtelee. Palkkauksen määrä vaikuttaa siihen, millaisiin yrityksiin haetaan töihin. Palkka motivoi ja saa työntekijät sitoutumaan työskentelyyn yrityksessä. Palkitsemisessa tulee ottaa huomioon se seikka, että liiallinen palkitseminen voi vaikuttaa työtehokkuuden heikentymiseen. Palkan kehittyminen tai heikentyminen saa työntekijät miettimään yrityksen vaihtamista. Palkitseminen kasvattaa tehokkuutta ja lisää tyytyväisyyttä sekä lisää motivaatiota työskennellä yrityksessä. Tulospalkkiot ovat tunnustus hyvin tehdystä työstä ja ne lisäävät osaltaan työntekijöiden tyytyväisyyttä ja vahvistavat tunnetta työn arvostamisesta. Pienillä tulospalkkioilla voi olla negatiivinen vaikutus eikä se ei tuo riittävää tyydytystä. Mikäli työntekijät eivät koe saavansa tunnustusta työstään, se vaikuttaa negatiivisesti tyytyväisyyteen ja sitä kautta sisäiseen työntantajakuvaan. Palkitsemisessa tulee olla yhtenäinen linja, jota noudatetaan ja hyödynnetään. Henkilöstöjohtamisen ammattilaisten tehtävänä on tarkastella palkitsemistarpeita ja ohjata työntekijöiden työskentelyä oikeansuuntaisella palkitsemisstrategialla. Miten palkitaan tyytyväiset työntekijät tai esimiehet, jotka työskentelevät vähentääkseen tyytymättömyyttä?

Jokaisella työntekijällä on esimies. Esimies on linkki muuhun organisaatioon ja alaistensa edustaja. Työntekijät arvostavat esimiestä, joka pitää yllä suhteita ja ottaa työntekijät huomioon. Esimiestyöskentelyssä joko yrityksen strategiat ja tavoitteet jalkautuvat tai niitä ei edes tunnisteta. Esimiehen välityksellä työntekijät osallistuvat oman työnsä ja yrityksen kehittämiseen. Motivoiva, vuorovaikutteinen työyhteisö, jossa työntekijät tunnustavat yrityksen strategiat ja tavoitteet sekä niiden mukaisen esimiestyöskentelyn herät-

tää luottamusta ja vaikuttaa työntajakuvaan ja haluun työskennellä yrityksessä. Esimies luo ja ylläpitää toiminnallaan motivaatiota, hyvää työilmapiiriä ja vaikuttaa oleellisesti siihen, minkälainen sisäinen työnantajakuva työntekijöillä on. Työntekijät odottavat esimieheltään taitoja, luonteenpiirteitä ja kykyä johtaa ja olla vuorovaikutuksessa heidän kanssaan. Työntekijät arvostavat esimiehiä, joilla on kykyä toimia yrityksen johdon ja heidän välissään. He luottavat esimieheen, joka antaa palautetta, arvostaa heidän työtään ja osaamistaan sekä tukee ja kannustaa heitä.

Työtyytyväisyys heijastaa työntekijän positiivista reaktiota työhönsä. Työtyytyväisyys ja motivaatio vaikuttavat tuottavuuteen, toistuviin poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja muihin tekijöihin. Tehokkuutta estäviä tekijöitä, joihin esimiesten tulisi puuttua, ovat Crow ja Hartmanin mukaan suuret palkkaerot, herjaava johto, huonot työolot ja huono kommunikaatio. Työn sisältö on ratkaiseva työtyytyväisyystekijä ja työ merkitsee ihmiselle kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä. Työtyytyväisyys on merkittävä tekijä, kun tarkastellaan, miten lojaalinen, motivoitunut ja halukas henkilö on työskentelemään yrityksessä ja minkälainen sisäinen työnantajakuva hänelle on syntynyt siitä.

Toimintaympäristö muuttuu ja esimiesten tulisi hallita muutosjohtamisen taitoja. Hänen on tunnistettava jatkuvasti tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen asemaan ja menestymiseen. Muutostilanteessa työntekijät luottavat esimieheen, joka välittää tietoa, saavuttaa asetettuja päämääriä, kykenee tekemään päätöksiä, tunnistaa ihmisten käyttäytymiseen vaikuttavat seikat ja tekijät, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen.

Esimiehen tehtävänä on luoda avoin kulttuuri, missä palautetta annetaan puolin ja toisin. Palautteen antaminen voi tapahtua jokapäiväisessä vuorovaikutuksessa. Se voi tapahtua suunnitellusti. Esimies vaikuttaa siihen, millaista ja miten paljon palautetta annetaan. Palaute vaikuttaa suoraan menestyksen saavuttamiseen. Palautteen antamisen yhteydessä työntekijöille välittyy myös kuva yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista. Hyvään johtamiseen kuuluu toimiva viestintä. Uusista päätöksistä ja linjauksista välitettävä tieto lisää motivaatiota ja tietoisuutta tavoitteista. Esimiesten tehtävänä on asettaa korkeita tavoitteita ja odotuksia. Työntekijöiden työtyytyväisyys lisääntyy, kun he saavat haasteellisia tehtäviä ja saavat mahdollisuuden osoittaa osaamistaan.

Työtyytyväisyyteen vaikuttava tekijä on myös yrityksen koko. Suurissa yrityksissä työtyytyväisyys on vähäisempää. Koulutustasoilla on merkitystä työtyytyväisyyteen. Korkeammin koulutetuilla on korkeampi työmotivaatio kuin muilla työntekijöillä.

3 TUTKIMUSMENETELMÄ, AINEISTO JA ANALYYSI

Tässä luvussa esittelen tutkielmani metodologiaosiota. Tutkielmassa käytetään kvalitatiivista lähestymistapaa. Toimialojen työntekijät toimivat tietolähteinä ja heidät haastateltiin työmaiden työkojeissa. Haastattelut toteutettiin lomakehaastatteluina.

3.1 Tutkimuksellinen lähestymistapa

Tutkimuksellisena lähestymistapana tutkielmassa käytin kvalitatiivista haastattelututkimusta. Näin haastatteluun saadaan mukaan tutkimukselle suunnitellut henkilöt ja tarvittaessa heihin voidaan olla yhteydessä, jos aineiston täydennykseen on tarvetta. Haastattelussa tutkija ohjaa haastattelutilannetta.

Kyselylomakkeen päätin jättää tutkimuksesta pois, koska haastattelemalla tavoitin kohdeyhmän paremmin. Lomakehaastattelun aikana pystyin analysoimaan kertyvää materiaalia sekä tekemään tarkentavia kysymyksiä. Lisäksi kyselylomakkeen poisjättämiseen vaikutti hypoteesi siitä, että työntekijöiden vastausprosentti jäisi alhaiseksi. Lomakehaastattelua käytetään yleensä kyselyn sijaan, koska on mahdollista, että kyselylomakkeessa vastausprosentti jää alhaiseksi. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74.)

Teemahaastattelussa tärkeintä on edetä kysymysrunгон avulla, eikä kysyä mitä tahansa. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 75.) Teemahaastattelua voi kuvailla avoimen ja lomakehaastattelun välimuodoksi. Erikssonin & Kovalaisen (2008) mukaan teemahaastattelun paras hyöty on materiaalien systemaattisuus ja kattavuus ja haastattelun tunnelma on yleisesti ottaen keskusteleva. (Eriksson & Kovalainen 2008, 82.) Teemahaastattelu valittiin lähestymistavaksi, koska haastattelun aikana oli vielä mahdollista tarkentaa kysymyksiä ja varmistaa, että haastateltava ymmärsi ne oikein, jotta saatiin parhaiten tietoa sisäisen työnantajakuvan nykytilasta. Teemahaastattelun avulla sain tarvittavan aineiston sisäisen työnantajakuvan nykytilasta tehtäville päätelmille. Teemahaastattelussa pystyin eteneämään tietyn kysymysrunгон mukaan ja teemat toimivat aihepiireinä.

3.2 Aineisto ja sen keruu

Tutkimukseni aineisto koostuu sekä henkilöstöjohtajan teemahaastattelusta että työntekijöiden lomakehaastatteluista. Ensimmäisen haastattelun tein henkilöstöjohtajalle, koska

hänellä on kokonaisvaltainen näkemys kohdeyrityksen henkilöstöasioista ja erityisesti sisäisestä työnantajakuvasta. Haastattelun kysymysrunгон laadin niin, että sain mahdollisimman laajaa tietoa yrityksen sisäisen työnantajakuvan nykytilasta ja yrityksen asemasta markkinoilla. Nauhoitin haastattelun ja litteroin sen kirjalliseksi raportiksi. Henkilöstöjohtajan haastattelu pidettiin hänen omassa huoneessaan ja ilmapiiristä pyrittiin näin ollen luomaan mahdollisimman rento. Haastattelu kesti puolitoista tuntia.

Keräsin tutkimuksen aineiston haastattelemalla 12 eri työntekijää kolmelta infran, talotekniikan ja talonrakentamisen toimialalta lomakehaastattelumenetelmällä. Lomakehaastattelu on informoitu, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan on mahdollista esittää lisäkysymyksiä tarvittaessa. (Vilkkä 2007, 29.) Haastattelujen tarkoituksena oli selvittää annettujen kysymysten, avointen ja suljettujen, avulla työntekijöiden näkemyksiä sisäisestä työnantajakuvasta. Kirjasin kysymykset heti lomakkeelle ylös haastatteluiden aikana. Valitsin valitun joukon haastatteluun osallistuvista henkilöistä henkilöstötutkimuksen kysymysten perusteella. Valittuun joukkoon kuului kaksi työmaata jokaiselta toimialueelta. Työmaat olivat saaneet vahvempia ja heikompia tuloksia henkilöstötutkimuksessa. Valitsin työmaat henkilöstötutkimuksen tulosten perusteella. Tuloksista kävi ilmi, että hyvillä työmailla kokonaistilanne eri henkilöstötutkimuksen osa-alueissa oli hyvä ja huonoilla työmailla päinvastoin. Olin yhteydessä työntekijöiden esimiehiin ja sain heiltä työntekijöiden yhteystiedot. Lomakehaastattelut tehtiin työmaiden työkopeissa ja yksi haastattelu kesti noin 30–60 minuuttia. Haastattelutilanteesta tein mahdollisimman rennon haastateltavalle ja jokainen haastattelu alkoi pullakahveilla.

3.3 Aineiston analyysitapa

Hirsjärven ym. (2010) mukaan tärkeimpänä osana laadullista tutkimusta on lukijan saaminen vakuuttuneeksi tutkimuksen annista. Aineiston pohjalta tehdään analyysia työntekijöiden mielipiteistä ja vastauksista. Lomakehaastattelulla on mahdollista tutkia ilmiöitä ja hakea vastauksia erilaisiin ongelmiin tai ilmiöihin. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 74.) Hirsjärvi ym. (2010) esittävätkin, että haastatteluotteiden ja tekstikatkelmien avulla havainnollistetaan aineistosta esille nousseita kysymyksiä lukijalle. Aineistosta tehtyjä havaintoja teemoitetaan ja analysoidaan tapauksittain, jotta saadaan paras tutkimustulos (Hirsjärvi ym. 2010, 268).

Lomakehaastattelujen kysymykset liitettiin tukemaan aiempia tutkimuksia. Lomakehaastattelu liittyy enemmän kvantitatiiviseen tutkimukseen, mutta sitä on mahdollista hyödyntää laadullisessa tutkimuksessakin. Laadullisessa tutkimuksessa haastatellut henkilöt voidaan tyypitellä vastaustensa perusteella laadullisiin luokkiin. Lomakehaastattelussa kysymykset ovat aseteltu sen mukaan, että niille voidaan löytää argumentaatio teorian teemoista. (Hirsjärvi ym. 2010, 268–269; Sarajärvi & Tuomi 2009, 74–74.)

Sisällönanalyysin tarkoituksena on järjestää aineisto tiiviiseen ja selkeään muotoon kadottamatta sen informaatiota. Analysoinnin tarkoituksena on luoda hajanaisesta aineistosta mielekäs ja selkeä informaatio. Analyysin avulla saadaan selville myös selkeät ja luotettavat johtopäätökset tutkittavasta aiheesta. (Sarajärvi & Tuomi 2009, 108.)

3.4 Validiteetti ja reliabiliteetti

Validius tarkoittaa yleisesti tiedon ja todellisuuden vastaavuutta eli pätevyyttä. Hirsjärvi ym. (2010) määrittelevät, että validius tarkoittaa mittarin tai tutkimusmenetelmän kykyä mitata kohdetta. Tutkijan pitää suhtautua kriittisesti mittareihin ja menetelmiin, koska ne eivät aina ole sitä todellisuutta, jota tutkitaan. Alasuutari ym. (2005) viittaavat sisäisellä validiteetilla erilaisten tutkimusstrategioiden käyttöön ja valintaan. Ulkoinen validiteetti on käytössä silloin, kun halutaan pohtia tutkimuksen tulosten yleistettävyyttä. (Alasuutari ym. 2005, 257; Hirsjärvi ym. 2010, 231–232.)

Tutkimuksessa on aikaisemmista tutkimuksista kerätty sisäiseen työnantajakuvaan liittyviä tekijöitä. Teemat siis muodostavat synteessin eli sisäisen työnantajakuvan käsitteen. Tutkimuksen validiteettiin voi osaltaan vaikuttaa se, että rekrytointiprosessi teema jätettiin pois. On mahdollista, että rekrytinnissa tehdyt asiat ovat voineet vaikuttaa sisäiseen työnantajakuvaan enemmän kuin tässä tutkimuksessa tutkitut teemat.

Alasuutarin ym. (2005) mukaan reliabiliteetti on se konsistenssin aste, jolla kohteet sijoitetaan havainnoitsijoiden toimesta yhteen ja samaan luokkaan. Aineiston on mahdollista olla reliaabeli, vaikka se ei olisikaan validi. Toisaalta aineiston ei ole mahdollista olla validi, jos se ei ole reliaabeli. Reliaabelius tarkoittaa yleisesti ottaen mittaustulosten toistettavuutta eli jos kaksi tutkijaa päätyvät samanlaisiin tuloksiin on tutkimus reliaabeli. (Alasuutari ym. 2005, 255; Hirsjärvi ym. 2010, 231.)

Reliabiliteettia tutkimuksessa parantaa se, että haastattelut tehtiin työmaakopeissa rauhallisessa tilassa. Haastattelutila pystyttiin sulkemaan ovella, jotta yksityisyys säilyi koko haastattelun ajan. Haastattelutilanteissa olivat mukana ainoastaan tutkimuksen tekijä ja haastateltava. Haastattelut äänitettiin nauhurille ja ne ovat olleet tutkijan hallussa tutkielman ajan. Litterointi tapahtui haastattelun jälkeen, kun ne olivat tuoreessa muistissa. Ennen nauhoittamista haastateltavalta kysyttiin lupa äänittämiselle. Reliabiliteetin arvioinnissa voidaan miettiä, onko tutkimuksessa haastateltujen joukko tarpeeksi suuri, jotta sisäisestä työnantajakuvasta saavutetaan kokonaisvaltainen näkemys yrityksessä. Reliabiliteettia voi heikentää myös se, että ei voida olettaa, että työntekijät vastasivat haastatelussa täysin avoimesti.

Tutkielman reliaabeliutta pyrin kehittämään usealla eri tavalla. Tutkielmassa olen kuvannut tarkasti ja selkeästi haastatteluiden toteutustavat ja analyysimetodin. Aineisto ja analyysi on siis mahdollista tuottaa toisen tutkijan toimesta. Aineisto litteroitiin tarkasti, joten tutkimustulokset ovat tarvittaessa mahdollista toistaa. Tutkimuksen raportointia tehtäessä olen tuonut esille kaikki teemoihin liittyvät asiat.

Hyvin suunniteltu haastattelurunko edesauttaa tutkielman laadukkuuden onnistumista. Haastattelurunko antaa haastattelulle tarvittavan mallin ja varmistaa, että haastattelu etenee sujuvasti. Haastattelurunko käytiin läpi ennen haastattelujen aloittamista toimialojen henkilöstöjohtajien kanssa. Haastattelurunkoa tehdessä teorian kautta syntyneet teemat liitettiin kysymyksiin. Tutkija pysyi samana koko haastattelun ajan, mikä parantaa tutkimuksen laatua. Haastattelut etenivät samoilla tavoin jokaisen haastateltavan kohdalla ja tutkija esitti samat kysymykset jokaiselle haastateltavalle.

3.5 Eettisyys

Tutkimusaineistoa kerätessä haastateltaville annettiin riittävästi tietoa tutkimusaineiston käytöstä. Tutkielman alussa tehtiin haastateltaville saatetiedote tiedoksi, josta kävi ilmi tutkijan nimi, yhteystiedot ja tutkimuksen tarkoitus. (Kuula 2006, 61.) Saatetiedotteessa tuotiin esille tutkimuksen tavoitteet, osallistumisen vapaaehtoisuus ja erityisesti tutkimuksen luottamuksellisuus. Haastateltavia ei tutkimuksen aikana velvoitettu vastaamaan, vaan haastateltavat saivat itse tehdä päätöksen osallistumisesta haastatteluun. Tutkielmas-

sa säilytettiin yksityisyyden suoja alusta loppuun. Haastateltavilla oli oikeus tehdä itse päätös siitä, että mitä tietoja he antavat tutkijalle. Haastateltavat eivät olleet tunnistettavissa tutkielman missään vaiheessa.

Tietosuojalainsäädäntöä noudatettiin tiukasti tutkielman aikana. Tietosuojalainsäädännöllä tarkoitetaan tässä yhteydessä sitä, että yksityisyyden suoja ei rikottu missään tutkimuksen vaiheessa. Tutkielman aikana tutkijalla oli olemassa suojaamisvelvoite, joka tarkoittaa sitä, että tutkijan piti suojata tutkimuksessa käytettyjen tutkittavien nimet. (Kuula 2006, 64.) Nimet eivät saaneet hävitä tai joutua väärin käsiin. Yksityisyydensuoja toteutui tutkimuksessa niin, että haastateltavat pysyivät anonyymeina

4 SISÄINEN TYÖNANTAJAKUVA YRITYKSESSÄ

Seuraavassa kappaleessa käsittelen yrityksen perustietoja ja sisäisen työnantajakuvan nykytilaa henkilöstöjohtajan näkökulmasta. Teemahaastattelu käytiin henkilöstöjohtajan kanssa tammikuussa 2013 ja tämä antoi hyvän aloituksen tutkimuksen käynnistämiseksi kokonaisuudessaan.

4.1 Perustietoa yrityksestä

Lemminkäisen perustehtävänä on rakentaa toimivia, turvallisia ja terveellisiä olosuhteita asumiseen, työntekoon ja liikkumiseen. Lemminkäinen tarjoaa laaja-alaisia ratkaisuja sekä suomalaisille että kansainvälisille asiakkaille. Lemminkäisen vahvuutena on toimia erittäin vaativissakin kohteissa, kuten maan alla kaupunkien keskustoissa. Lemminkäinen on jakautunut neljään eri toimialaan, joista kolmea tarkastellaan tässä tutkimuksessa. Talonrakentaminen toimialana sisältää muun muassa uudis- ja korjausrakentamista, asuntojen rakentamista, kiinteistökehitystä sekä elinkaarihankkeita eli Lemminkäisen vastuulla on rakennuttaa, huoltaa ja ylläpitää kohdetta alusta loppuun. Lemminkäinen tarjoaa myös kiinteistöjohtamisen palveluita. Liikevaihdolla mitattuna Lemminkäinen on Suomen toiseksi suurin asennus-, huolto- ja ylläpitopalveluiden asiantunteva toimittaja. Talotekniikka sisältää taloteknisen urakoinnin, huollon ja ylläpidon sekä kiinteistötekniikan. Lemminkäisen yksi tärkeimmistä toimialoista on infrarakentaminen, joka koostuu muun muassa päällystys – ja kiviainestoiminnasta, kallio-, maa-, väylä- ja pohjarakentamisesta. Lemminkäisellä on toimintaa myös muun muassa Venäjällä ja Norjassa, joita hoitavat kansainväliset toiminnot toimiala, jota ei siis tarkastella tässä tutkimuksessa (Tietoa Lemminkäisestä 2013).

Lemminkäinen on Suomen kokenein talonrakentaja ja yksi Suomen ja muiden Pohjoismaiden suurimmista infrarakentajista. Lemminkäinen on myös taloteknisten järjestelmien moniosaaja. Lemminkäinen työllistää n. 8000 osaaajaa 11 maassa. Lemminkäisen arvoja ovat arvostus ja luottamus, rakentava yhteistyö ja kestävä kasvu ja kehittyminen. Lemminkäisellä panostetaan erityisesti henkilöstön hyvinvointiin, esimiestyöhön ja koulutukseen. Lemminkäisellä työturvallisuus on toiminnan ydin. Konsernin johto seuraa tarkasti tapaturmien määrää ja raportoi niistä hallitukselle. Henkilöstölle on yrityksen sisällä tarjolla monia eri koulutusmahdollisuuksia (Tietoa Lemminkäisestä 2013).

4.2 Nykytilan kartoitus

Tutkimuksen aluksi halusin selvittää sisäisen työnantajakuvan nykytilaa. Nykytilan kartoitusta varten haastattelin kohdeyrityksen henkilöstöjohtajaa. Teemahaastattelussa teemoina olivat aikaisempaan tutkimukseen sidotut osa-alueet: perehdyttäminen, työtyytyväisyys, palkitseminen ja sisäinen työnantajakuva sekä esimiestyö.

Lähitulevaisuudessa yrityksessä on tapahtumassa erilaisia toimintaympäristön muutoksia. Yrityksen strategiassa on otettu huomioon tulevaisuuden toimintaympäristön muutokset. Tulevaisuudessa asiakkaiden tarpeet tulevat muuttumaan, väestö tulee keskittymään kaupunkeihin ja ikääntymään vauhdilla sekä asiakaskunta tulee muuttumaan. Asiakkaille luodaan tarvittavat vaivattomat kokonaisratkaisut, jotta kaikki palvelut ja tuotteet saadaan vaivattomasti yritykseltä. Maailmantilanne elää hetkessä ja muutoksia voi tapahtua nopeallakin syklillä. Globaalin tilanteen muutokset on otettava huomioon toimintaa suunniteltaessa ja niillä on vaikutusta suoraan yritykseen. Tulevaisuudessa ympäristötekijöihin, energiatehokkuuteen ja teknologiaan tulee kiinnittää erityistä huomiota. Kilpailu osaavista työntekijöistä tulee rakennusalalla kasvamaan tulevaisuudessa ja yritys on tehnyt tarvittavia toimia ammattitaitoisen henkilöstön tavoittamiseksi.

Henkilöstöstrategia ja liiketoimintastrategia on laadittu yrityksessä erikseen. Yrityksessä on tunnistettu tulevaisuuden tekijöitä, joihin tullaan keskittymään: älykkäisiin ratkaisuihin, ympäristöystävällisyyteen (pieni hiilijalanjälki), toimitusvarmuuteen, pieniin ylläpitokustannuksiin, laatumielikuvaan, brändiin ja huolettomuuteen eli käytön mukavuuteen ja toteutuksen helppouteen. Tulevaisuuden tekijöihin tullaan vastaamaan asiakaspalvelulla, asiakaslähtöisillä kokonaisratkaisuilla, innovoinnilla, informaatioteknologialla, BIM-mallintamisella ja operatiivisella tehokkuudella. Yrityksen strategian toteutumista seurataan mittareilla, ja niistä raportoidaan henkilöstöjohtajalle.

Henkilöstöjohtaja listasi haastattelussa läpi yrityksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita. Vahvuuksiksi voidaan laskea yrityksen pitkä historia ja sukuomistus, joka kertoo jatkuvuudesta ja onnistumisista. Yrityksen suomalaisuutta pidetään hyvänä asiana Venäjällä. Jokainen työntekijä voi olla yrityksessä oma itsensä ja jokainen tekee yhteisten tavoitteiden eteen kovasti töitä. Yrityksessä jokaisella on riittävä vapaus tehdä töitä. Yrityksen suuruus jo itsessään on vahvuus ja rakennusalalla positiivisesti vaikuttava asia. Työ teh-

dään rajapinnassa ja tehokkaaseen asiakaspalveluun kiinnitetään huomiota. Haasteena koetaan suuri varianssi projekteissa. Projekteista suurin osa viedään läpi tehokkaasti, mutta joukossa on huonompia projekteja, jotka syövät tehokkaiden projektien tulosta. Projekteista annettavan palautteen määrää voisi yrityksessä lisätä. Henkilöstöjohtaja kokee, että ihmisiltä puuttuu rohkeus sanoa positiivinen palaute ääneen. Projektitehokkuutta ja kyvykkyyttä vastata asiakkaiden tarpeisiin parhaalla mahdollisella tavalla tullaan yrityksessä parantamaan.

Yrityksen pitkästä historiasta johtuen esimiesten keskuudessa on myös varianssia. Esimiehet ovat suurimmaksi osaksi kiinni tuotannossa ja johtamiseen ei jää tarpeeksi aikaa. Työntekijät eivät näin ollen arvosta esimiestä. Esimiehissä on sekä hyviä että huonoja esimiehiä. Tehokkaaseen esimiestyöhön pyritään yhtenäistämistrategian avulla. Yrityksen historiassa esimiehillä on ollut vapaus tehdä asioita omilla tavoillaan ja nykyisen strategian avulla toimintaa yhtenäistetään. Historian aikana toimintatapoja on ollut monia yrityksen eri toimialoilla. Toimintatapojen muutos ja henkilöstön saaminen toimimaan yhtenäisten pelisääntöjen mukaan vaatii aikaa. Tämä yhtenäistämistyö, jota yrityksen strategiassa tehdään, on merkittävää sisäisen työnantajakuvan kannalta. Sisäisen työnantajakuvan kehittämiseen on tehty muutoksia strategiassa jo tällä hetkellä.

Uusien työntekijöiden perehdytyksessä on vielä kehitettävää. Perehdyttämiskäytännöissä on eroja yrityksen esimiesten välillä. Perehdyttämistapaa pyritään parantamaan esimiehille laadittavilla yhtenäisillä ohjeilla, joiden mukaan perehdyttäminen etenee.

Esimiehet käyvät vaihtelevasti kehityskeskusteluja työntekijöiden kanssa. Esimiehistä suurin osa käy kehityskeskustelut annettujen ohjeiden mukaan, mutta osa esimiehistä on jättänyt keskustelut käymättä. Yrityksessä on otettu käyttöön ryhmäkeskustelut erityisesti infran toimialan työntekijöiden kanssa. Päällystystoiminta on kausiluonteista ja työntekijöille järjestetään ryhmäkeskustelu ennen kauden aloitusta ja kauden lopun jälkeen, jossa käydään läpi tavoitteet. Haasteena kehityskeskusteluissa on työntekijöiden ja työmaiden vaihtuminen. Tällä tarkoitetaan sitä, että työntekijä voi vaihtaa työmaata, mutta esimies ei vaihdu. Työntekijälle on määrätty henkilöesimies, jonka vastuulla on pitää kehityskeskustelut. Työmailla ongelmana on henkilöesimiehen roolin ymmärtäminen. Henkilöesi-

miehen roolia on tutkittu ja selvennetty henkilöstöyksikön sekä henkilöstöjohtajien toimesta.

Palkitsemisstrategia on yrityksessä laadittu erikseen. Palkitsemispolitiikka koskee johtoa, työntekijöitä ja toimihenkilöitä. Palkitsemispolitiikassa määritellään tarkemmin palkkioiden ja palkitsemisperiaatteiden perusteet johdolle ja henkilöstölle. Palkitseminen perustuu muun muassa suoriutumiseen, kokemukseen, potentiaaliin ja osaamiseen. Tuloksia henkilöstöjohtaja pitää tärkeimpinä. Työntekijöiden palkitsemisjärjestelmät liittyvät urakoihin ja tuotantoon eli urakkapalkkaan ja tuotantopalkkioihin. Esimies voi palkita työntekijän kertaluonteisesti hyvin tehdystä työstä. Yritys palkitsee henkilöstöä ei-rahallisin eduin työterveyshuoltoon ja liikuntaan liittyvillä eduilla.

Työtyytyväisyyttä yrityksessä seurataan vuosittain tehdyillä henkilöstötutkimuksilla. Henkilöstötutkimuksia tehdään yrityksessä jokaisessa toimipisteessä ympäri maailman. Henkilöstötutkimuksen tuloksia esimiesten tulisi käsitellä alaistensa kanssa ja syventyä tutkimuksessa esiin nousseihin heikkoihin kohtiin. Henkilöstötutkimuksesta nostetaan esille laajempia toimiala ja konsernitason kehityskohteita.

Sisäinen työnantajakuva kehittyy, kun esimiestasolla ymmärretään, miksi yhteisiä pelisääntöjä luodaan ja miten ne jalkautetaan työntekijätasolle. Haasteena on saada avainhenkilöasemassa toimivat työskentelemään yhtenäisten toimintatapojen mukaan ja puhumaan sen puolesta.

Henkilöstöjohtajan mukaan sisäistä työnantajakuvaa voidaan parantaa muuan muassa työmailla pidettävillä viikkopalavereilla. Viikkopalavereissa esimiehet jakavat tietoa työntekijöille ja käyvät läpi työmaan asioita. Viikkopalavereissa jaettu tieto ja työturvallisuusasiat auttavat myös entisestään parantamaan tapaturmataajuutta. Henkilöstöjohtaja nosti esille kehityskeskusteluiden merkityksen esimiehen ja työntekijän välisenä luottamuksellisen vuorovaikutuksena. Kehityskeskustelut parantavat osaltaan sisäistä työnantajakuvaa, kun jokainen esimies ymmärtää niiden tarkoituksen. Kehityskeskustelut ovat erityisen tärkeä johtamisen väline, jolla asetetaan henkilö- ja tiimikohtaiset tavoitteet, seurataan asetettujen tavoitteiden saavuttamista sekä arvioidaan tarpeita osaamisen kehittä-

tämiselle ja urakehitykselle. Keskustelukäytäntöjä kehitetään henkilöstöhallinnossa entisestään tehokkaammiksi.

Henkilöstöjohtajan mukaan sisäisen työnantajakuvan kannalta on merkittävää, että henkilöstö uskoo siihen, mitä tekee. Yrityksen arvojen mukaan on tärkeää, että arvostus ansaitaan lunastamalla lupaukset johdonmukaisesti. Jokaisen työpanos yrityksessä on korvaamaton, jotta arvojen mukaiset lupaukset saavutetaan ja asiakkaille tarjotaan parhaita mahdollisia rakentamiseen liittyviä ratkaisuja.

5 TUTKIMUSTULOKSET

Tutkielmassa tarkastelen sisäistä työnantajakuvaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa on tavoitteena vastata tutkimuskysymysten avulla siihen, että millaisia käsityksiä kohdeyrityksen työntekijöillä on sisäisestä työnantajakuvasta sekä miten kohdeyrityksen sisäistä työnantajakuvaan voisi kehittää työntekijöiden mielipiteeseen ja aiheeseen liittyvän aikaisemman tutkimuksen pohjalta. Tutkielmassa selvitin työntekijöiden haastattelujen kautta heidän mielipiteitään sisäisestä työnantajakuvasta. Haastattelujen avulla sain tietoa siitä kuinka sisäistä työnantajakuvaan yrityksessä olisi mahdollista parantaa työntekijöiden keskuudessa.

Seuraavassa raportoin haastateltujen työntekijöiden näkökulmia. Käyn läpi haastattelujen tuloksia ja vertaa niitä aiempaan tutkimukseen. Haastattelurunko löytyy tutkimusraportin lopusta liitteestä kolme.

5.1 Taustatiedot

Haastattelujen alussa työntekijät kertoivat taustatietojaan itsestään. Haastattelun alussa heiltä kysyttiin ikää, työsuhteen pituutta ja miksi henkilö oli hakenut yritykseen sekä miten he olivat tulleet yritykseen töihin.

Työntekijöistä kaksi oli iältään 20. Loput työntekijöistä olivat iältään 34-61-vuotiaita. Työntekijät olivat työskennelleet yrityksen palveluksessa kahdesta vuodesta 14 vuoteen. Työntekijöistä suurin osa oli työskennellyt rakennusalalla koko ikänsä. Suurin osa työntekijöistä on työskennellyt yrityksen historian aikana erilaisissa sisaryrityksissä, kuten Tekmannilla ja siirtynyt sieltä Lemminkäiselle töihin.

Yleisimmät syyt, miksi yritykseen oli haettu töihin, olivat kiinnostus rakennusalan yritystä kohtaan tai kiinnostus kyseisestä yrityksestä. Työntekijöistä kaksi hakeutui töihin kesätyön tai harjoittelupaikan kautta. Kukaan haastateltavista ei ollut valinnut yritystä työpäiväkseen näkyvyyden tai tapahtuman perusteella. Haastatteluissa kävi ilmi, että suurin osa työntekijöistä oli hakeutunut töihin, koska tuttavat olivat suositelleet yritystä ja osa hyvän maineen perusteella.

5.2 Perehdyttäminen

Ensimmäisessä teemaosiossa kysyttiin työntekijöiltä työsuhteen alkuun liittyvän perehdyttämisen onnistumista, perehdyttäjän asiantuntijuutta perehdyttämiseen ja perehdyttämisen kehittämistä.

Työsuhteen alussa työntekijöillä pitäisi olla toimitettuna valmiiksi työn tekemistä varten olevat tavarat, välineet ja vaatteet. Pääosin jokaisella työntekijällä oli työvaatteet ja kuluvat kunnossa ennen työmaalle pääsyä. Kahdella työntekijällä työvaatteiden toimituksessa oli puutteita ja he joutuivat toimimaan omilla kengillä ja yhdellä työvaatekerrastolla koko kesän.

Haastatteluissa kävi ilmi, että perehdyttäminen oli hoidettu työmailla monella eri tavalla. Tämä johtuu siitä, että yrityksen yhtenäistä toimintamallia on toteutettu strategian myötä vasta neljä vuotta. Haastateltavien mukaan esimiehet toimivat työntekijöiden perehdyttämisessä itse kokemansa parhaan tavan mukaan. Haastateltavista osalla ei ollut perehdytystä ollenkaan, joten he jäivät kaipaamaan lisää perehdyttämistä. Pääosalla työmaista pääurakoitsija tekee perehdytyksen työhön ja työturvallisuusasioihin, mutta tämä tapahtuu työmaakopeissa. Tämä toimintapa ei haastateltavien mielestä ollut sopiva tapa tehdä perehdytystä.

Perehdyttämisen tärkeyttä ei voi liiaksi korostaa. Ensimmäiset päivät uudessa yrityksessä ovat erityisen tärkeitä ja orientaatio eli perehdyttäminen pitäisi tehdä tehokkaasti heti työsuhteen alusta. (Ku & Kleiner 2000.) Yrityksen perehdyttämisessä on ollut merkittäviä puutteita sen historian aikana ja vasta nykyään siihen on kiinnitetty enemmän huomiota. Esimiehelle kuuluva perehdyttäminen oli usein jätetty vanhempien työntekijöiden tehtäväksi. Kaikkiin työmaihin ja tehtäviin ei ollut perehdytystä riittävästi ja esimiesten tulisi organisoida jokaiselle uudelle työntekijälle oma perehdyttäjä.

Työntekijöiden mukaan perehdyttämisessä keskityttiin kertomaan perusteet yrityksestä ja työntekijän tehtävistä. Seuraavaksi pääurakoitsija tai vanhemmat työkaverit tutustuttivat työntekijän työmaalle ja kertoivat työturvallisuusasioista ja muista tärkeistä työhön liittyvistä seikoista. Jokaiselle uudelle työntekijälle jaetaan yrityksessä myös perehdyttämisoppaat, joissa on perustietoa yrityksestä. Työntekijöiden ensimmäisen viikon aikana

perehdyttämisprosessi jatkuu työkavereihin tutustumalla ja viikkopalaveriinkin osallistamalla.

Työntekijöille kerrotaan perehdyttämisprosessin alussa muodollisesti ja pääpiirteittäin yrityksestä ja sen historiasta sekä tärkeistä työnkuvaan liittyvistä seikoista työmaalla. Työntekijöitä on perehdyttänyt työhön yleensä vanhempi työntekijä tai työkaverit ja heidän kautta on saatu hiljaista tietoa muista tärkeistä työhön liittyvistä asioista. Edellä mainittu kytkeytyy yhteen hyvin Caruth ym. (2009) tutkimuksen kanssa. Caruth ym. (2009) kuvailee perehdytysprosessia kahdeksi eri prosessiksi. Muodollisessa prosessissa kerrotaan uudelle työntekijälle yrityksen historiasta, käytännöistä ja muista tärkeimmistä osa-alueista ja epämuodollisessa prosessissa tutustutaan työkavereihin ja palaverikäytäntöihin sekä saadaan perehdyttämisopas luettavaksi. Ku ja Kleiner (2000) tukevat Caruthin ym. (2009) tuloksia ja tutkimuksessani saatuja tuloksia perehdyttämisen osalta. Ku ja Kleiner (2000) jakavat perehdyttämisen kentän yleiseen ja spesifiin perehdyttämiseen, jota voidaan verrata Caruthin ym. (2009) tapoihin perehdyttää uusi työntekijä yritykseen. Yleisellä tasolla esitellään yritystä ja toimialaa ja kerrotaan tärkeimpiä asioita yrityksestä. Spesifillä tasolla keskeisenä ajatuksena on saada työntekijä perehdytettyä nopeasti työhön, jotta perehdyttäminen ei ole esteenä tehokkuudelle. Työntekijöistä osa oli sijoitettu suoraan töihin ilman perehdyttämistä ja tarkoituksena oli saada näin ollen uusi työntekijä tekemään töitä välittömästi, jotta työtehokkuus ei laskisi. Perehdyttäminen oli jäänyt tekemättä esimiehen toimesta näissä tapauksissa.

Merkillepantavaa on, että monille työntekijöille on jäänyt huono kuva perehdyttämisestä ja työsuhteen alun käytännöistä. Cirilon ja Kleinerin (2003) näkemys tukee myös haastattelussa saatuja tuloksia siltä osin, että hyvin perehdytetty työntekijä viihtyy paremmin yrityksessä, haluaa edetä ammatillisella urallaan ja haluaa haasteita. Lisäksi työntekijä, joka on perehdytetty kunnolla, tuntee olonsa yrityksessä arvostetuksi. Asioilla on varmasti voinut olla vaikutusta asenteeseen ja seuraavien viikkojen työskentelyyn sekä motivaatioon. Työntekijät ovat tekemisissä isojen koneiden ja erikoisajoneuvojen kanssa, joten perehdyttämistä ei pidä unohtaa heidän kohdallaan. Perehdyttämisen unohtuessa työmaan työturvallisuus heikkenee.

Yrityksessä on kiinnitettävä huomiota siihen, että uutta työntekijää ei sijoiteta heti uusiin tehtäviin ilman perehdytystä. Uudella työntekijällä on oltava perehdyttäjä, joka on perehdytetty perehdyttäjän tehtävään riittävillä tiedoilla. Esimiehen tehtäväksi jää, että perehdyttäjä hoitaa oman tehtävänsä, jotta perehdyttämisestä saataisiin riittävä hyöty irti.

Suurin osa työntekijöistä vastasi, että työturvallisuusasioihin tuli kattava perehdytys ja työturvallisuusasioista pidettiin huolta tarkasti. Yrityksen historian aikana työturvallisuuden on yhä enemmän panostettu ja tapaturmataajuus on saatu pienennettyä vuosi vuodelta. Työturvallisuus tällä hetkellä oli työntekijöiden mielestä erinomaisella tasolla. Työntekijöillä on käytössä erikseen palkitsemisjärjestelmä liittyen työtapaturmiin. Työntekijöitä motivoidaan välttämään 100-prosenttisesti työtapaturmat ja kiinnittämään huomiota työturvallisuuteen bonuksilla.

Esimiehet olivat pitäneet huolen siitä, että jokainen työntekijä tiedosti työmaan riskit ja työturvallisuusasiat. Työturvallisuusasiat voidaan yhdistää Caruthin ym. (2009) viisiporlaiseen perehdyttämiskäytäntöjen kolmanteen ja neljänteen osaan, joissa esimiehellä on merkittävä rooli perehdyttämisessä yrityksen käytäntöihin ja laatuun. Esimies kertoo omalla asenteellaan ja opastuksellaan yrityksen käytännöistä tietyistä tilanteista työmailla ja kuvailee laatuasioiden tärkeyttä.

Työturvallisuusasiat on otettu vakavasti yrityksessä ja niihin panostetaan huomattavan paljon. Kyseessä on kuitenkin rakennusalan ammatti, jossa virheisiin ei ole varaa ja työturvallisuusasiat pitää olla jokaisella työntekijällä kunnossa. Työvarusteet ovat yrityksessä ajan tasalla ja suojarusteita käytetään jatkuvasti.

Lopuksi työntekijöiltä kysyttiin miten perehdyttämistä voisi vielä kehittää ja parantaa. Työntekijät kannattavat ajatusta siitä, että uuden työntekijän pitäisi aloittaa siitä, että hän seuraa työmaalla sivusta tietyn ajan tehtävää työtä ja saa oppeja vanhemmilta työntekijöiltä, kartoitetaan työmaan riskejä, nimetään työpari perehdyttämään ja seurataan, että perehdyttäjä hoitaa tehtävänsä. Yksi haastateltavista ehdottaa, että työnjohtaja ja perehdyttäjä kävisivät läpi asioita, joita uuden työntekijän tulisi tietää. Työnjohtajan ja perehdyttäjän keskustelujen jälkeen uusi työntekijä otettaisiin mukaan oppimaan.

5.3 Palkitseminen

Seuraavaksi haastattelussa siirryttiin tarkastelemaan työntekijöiden palkitsemiskäytäntöjä. Ensimmäiseksi työntekijöiltä kysyttiin onko heitä palkittu viimeisen vuoden aikana jotenkin. Kahta työntekijää ei ollut palkittu millään tavoin heidän mukaansa. Neljä työntekijää oli saanut bonuksen tai jonkin muun rahallisen edun tapaturmattomasta työmaasta vuoden aikana. Bonus oli joko rahallinen etu tilille tai lahjakortti urheiluliikkeeseen. Työntekijöistä kolme oli saanut syntymäpäivistä johtuen lahjakortin urheiluliikkeeseen ja yksi haastateltava mainitsi, että palvelusvuosipalkitseminen on hyvä asia, koska hän oli saanut 20 työvuodesta kuukauden loman. Palkitsemismenetelmiin kuului myös saunailtoja ja yhteisiä tiimitapahtumia. Työntekijät kuuluvat palkitsemispolitiikkaan, joka on käytössä yrityksessä. Österberg (2009) kokoaa taloudellisiksi palkitsemiskeinoiksi muun muassa bonukset ja tulospalkkiot. Palkkiot toimivat motivaattorina monelle työntekijälle. Gee ja Burke (2001) määrittelevätkin, että työntekijän motivaatio on sidoksissa maksettuun palkkaan. He toteavat lisäksi että palkkioiden maksamisessa pitää olla yhtenäinen politiikka, koska liian avokätinen palkitseminen ei tuo pitkäaikaista motivaatiota.

Työntekijöiden mielestä palkitsemista voisi sitoa uusien kehitysideoiden yhteyteen. Työntekijät kehittäisivät mielellään työtään, jos tietäisivät, että kehitysideat palkitaan ja ne viedään esimiehen toimesta eteenpäin toteutukseen asti. Työntekijöiden kohdalla on kiinnitettävä huomiota siihen, että palkkioiden maksu liitetään tehtyyn työhön, hyvin edenneeseen urakkaan tai tehtyihin projekteihin. (Burke & Gee 2001; ref. Myers & Tietjen 1998.) Yrityksessä tuetaan liikuntaa, mutta kahden haastattelijan mielestä tuettuja liikuntatapahtumia voisi olla vielä enemmän kuin nyt. Työntekijöillä on käytössä myös liikuntakortit, joilla he pääsevät halvemmilla hinnoilla harrastamaan mieleisiään liikuntalajeja.

Suurinta osaa haastateltavista eli kymmentä kiinnostaa ammatillisella uralla kehittyminen ja eteneminen. Kahdella työntekijällä se ei ole mahdollista, koska he eivät aikaisemmalla koulutuksellaan voi enää edetä. Kahdeksan työntekijää haluaisi lähteä opiskelemaan lisää ja saada haastavampia tehtäviä. Suurin osa työntekijöistä on käynyt ammatillisen peruskoulutuksen ja siirtyneet tämän jälkeen ovat työelämään. Oppiminen tapahtuu käytännössä eli työmaalle mentäessä. Ongelmana kuitenkin on, että koulutusmahdollisuuksia ei

tarjota riittävästi työntekijöille ja heiltä puuttuu tieto mahdollisista lisäkoulutusmahdollisuuksista. Kouluttautumisen ja oppimisen kiinnostusta olisi syytä lisätä yrityksessä, jotta useampi työntekijä kiinnostuisi lisäkoulutusmahdollisuuksista ja saisi työstään vieläkin mielekkäämpää sekä mahdollisuuksia ammatillisella uralla kehittymiselle. Koulutusten rooli nykypäivän työelämässä on merkittävä ja sen merkitys tulee kasvamaan. Aikuisiällä kouluttautuminen on mahdollista ja se on elämän varrella oppimisprosesseista tärkeimpiä.

Työntekijätasolla kouluttautuminen tarkoittaisi rakennusalan kurssien, ammattitutkinnon, erikoisammattitutkinnon tai ammattikorkeakoulututkinnon suorittamista. Kouluttautuminen työn ohella voi kestää viikoista kolmeen vuoteen. Tämä koetaan yleisesti liian rasakaksi, eikä koulutuksen tarjoamaa hyötyä nähdä. Esimerkiksi infran toimialalla uralla on mahdollista edetä perämieheksi tai etumieheksi, joilla tarkoitetaan työmaan työnjohtajan alapuolella toimivaa linkkiä työnjohtajaan. Etumies ja perämies tarkoittavat käytännössä samaa asiaa, mutta toimivat eri toimialueilla. Etumies ja perämies keskustelevat tiiviisti työn toteutuksesta ja urakan aikatauluista työnjohtajan tai projektinhoitajan kanssa ja kertovat oleelliset tiedot eteenpäin muille työntekijöille työmaalla.

5.4 Esimiestyö

Haastatteluissa esimiehiä kuvailtiin monin eri tavoin. Esimiehen tehtävänä on olla työntekijöille muun muassa täsmällinen, vuorovaikuttaja, motivaattori, neuvottelutaitoinen ja rehellinen. Työntekijöiden mielestä esimiehen pitää osata kuunnella alaisiaan ja auttaa heitä. Rakennusalan työmailla esimiehet toimivat muuttuvassa toimintaympäristössä ja heidän johtamistaitojaan tarvitaan jatkuvasti eri tilanteissa. Rabeyn (2010) mukaan esimieheltä vaaditaan nopeaa päätöksentekokykyä ja esimiesten on muokkauduttava toimintaympäristöjen muutoksen mukaan johtamaan työntekijöitään. Työntekijät nostivat esille palautteen antamisen tärkeyden yhtenä osana esimiehen tehtäviä.

Kaksi työntekijää koki, että avun pyytäminen oli hyödytöntä, koska esimies ei antanut tarpeeksi selkeitä ja oikeita ohjeita, jotta niistä olisi ollut hyötyä. Voidaan olettaa, että ongelmatilanteissa työntekijät joutuvat toimimaan ja päättämään asioista yksin, koska esimies ei tarjonnut tarvittavaa tukea. Esimiehen tuki oli saatavissa puhelimen päässä. Työntekijät pitivät luottamusta esimiehen ja heidän välillään vähäisenä ja kokivat, että

esimies ei ole riittävän motivoitunut hoitamaan tehtäviään. Loput työntekijöistä pitivät tarvittavaa tukea riittävänä ja olivat saaneet riittävästi apua esimieheltään.

Kymmenen työntekijää sai palautetta esimiehiltään vastausten perusteella riittävästi. Kaksi vastaajaa koki, että palaute ei ole tarpeeksi rakentavaa tai sitä ei tule ollenkaan. Loput vastaajista piti palautteen määrää sopivana. Lisäksi positiivista palautetta oli myös tullut asiakkailta, kun urakka oli edennyt hyvässä ajassa ja tavoitteet oli saavutettu etuajassa. Esimiehen antama palaute koettiin niin negatiiviseksi kuin positiiviseksi liittyen työtehtäviin, työmaan asioihin tai urakkaan. Yksi haastateltava oli sitä mieltä, että esimies tekee työnsä yleensä huonosti ja syyttää tekemättömistä töistä työntekijöitä.

Suurin osa haastateltavista oli sitä mieltä, että esimiehet kuuntelevat heidän antamaa palautetta. Palautteella työntekijöiltä esimiehelle tarkoitetaan mahdollisia kehitysideoita työn teknisestä toteutuksesta, koneeseen liittyvästä asiasta tai muista asioista. Työntekijöiden vastausten mukaan kaksi esimiestä laiminlyö saamansa palautteen tai unohtaa sen seuraavana päivänä.

Palaute toimii yrityksissä jatkuvan kehittämisen välineenä prosessien ja ihmisten välillä. Esimiesten tehtävänä on luoda yritykseen avoin kulttuuri, jossa palautetta kannustetaan jakamaan (Roebuck 1996). Esimiehen tehtäviin kuuluu palautteen vastaanottaminen ja antaminen. Esimiehen on osattava antaa kriittistä ja positiivista palautetta työntekijöille. Työntekijät oppivat palautteen avulla toimimaan oikein ja vähentämään virheitä (Hacker 2003). Työntekijöistä suurin osa saa palautetta esimiehiltä. Palautteiden määrää ja laatua voisi esimiehen toimesta kuitenkin parantaa.

Kehityskeskustelujen käymisprosentti oli todella pieni työntekijöiden joukossa. Yksi työntekijä oli käynyt kehityskeskustelun tämän vuoden puolella ja loput olivat käyneet vuosi tai useampia vuosia sitten. Kehityskeskustelujen käymisprosentti on sidoksissa esimiestyöhön. Esimiehen tehtävä on huolehtia, että jokainen työntekijä käy kehityskeskustelussa ja hänen kanssaan sovitaan seuraavasta kehityskeskusteluajankohdasta. Kehityskeskusteluissa työntekijöille asetetaan tavoitteet ja odotukset. Työntekijät, joilla on alhainen motivaation luontainen taso, eivät pidä kehityskeskusteluja tärkeinä. Motivaation taso vaikuttaa työtehokkuuteen ja positiivisen motivaation omaavat pitävät kehitys-

keskusteluja tärkeinä (Kuvaas 2006;2007). Kehityskeskusteluissa työntekijöillä on mahdollisuus keskustella esimiehensä kanssa tärkeistä asioista ja sopia esimerkiksi palkankorotuksista.

Konsernin tulokortissa on tänä vuonna tavoite, että kaikkien työntekijöiden kanssa käydään tänä vuonna yksilö- tai ryhmäkeskustelu. Jokainen työntekijöistä tiesi työmaalle asetetut tavoitteet ja omat odotukset ja tavoitteet. Työmaan tavoitteet käydään jokaisen työntekijän kanssa läpi työmaalle tullessa ja tavoitteet on asetettu myös työmaakopin seinälle.

Yhdellä työmaalla viikkopalavereita ei pidetä ollenkaan ja toisella työmaalla ne pidetään kahden viikon välein. Muilla työmailla pidetään viikkopalavereita, joissa työnjohtajat kertaavat työmaan urakkaan ja työtehtäviin liittyviä seikkoja työntekijöille. Palavereita pidetään tärkeinä, koska siellä käsiteltävät asiat ovat koettu hyödyllisiksi.

Neljä työntekijää koki, että sisäinen viestintä oli vähäistä. Lopuilla työmailla sisäinen viestintä toimi riittävän hyvin. Esimiehet eivät toimineet osalla työmaista informaation välittäjinä ja työntekijät eivät olleet saaneet oleellista tietoa esimieheltään. Työntekijöillä on käytössään ekstranet, josta he löytävät tarvittaessa tietoa yrityksen tärkeistä asioista. Ekstranetin ongelmana on se, että aikaa sen lukemiseen ei jää ja tärkeät tiedot jäävät saamatta. Sisäisen viestinnän avulla esimies jakaa tärkeää tietoa työntekijöille. Fiebich ja Therkelsen (2003) korostavat viestinnän tärkeyttä kasvokkain tapahtuvaksi esimiesten ja työntekijöiden välillä. Tieto välittyy tehokkaasti ja tilanne kasvattaa työntekijän luottamusta, lojaalisuutta ja tuottavuutta sekä tyytyväisyyttä. de Jong ym. (2007) korostavat työntekijöiden motivaation menettämistä työtehokkuuteen viestinnän puuttuessa. Sisäinen viestintä parantaa työntekijöiden sitouttamista yritykseen. Tieto voi koskea yrityksen tavoitteita, organisaation tavoitteita tai työntekijöiden omia tavoitteita. Yksinkertaisuudessaan kyse on oleellisesta tiedosta, jota esimiehen tulee jakaa.

Työntekijöillä on riittävästi tietoa saatavilla, jos he sitä haluavat. Työntekijät olivat sitä mieltä, että tietoa oli saatavilla, kun sitä ehti lukemaan tai etsimään. Ekstranetistä tai työmaan pöydältä löytyi tarvittavia tietoja. Yleensä urakoille on asetettu liian tiukat aikataulut, joten tiedon lukemiseen ei tuntunut jäävän aikaa.

Työmaan turvallisuus oli haastatelluissa työmaissa erinomaisella tasolla. Esimiehet hoitivat työturvallisuusasioita aktiivisesti ja pitivät huolta suojavarusteiden käytöstä. Työmaan turvallisuuteen on panostettu yrityksessä viimeisien vuosien aikana ja tehty työ näkyy kentällä.

5.5 Työtyytyväisyys ja motivaatio

Haastattelun toiseksi viimeisessä teemassa tarkasteltiin työn haasteellisuutta, työn sisällön keskustelua, työn merkittävyyttä työntekijälle, oman työpanoksen vaikutusta yrityksen menestymiseen, sitoutuneisuutta työskentelemään yrityksessä, työilmapiiriä ja motivaatiotekijöitä.

Haastateltavien mukaan heidän työtehtävät ovat riittävän haasteellisia, koska vain yksi työntekijä haluaisi lisää haasteita. Työtehtävät vaihtelevat kolmen eri toimialan välillä paljon. Työntekijöistä osa on asentajia, koneiden hoitajia ja asfalttityöntekijöitä. Työn sisällöstä on käyty keskustelua esimiehen kanssa ja tarvittaessa esimies jousti tilanteissa, joissa työtehtäviä tuntui olevan liikaa tai jonkin muun ongelman haitatessa työntekoa.

Suurin osa työntekijöistä on tyytyväisiä tämän hetkiseen työhönsä ja sen haasteellisuuteen. Työntekijöiden työ työmaalla on hektistä ja työtilanteet vaihtelevat nopeastikin, joten motivaation työskentelyä kohtaan on oltava kunnossa. Oshagbemi (1999) nostaa esille työtyytyväisyyden määritteen ja vertaa sitä poissaoloihin, vaihtuvuuteen ja tuottavuuteen. Aikaisempaa tutkimusta voidaan suoraan verrata haastatelluissa saatuihin tuloksiin. Työntekijät kertoivat, että vaihtuvuus työmailla ja työntekijöiden keskuudessa on hyvin pientä. Jokainen työntekijä oli sitoutunut työskentelemään yrityksessä täysillä. Kukaan ei ollut kokenut tarvetta vaihtaa yritystä. Yhden työntekijän mielestä yrityksessä vietetty aika, työura ja työkaverit ovat olleet parhaita. Voidaan siis kuvitella, että työtyytyväisyys on hyvällä tasolla työntekijöiden piirissä. Yksi työntekijä oli jopa sitä mieltä yritykseen tullessaan, että hän työskentelee yrityksessä niin kauan kuin saa työskennellä.

Haastateltavista rakennusalalle suuntautuneet, alalla työskentelevät ja erityisesti alasta pitävät työntekijät vastasivat kaikki tykkäävänsä työskentelystä hektisessä, haasteellisessa ja alati muuttuvassa rakennusalan toimintaympäristössä. Jo tämä kertoo siitä, että työntekijät eivät ole tyytymättömiä. Tyytymättömien työntekijöiden työtyytyväisyyden ja te-

hokkuuden nostaminen on haasteellisempaa. Jokaiselle työntekijälle työ merkitsi ennen kaikkea toimeentuloa eli palkkaa. Työilmapiiriä, töiden liikkuvuutta ja hyviä työkavereita pidettiin tärkeinä tekijöinä työssä.

Työtyytyväisyys voidaan nähdä asiana, joka on sidoksissa työurien pitenemiseen ja työssä viihtymiseen työuran jälkeen. Haastateltavien keskuudessa oli pari työntekijää, jotka viihtyivät korkeasta iästä huolimatta erittäin hyvin työssään, vaikka se on fyysisesti kuormittavaa. Työ voi näissä tapauksissa merkitä kokonaisvaltaista tyytyväisyyttä työntekijöiden elämässä. Voidaan kuvitella, että eläkkeelle siirtymistä työntekijät eivät mieti joka päivä. Bögenhöldin ym. (2012) mukaan työntekijät ovat tyytyväisimpiä siinä vaiheessa työhönsä, kun eläkkeelle siirrytään myöhemmin tai muuten pitkitetään uraa.

Jokainen haastateltava piti omaa työtään tärkeänä yrityksen menestymisessä. Työntekijät tekevät työtä työmailla, jolla on tarkoitus. Jokaisen työntekijän panosta tarvitaan, jotta yritys menestyy. Työpanokset nähtiin tärkeinä ja urakat halutaan saada valmiiksi niille asetetuissa aikatauluissa.

Haastattelussa kysyttiin seuraavaksi työilmapiiristä työmailla. Työntekijät totesivat, että ilmapiiri on hyvä ja he tykkäävät tulla töihin joka aamu. Työntekijät kertovat työmaiden avoimesta ilmapiiristä, jossa on mahdollista keskustella asiasta kuin asiasta työkavereiden kanssa. Yhtenä merkittävänä motivaatiotekijänä työntekijät pitivät hyviä työkavereita.

Herzbergin (1959) ja Myers ja Tietjen (2010) ovat käsitelleet työtyytyväisyyden hygieniatekijöitä. Heidän mukaan hygieniatekijöitä on muun muassa palkka, fyysiset työolot, suhteet toisiin työntekijöihin ja työturvallisuus. Hygieniatekijät olivat työn ulkoisia suhteita ja työ itsessään motivaatio. Huomioitavaa on kuinka tulokset sopivat haastattelujen tuloksiin. Työntekijät pitävät suurimpana motivaattorina palkkaa, ja pitävät fyysisistä työoloista ja niiden haasteellisuudesta ja lisäksi työturvallisuus on hoidettu hyvin työmailla, mikä motivoi osaltaan. Työn ulkoiset suhteet ja työ integroituvat siis keskenään ja motivaatio pysyy korkealla. Myersin ja Tietjenin (2010) mukaan työ on itsessään suurin työtyytyväisyyden tuoja ja tätä täydentää myös Herzbergin kaksifaktoriteoria.

Työntekijöitä ei esimiesten toimesta motivoitu juuri ollenkaan. Peña ja Reis (2001) esittävät, että esimiehet voivat motivoida työntekijöitä hyvyydellä ja pelolla. Pelolla moti-

voimisella esimies motivoi olemalla tiukkoja ja liiallinen tiukkuus saattaa johtaa ongelmiin ja motivaation laskuun. Vastaavasti esimiesten ollessa ”hyviä”, he motivoivat työntekijöitä ja työntekijät haluavat työskennellä tehokkaasti. Haastatteluista voidaan päätellä, että esimiesten toimesta motivointia ei juuri tapahtunut. Motivointi voisi tapahtua hyvyydellä ja tämä osaltaan voisi motivoida työntekijöitä tekemään töitä tehokkaammin. Motivointi jäi ainoastaan työkavereiden tehtäväksi. Esimiesten hyvä ja riittävä motivaatio lisää työntekijöiden tehokkuutta. Pelolla motivointi saattaisi johtaa ongelmiin ja motivaation laskuun, koska tällä motivointitavalla ei saavutettaisi tehokkuutta työntekijöiden keskuudessa.

5.6 Sisäinen työnantajakuva

Haastattelun viimeinen teema käsittelee sisäistä työnantajakuvaa. Työntekijöiltä kysyttiin sisäiseen työnantajakuvaan kohdistuvia asioita, kuten mielikuvaa yrityksestä, lähimmän esimiehen suhtautumista ja lähimpien työkavereiden, yrityksen vahvuuksia ja kehittämiskohteita.

Huomionarvoista haastatteluissa oli se, että työntekijät olivat tyytyväisiä työskentelyyn yrityksessä. Yrityksen historia on ollut monimuotoinen ja toimintatavat ovat vaihdelleet huomattavan paljon. Haastateltavat kokevat, että yhtenäiset toimintatavat, joita strategia-työssä on ajettu neljän vuoden ajan, ovat tärkeitä. Tuloksista voi päätellä, että historian aika on mennyttä ja siihen ei haluta palata takaisin. King ja Grace (2008) toteavat, että organisaation henkilöstössä on pääoma, johon on kannattavaa sijoittaa. Yrityksen on mahdollista kilpailla päteville osaajille, kun he ovat sitoutuneet brändiin ja toimivat yrityksen lupauksien tavoin asiakkaiden suuntaan. Saadut vastaukset osuvat hyvin Kingin ja Gracen (2008) tuloksiin. Sitoutuneet työntekijät yrityksessä tuovat yritykselle tilaa markkinoilla ja antavat positiivista kuvaa brändistä ulospäin.

Merkillepantavaa oli, että kysyessäni mielikuvia yrityksestä, vastauksia tuli suuri määrä ja pääosa niistä oli positiivisia. Vastauksissa yritystä oli kuvattu muun muassa hyväksi, luotettavaksi, myönteiseksi, perusvarmaksi, vakavaraiseksi ja henkilöstöä motivoituneeksi sekä suomalaisen omistuksen olevan hyvä asia. Kaksi työntekijää haluaisi palata takaisin vanhaan ja vapaampaan aikaan. Historiassa järjestelmä ei ollut niin tiukka ja byro-

kraattinen. Osa pelkää, että uusia työntekijöitä ei löydetä vanhojen jo vuosia työskennelleiden paikalle. Rakennusalalla on kova kilpailu uusista työntekijöistä ja kilpailijoita yritysten puolella on paljon.

Työntekijät pitivät suomalaisomisteista yritystä monin sanoin hyvänä yrityksenä, jossa henkilöstö on asiantuntevaa ja työkaverit sekä esimiehet ovat motivoituneita. Yrityksen brändi on tunnettu Suomessa ja työnhakijoiden piirissä kiinnostava yritys. Cudergan ym. (2010) näkevät, että uusia työnhakijoita yrityksiin houkuttelevat positiiviset brändisignaalit. Yritys on valittu Uratie-työnantajamielikuvatutkimuksissa vuosina 2012 ja 2013 suosituimmaksi työnantajaksi insinööriopiskelijoiden piirissä. Voidaan päätellä, että opiskelijat ovat huomioineet yrityksen ja sen brändisignaalit ovat vaikuttaneet opiskelijoiden päätöksiin äänestää yritys edustamaan parhaita työnantajamielikuvaa.

Yrityksen vahvuuksina työntekijät pitivät turvavarusteiden tasoa, hyviä ja uusia koneita, henkilöstön asiantuntijuutta, isoa ja vahvaa yritystä ja ennen kaikkea kokonaisuosaamista. Kokonaisuosaamisella tarkoitetaan sitä, että yrityksestä voidaan ostaa palveluna ja tuotteina talotekniikan monipuolisia ratkaisuja, talonrakentamisen laadukasta osaamista ja infra-toimialan laajoja rakentamismahdollisuuksia. Kehittämiskohteiksi työntekijät näkivät seuraavat asiat: sisäisen viestinnän parantamista, enemmän yhteisiä tilaisuuksia koko työmaalle (hengen luontia), koulutuksen lisäämistä työntekijöille, asuinparakkien sijaintia työmaahan nähden sekä sen, että urakoissa aikataulujen tiukkuuteen on kiinnitettävä huomiota.

Haastattelun lopuksi työntekijät vastasivat sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavaan kysymykseen. Tuloksista ilmeni, että suurin osa työntekijöistä suosittelee yritystä tuttaville tai on jo suositellut. Mandhanya ja Shah (2010) määrittelevät sisäisen työnantajabrändäyksen niin, että yritys hyödyntää omia työntekijöitä mainostaessaan yritystä ulkoisille työnhakijoille. Suositukset yrityksestä toimivat varmasti mainoksina ulkopuolisille työnhakijoille. Työntekijöiden vastuulle on asetettava suuri panos yrityksen toimesta, jos yritys haluaa hyötyä sisäisestä brändäyksestä. Yrityksissä, jossa työntekijöiden hyvinvointiin panostetaan ja kehitetään vahvaa brändiä, tuotetaan asiakkaille parempaa palvelua. (Punjaisri ym. 2009; King & Grace 2008; Foster ym. 2010.) Neljä haastateltavaa ei suositellut yritystä tuttaville. Yhden työntekijän kaikki kaverit olivat jo töissä yrityksessä ja

toinen työntekijä ei halunnut vaikuttaa tuttavien päätöksiin. Lisäksi kaksi työntekijää ei pitänyt yrityksen toimintatavoista ja henkilösuhteista, jonka vuoksi he eivät suosittele yritystä.

5.7 Yhteenveto empiirisen tutkimuksen tuloksista

Empiirisessä tutkimuksessa nousi muutama johtopäätös esille. Empiirinen tutkimus oli suunnattu työntekijöille ja yhteenvedossa on kerättyä tärkeimpiä esille nousseita tuloksia haastatteluista.

Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että hakeutumisvaiheessa työntekijät olivat kiinnittäneet yrityksen maineeseen. Merkittävä osa työntekijöistä oli työskennellyt aiemmin yrityksen historiassa eri sisaryrityksissä. Heillä oli ennakkoon paljon tietoa yrityksestä ja sen toiminnasta. Empiirisen tutkimuksen mukaan yleisin syy yrityksen hakeutumiseen oli kiinnostus rakennusalaan. Tuttavien suosituksilla oli myös merkitystä. Jokaisella työntekijällä oli mittava kokemus rakennusalasta ja suurin osa oli työskennellyt koko ikänsä rakennusalalla erilaisissa vaativissa tehtävissä.

Yrityksessä perehdyttäminen oli hoidettu monella tavalla. Esimiehet olivat toimineet oman kokemuksensa mukaan. Työntekijät jäivät kaipaamaan lisää perehdyttämistä. Perehdyttäminen oli jätetty vanhempien työntekijöiden hoidettavaksi yrityksessä, mutta esimiehen roolia perehdyttämisessä ei voi sivuttaa. Osa työntekijöistä oli aloittanut työt ilman perehdytystä ja monelle työntekijälle oli jäänyt huono kuva perehdyttämisestä. Toimialasta johtuen perehdyttämiseen liittyy erityisiä piirteitä, kuten työturvallisuus. Työturvallisuusasiat oli perehdytetty työntekijöille monipuolisesti. Empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijät ovat valmiita kehittämään perehdyttämiskäytäntöjä ja antamaan palautetta perehdyttämisprosessista.

Yrityksessä on käytössä monta eri palkitsemismenetelmää, vaikka yhtenäinen palkitsemispolitiikka on käytössä. Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että työntekijät kehittäsivät palkitsemismenetelmiä monipuolisemmiksi. Työntekijöillä oli ehdotus valmiina kehitysideoiden palkitsemisesta. Työntekijät kaipaavat lisää tietoa koulutusmahdollisuuksista ja koulutukseen hakeutumiseen oli halukkuutta. Työntekijät toivoivat, että koulutuk-

sen avulla työuralla pääsisi etenemään. Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että koulutautumiseen työn ohessa oli vähemmän kiinnostusta.

Empiirinen tutkimus tuo esille monenlaisia odotuksia esimiestyölle. Odotukset korreloivat yrityksen toimintaympäristöä ja sen edellyttämiä erityisiä vahvuuksia esimiestyössä. Rakennusalan työmailla esimiehet toimivat alati muuttuvassa toimintaympäristössä. Muuttuva toimintaympäristö luo haasteen esimiehelle. Haasteeksi empiirisessä tutkimuksessa esimiestyön kannalta nousi se, että esimies ei antanut työntekijöille riittävästi tukea ja ohjeita. Suurin osa oli saanut esimiehiltään palautetta, mutta sen merkitystä korostettiin. Vastaavasti esimiehet kuuntelivat työntekijöiden antamaa palautetta. Palautteet liittyivät lähinnä kehitysideoihin. Esimiehet eivät kiinnittäneet kehityskeskusteluihin suurta huomiota. Työntekijät eivät tunnistanee esimiehen motivointia. Huomionarvoista oli se, että sisäinen viestintä esimiehen, yritysjohdon ja työntekijöiden välillä ei toimi.

Sisäiseen viestintään oli kiinnitetty huomiota useilla työmailla. Toisaalta esimiehiltä ei ollut saatu oleellista tietoa. Sisäisen viestinnän välineenä käytettiin ekstranettiä, mutta aikaa sen lukemiseen ei juuri jäänyt. Empiirisen tutkimuksen mukaan tietoa oli saatavilla riittävästi, jos sitä halusi etsiä.

Työtyytyväisyys ja työmotivaatio olivat korkealla tasolla. Empiirisen tutkimuksen perusteella haasteellisiin työtehtäviin oli hakeuduttu ja oma työ koettiin merkitykselliseksi ja haasteelliseksi. Suurin osa työntekijöistä oli tyytyväisiä tämän hetkiseen työhönsä. Vaihutuvuus työmailla oli vähäistä. Työntekijät olivat sitoutuneet työskentelemään yrityksessä ja antamaan täyden työpanoksensa yritykselle. Yksi keskeinen piirre oli työmaiden liikkuvuus, jota arvostettiin. Työ koettiin monissa tapauksissa kuormittavaksi, mutta siitä huolimatta siihen oltiin tyytyväisiä. Työntekijät korostivat oman työnsä merkitystä ja työt haluttiin saada valmiiksi suunnitelmien mukaan. Työntekijät kuvasivat avointa ilmapiiriä, missä on mahdollista keskustella kaikenlaisista asioista työkavereiden kanssa. Työilmapiiri luodaan parhaiten silloin, kun jokainen työntekijä osallistuu siihen omalla panoksellaan. Merkillepantavaa oli se, että työmotivaation luomisessa ei esimiehillä ollut roolia.

Empiirisen tutkimuksen mukaan mielikuvat yrityksen sisäisestä työnantajakuvasta olivat positiivisia. Työntekijät olivat tyytyväisiä työskentelyyn yrityksessä. He tunnistivat yri-

tyksen historian ja vuosien varrella tapahtuneet muutokset. Empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijät eivät halua palata takaisin yrityksen vanhaan ja vapaampaan aikaan. Työntekijät pitivät suomalaisomisteisesta yrityksestä. Työntekijät mielellään suosittelivat yritystä tuttavilleen ja ovat jo niin tehneet.

6 POHDINTA JA JOHTOPÄÄTÖKSET

Tutkielmassa tarkastelin sisäistä työnantajakuvaan työntekijöiden näkökulmasta. Tutkielmassa selvitin sitä, kuinka sisäistä työnantajakuvaan voisi kehittää. Tutkielma rajattiin koskemaan vain työntekijätasoa yrityksessä. Tutkielmalla vahvistetaan tiettyjä käsityksiä yrityksestä työnantajana.

6.1 Johtopäätökset

Tutkimuksen tuloksena on syntynyt kuva, mikä merkitys sisäisellä työnantajakuvalla on yritykselle ja mikä laajempi merkitys sillä on työmarkkinoilla. Miten eri toimialat saavat työmarkkinoilta osaavia ja motivoituneita työntekijöitä ja miten työntekijät pysyvät yrityksessä? Panostaminen näiden neljän eri teeman alueella tarkoittaa positiivisen työnantajankuvan säilymistä ja kehittymistä, josta seuraa luottamuksen lujittuminen yritykseen ja halu työskennellä siinä.

Tutkielman toimialan erityispiirteillä on vaikutusta lopputulokseen. Kysymyksessä on rakennusala, jossa työyhteisön muodostuminen ja toimiminen poikkeaa monesta muusta yrityksestä. Suuriin yrityksiin liittyvät työntekijäodotukset voivat poiketa jo senkin vuoksi, että ne edustavat vakautta ja jatkuvuutta.

Empiirisessä tutkimuksessa kävi ilmi, että rakennusala on kiinnostanut työntekijöitä ja he ovat olleet motivoituneita työskentelemään haastavissa kohteissa. Rakennusalalla arvostetaan työturvallisuutta ja itsenäistä työskentelyä. Työntekijä, joka on alalle juuri tullut, pääsee heti kiinni haasteellisiin tehtäviin ja tämä lisää hänen työmotivaatiota. Odotukset esimiestyölle saattavat jäädä alkuvaiheessa vähemmälle huomiolle, mutta niihin kiinnitetään enemmän huomiota, kun on työskennelty pidemmän aikaa alalla. Tällöin tulee esille muun muassa se, onko esimies läsnä kertomassa tavoitteista, välittämässä viestiä, antamassa vuorovaikutuksessa palautetta tai onko käyty kehityskeskustelua, jossa työntekijä on saanut kuulla hänelle asetetuista odotuksista ja mitä hän vastaavasti odottaa esimieheltä ja yritykseltä.

Sisäisen työnantajakuvan tutkimuksen tuloksiin vaikuttaa se, onko yrityksessä tapahtunut muutoksia ja onko toimintaympäristö muuttunut merkittävästi. Yrityksessä on ollut merkittäviä strategisia muutoksia, jossa suhteellisen itsenäisesti johdetut ja toimineet yksiköt

otettiin kiinteämpään emoyhtiön ohjaukseen. Tässä muutostilanteessa esimiestyön merkitys korostuu, joka kävi ilmi haastatteluissa. Tiedon välitys ja esimiehen läsnäolon tarve nousivat esille. Tilannetta ei ole helpottanut se, että työntekijät ovat joutuneet toimimaan pitkiä työjaksoja pääurakoitsijan ohjauksessa. Haasteelliset tehtävät ja pääurakoitsijan työnohjaus ovat kuitenkin pitäneet työmotivaatiota yllä.

Empiirisen tutkimuksen mukaan työntekijöiden tyytyväisyys, kehittämis- ja kouluttautumishalukkuus on merkki luottamuksesta ja halusta työskennellä yrityksessä. Tämä viittaa siihen, että rakennusala on päivittäin hektistä toimintaa ja toiminta on ilman strategiakeskusteluakin tavoitteiden ja strategioiden mukaista. Esimiehiltä odotetaan asiantuntijuutta ja ongelmien ratkaisua sekä tukea omalle toiminnalle, että voi jatkaa eri vaiheisiin jaksoteltua työskentelyä. Niissä tilanteissa, missä esimies ei ollut tavoitettavissa, oli hänen roolinsa osittain kompensoitunut vanhempien työntekijöiden työpanoksella.

Empiirisen tutkimuksen perusteella perehdyttäminen rakennusalan työtehtäviin tapahtuu työlähtöisesti, joka suurimmalle osalle on riittänyt alkuvaiheessa. Työn sisältö on merkittävä työtyytyväisyystekijä, mikä on ollut ilmeisesti nuorimmille yksi tärkeimmistä motivaatiotekijöistä. Nopea perehdyttämävaihe on vaikuttanut siihen, että on ollut tarve saada työntekijä suhteellisen nopeasti työmaalle. Kiire on taas voinut vaikuttaa siihen, ettei perehdytystä juurikaan oltu tehty. Esimies ei ollut osallistunut perehdyttämistilaisuuksiin, joten hän oli jäänyt etäiseksi. Caruthin ym. (2009) mukaan perehdyttämistilaisuuden muodollista merkitystä ensimmäisenä tilaisuutena välittää sisäistä työnantajakuvaa ei voi riittävästi korostaa. Se merkitsee luottamuksen syntymistä ja sitoutumista yritykseen. Sisäisen työnantajakuvan puuttuminen on suorassa yhteydessä jonkin ajan kuluttua ilmenevään työmotivaation vähenemiseen. Jos ei tunneta tapoja, miten voi osallistua ja vaikuttaa omaan työhönsä tai yrityksen toimintaan, näköala kapenee entisestään ja asenteet muuttuvat. Työntekijöillä voi olla omia kehittämis ehdotuksia perehdyttämiseen, joka mahdollistaa esimiehen entistä paremman lähtökohdan asian korjaamiselle. Jatkuva kehittäminen edellyttää avointa työyhteisöä, jossa esimiehen vuorovaikutteisella otteella on erityinen merkitys.

Palkitsemisessa oli empiirisen tutkimuksen perusteella löydetty useita tapoja ja ne vaihtelivat eri yksiköissä. Selkeästi ei käynyt ilmi, että palkitseminen liittyi yrityksen tulokseen

tai hyvään työsuoritukseen. Yhtenäinen palkitsemispolitiikka antaa yhteiset toimintatavat yritykselle. Liian avokätinen palkitseminen ei tuo pitkäaikaista motivaatiota Gee ja Burken (2001) mukaan. Gee ja Burke (2001) korostavat vielä, että palkkiot ja palkitseminen ovat motivaattoreita, mutta ne tulisi olla sidoksissa maksettuun palkkaan. Empiirisessä tutkimuksessa nousi esille, että palkitseminen halutaan sitoa uusien kehitysideoiden yhteyteen. Koulutuksen tukeminen ja lisäpalkan sitominen määriteltyihin vastuisiin on motivoivaa. Sisäisen työnantajakuvan kehittymisen kannalta olisi luonnollista, että työntekijät tunnustavat palkitsemiskäytännöt ja niillä olisi motivoiva merkitys.

Odotukset esimiestyölle perustuvat työntekijöiden näkemykseen ja niistä voi lukea työn luonteeseen painottuvia odotuksia. Työmailla korostuvat suunnittelu- ja neuvottelutaidot sekä tilanteenlukutaito, ohjaaminen ja nopea päätöksenteko. Roebuckin (1996) mukaan palaute on yrityksessä strateginen työväline ja sen avulla saadaan aikaiseksi tehokkuutta. Empiirisen tutkimuksen mukaan palautetta halutaan saada. Työmaat ovat haastavia kohteita ja onnistumisia tapahtuu päivittäin, kun urakat ovat valmiita. Haastava työ lisää työmotivaatiota. Odotuksia palautteen antamiselle voidaan pitää ymmärrettävinä. Esimiehen tärkeä tehtävä on luoda avoin kulttuuri ja ilmapiiri, jossa vuorovaikutuksessa voidaan antaa palautetta puolin ja tosin. Samalla voidaan ottaa huomioon kehittämisehdotukset.

Empiirisessä tutkimuksessa nousi esille päättämättömyys ja ohjeiden puute, jotka jättävät työntekijät toimimaan yksin. Andersen (2009) toteaa, että esimiehen tärkeimpänä ominaisuutena on käytännön johtamisen hallinta. Tehottomuus ja aikataulujen kiristyminen sekä työn hahmottamisen puute voivat olla seurausta esimiestyön puuttumisesta. Andersenin (2009) mukaan esimiehen tulee olla läsnä, mutta samalla tarvittavan etäällä työntekijöistä. Työmaa on toimintaympäristönä sellainen, jossa muutoksia voi tapahtua nopeasti. Suunnittelulla ja ohjeilla voidaan ohjata työmaata kaukaa. Esimiehen lisäksi tulee työmailla olla vastuuhenkilö, jonka kanssa voi neuvotella eteen tulevista ongelmien ratkaisuista. Empiirisen tutkimuksen mukaan lähiesimiehen on osattava johtaa urakkaa ja työmaata. Andersen (2009) tuo esille vielä sen, että esimiehelle on asetettu organisaatiossa tietyt tavoitteet ja odotukset ja näihin hän pääsee yhdessä työntekijöiden kanssa. Miten esimies vastaa muusta esimiestyöhön kuuluvasta roolistaan? Empiirisen tutkimuksen pe-

rusteella huolestuttavinta oli, että luottamusta esimieheen pidettiin vähäisenä. Vaikuttavana tekijänä oli esimiehen motivaation puute jo pidemmältä ajalta. Voidaan kysyä, että voiko esimies jatkaa tehtävässään? Esimieheltä odotetaan täyttä työpanosta ja hän on esimerkkinä työntekijöille.

Sisäinen viestintä kasvattaa Fiebichin ja Therkelsenin (2003) mukaan työntekijöiden luottamusta, tyytyväisyyttä, lojaalisuutta ja tuottavuutta. Sisäisen työnantajakuvan kannalta esimiehen on toimittava linkkinä yrityksen johdon ja työntekijöiden välillä. Sisäinen viestinnän puuttuminen heikentää sisäistä työnantajakuvaa työntekijöiden näkökulmasta. Jos vuorovaikutus on vähäistä, ei työntekijöillä ole myös esimiehen välittämää kuvaa yrityksen vahvuuksista ja heikkouksista.

Sisäisen työnantajakuvan kannalta esimiestyö on yrityksessä keskeisessä roolissa. On selvää, että työntekijät työskentelevät mielellään siellä, missä esimiestyö toimii ja esimiehen luotetaan. Kun otetaan huomioon, että tarkasteltavan yrityksen työmailla on muitakin toimijoita, kuten pää- ja aliurakoitsijoita, niin toimiva esimiestyö edustaa heille ja omille työntekijöille tehokkuutta ja lisää arvostusta.

Työntekijöiden työtyytyväisyyden perustana on yhtäläillä haasteellinen kuin hektinen työ. Tänä päivänä korostetaan entistä enemmän jokaisen vastuuta hyvästä työilmapiiristä. Työn luonne ja se, että tehdään töitä yhdessä sekä saavutetaan todennettavia tuloksia kohutuullisessa ajassa, vaikuttavat työilmapiiriin. Sisäisen työnantajakuvaan vaikuttavana teemana työtyytyväisyys ja motivaatio ovat yrityksessä kaikista positiivisimpia. Voidaan kysyä, onko tämän teeman sisältö vaikuttavin tekijä sisäisen työnantajakuvan nykytilan kuvaajana? Työntekijät ovat tyytyväisiä haasteelliseen työhön, palkkaan, työilmapiiriin, työturvallisuuden tasoon, työkavereihin ja pitävät työtään merkityksellisenä. Esimiestyön parantamiseen ja erityisesti motivointiin liittyen on suuria odotuksia. Ovatko esimiehet välttämättä tunnistaneet motivointitarvetta nykyisessä työilmapiirissä? Esimiestyön muut esille nousseet puutteet ovat korvautuneet ilmeisesti muulla tavalla, koska ”me-henki” on vahvistunut. Esimiestyön puuttumisen merkitys korostuu, kun tulee esille ongelmatilanteita ja esimiehelle kuuluvat tehtävät jäävät toistuvasti hoitamatta.

Empiirisen tutkimuksen perusteella sisäiseen työnantajakuvaan suoranaisesti liittyvät kysymykset osoittivat, että työntekijät olivat pääosin tyytyväisiä yritykseen ja siellä työskentelyyn. Työntekijöiden kuvaus yrityksestä suomalaisomisteisena, luotettavana, myönteisenä, perusvarmana ja vakavaraisena antaa sisäiselle työnantajakuvalle sisällön. Yrityksen brändillä on ollut merkitystä sisäiseen työnantajakuvaan, työntekijöiden motivoitumiseen ja sitoutumiseen. Guderganin ym. (2010) mukaan työntekijät, joilla on työkokemusta enemmän, pitävät yrityksen brändistä kertovia viestejä tärkeämpinä kuin ne, jotka hakevat ensimmäistä työtään. Nykytilanteessa yrityksen henkilöstöä pidetään motivoituneena ja paluuta yrityksen vanhaan historiaan ei haluta. On otettava huomioon, että yritys on laskettavissa suuriin yrityksiin, joissa työtyytyväisyys on tutkimusten mukaan vähäisempää, kuin pienissä yrityksissä.

Työntekijöiden käsitykseen sisäisestä työnantajakuvasta vaikuttavat monet asiat ja ne voivat painottua eri tavalla. Merkittävintä on se, että miten työntekijät kokevat sen ja millaisen mielikuvan he muodostavat siitä. Työntekijät ovat yrityksen tärkein voimavara ja ei ole samantekevää, minkälainen mielikuva heillä on omasta yrityksestään. Yrityksen johdon oikea suhtautuminen työntekijöiden käsitykseen antaa mahdollisuuden vaikuttaa työnantajakuvaan ja vastata yritykselle asetettuihin odotuksiin nyt ja lähitulevaisuudessa. Yksi merkittävä tieto on sekin, onko johdon ja työntekijöiden käsityksissä sovittamattomia eroja. Vaarallista on myös se, että jos yrityksen johto ei tiedä, onko henkilöstö sitoutunutta vai kulkeeko omia teitään. Yrityksen on tunnistettava sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva. Nämä ulottuvuudet eivät voi olla pitkiä aikoja epätasapainossa keskenään.

6.2 Kehitysehdotukset yritykselle

Työntekijät ovat tyytyväisempiä yrityksessä, jossa esimiestyö toimii moitteettomasti. Työntekijät varmasti suosittelvat mielellään yritystä, jossa esimiehet ovat asiantuntevia ja hallitsevat heille kuuluvat tehtävät. Esimiesten epäonnistuminen vaikuttaa välittömästi työntekijöiden motivaatioon ja työtyytyväisyyteen. Ehdottomasti suurimpana haasteena yrityksellä on esimiestyön eri osa-alueiden kehittäminen. Esimiestyöhön sisältyy muun muassa sisäinen viestintä, motivointi ja kehityskeskustelut. Työntekijöiden mielestä sisäinen viestintä oli todella huonolla tasolla. Esimiehet eivät jaa tärkeitä asioita viikkopalavereissa työntekijöille. Esimiesten työtehtäviin kuuluu sisäisen tiedon välittäminen.

Sisäistä viestintää voidaan lisätä tiedotteilla, jotka lähetetään työntekijöille kotiin tai sähköpostiin esimerkiksi kuukauden välein. Työntekijöillä on käytössä ekstranet ja he olivat kiinnostuneita sen käytöstä, mutta sen lukemiseen työmailla ei jää tällä hetkellä aikaa. Esimiesten toimesta työntekijöitä ei motivoida juuri mitenkään. Motivointia tulisi parantaa, koska sillä on varmasti vaikutusta työn tehokkuustekijöihin. Yhtenä motivointikohteenä voi olla työntekijöiden koulutuksiin kannustaminen. Jokainen työntekijä kuitenkin tiesi hänelle asetetut odotukset ja tavoitteet, mutta kehityskeskustelujen käymisprosentti oli hyvin olematon.

Esimiesten rekrytoinnissa pitää enemmän kiinnittää huomiota henkilön sopivuuteen ja, että hänen motivaatioonsa työskentelyyn esimiestehtävissä. Häneltä odotetaan asiantuntemusta rakennusalasta ja johtamisosaamista. Empiirisen tutkimuksen mukaan esimiehen tärkeimpiä tehtäviä ovat sisäisen viestinnän välittäminen ja palautteen antaminen. Työntekijät odottavat, että esimies on näkyvillä ja tavoitettavissa työmailla. Työntekijät tarvitsevat ohjausta, tukea ja vahvistusta omille näkemyksilleen. Esimies ei voi olla liian kaukana työntekijöistä, kun on kysymys hektisestä työmaasta, jossa eteen tulevia ongelmia pitää ratkoa päivän ja koko urakan ajan. Esimiehen läsnäolo antaa mahdollisuuden vuorovaikutukseen, joka on tärkeää palautteen kannalta. Päivittäin pystytään antamaan palautetta puolin ja toisin normaalin kanssakäymisen aikana.

Työntekijät haluavat lisää tietoa koulutusmahdollisuuksista. Koulutus antaisi lisäarvoa ammatilliselle uralla ja luultavasti motivoisi työntekijöitä yhä parempiin suorituksiin. Heikon esimiestyön takia tämä asia on varmasti jäänyt vähemmälle huomiolle. Toisena kehitysehdotuksena esitän työntekijöille koulutuksista tiedottamisen ja niihin kannustamisen. Työntekijöillä on halua ja kiinnostusta kouluttautua joko erikoisammattitutkintoon tai ammattikorkeakouluun asti. Ongelmana tällä hetkellä on se, että työntekijät eivät saa tarpeeksi tietoa koulutusmahdollisuuksista. Tiedottaminen varmasti lisää kiinnostusta koulutuksiin osallistumiseen. Kouluttautuminen lisää työntekijöiden työtehtävien haastavuutta ja mahdollisuuksia etenemiseen työuralla. Kouluttautumisella voidaan vaikuttaa työntekijöiden viihtyvyyden ja motivaation lisääntymiseen yrityksessä.

Perehdyttämisellä välitetään uudelle työntekijälle tietoa siitä, miten työtehtäviä hoidetaan ja miten yrityksessä toimitaan. Perehdyttämisen onnistuminen tai epäonnistuminen vai-

kuttaa uuden työntekijän tyytyväisyyteen jatkaa yrityksessä. Aikaisemman tutkimuksen perusteella työntekijät viihtyvät yrityksessä paremmin, jos heidän perehdyttämisen on onnistunut suunnitelmien mukaan ensimmäisistä päivistä alkaen. Esimiehien osallistuminen perehdyttämisen on merkityksellistä. Esimiehen mukanaolo lisää uuden työntekijän motivaatiota. Esimiehen tulee myös varmistaa, että perehdyttäminen on suoritettu suunnitelmien mukaisesti. Viimeisenä kehittämiskohteena esitän perehdyttäjän ja perehdyttämisen yhdistämistä. Empiirisen tutkimuksen perusteella perehdyttämiskäytännöissä on vielä parannettavaa. Perehdyttäjiä ei ollut nimetty uusille työntekijöille ja osa työntekijöistä joutui työskentelemään ilman perehdytystä tehtäviin. Nimellinen perehdyttäminen oli jätetty pääurakoitsijan ja vanhemman työntekijän tehtäväksi. Perehdyttämisen kehittämällä varmasti lisätään työntekijöiden sitoutumista yritykseen.

6.3 Jatkotutkimusehdotukset

Tutkielmassa ratkaistaan tutkimusongelma ja vastataan siihen tutkimuskysymysten avulla. Tutkijalla on kokonaisvaltainen ymmärrys tutkittavasta aiheesta tutkielman lopussa, mutta paljon jää kuitenkin selvitettävää. Aihetta tutkittiin empiirisen tutkimuksen perusteella neljän eri teeman avulla. Empiirinen aineisto nosti esille työntekijöiden näkökulmia sisäisestä työnantajakuvaan. Ratkaisevia asioita jäi kuitenkin vielä tutkimatta.

Tällä hetkellä tiedetään se, kuinka työntekijät suhtautuvat sisäiseen työnantajakuvaan ja miten he sen näkevät. Toimihenkilöillä on mahdollista saada yrityksestä ja toiminnasta rakenteiden kautta tietoa ja he tekevät erilaisia tehtäviä lähellä yrityksen johtoa. Toimihenkilöiden rooli yrityksessä on tukea operatiivista toimintaa ja heidän tehtävänsä poikkeaa muista työntekijöistä. Mielenkiintoista olisi tutkia, millainen sisäinen työnantajakuva on toimihenkilöiden näkökulmasta? Tällä hetkellä tiedetään se, kuinka työntekijät suhtautuvat sisäiseen työnantajakuvaan ja miten he sen näkevät. Tutkielmani ja jatkotutkimuksen tulosten yhdistäminen varmasti antaisi mielenkiintoisia tuloksia sisäisen työnantajakuvan kannalta. Sisäisestä työnantajakuvaan olisi mahdollista muodostaa kokonaisvaltainen kuva työntekijöiden ja toimihenkilöiden näkökulmasta.

Yritykset haluavat esimiehiksi henkilöitä, jotka ovat sopivia heidän edustamalleen toimialalle, nykyiseen toimintaympäristöön ja vahvistavat yrityksen brändiä. Yritys voi epäon-

nistua esimiesten rekrytoinnissa samalla tavalla kuin työntekijöitä valitessaan. Kiinnostavana jatkotutkimusaiheena olisi tutkia yrityksissä toimivia esimiehiä ja heidän näkökulmaansa sisäiseen työnantajakuvaan. Esimies vaikuttaa siihen, miten yrityksen tavoitteet toteutuvat, miten henkilöstö on sitoutunut ja motivoitunut ja minkälainen on työilmapiiri. Jos esimiehet eivät ole sitoutuneita ja motivoituneita toimimaan yrityksessä, tämä esimerkki välittyy työntekijöihin. Esimieheen kohdistuvat sekä työntekijöiden että yrityksen johdon odotukset. Esimiehiltä odotetaan henkilöstön ja asiajohtamisen taitoja. Yrityksen johdon on näin ollen tärkeää tietää, mikä on heidän esimiestensä sisäisen työnantajakuva, sitoutuminen ja motivaatio. Esimiesten käsitykset eivät voi poiketa paljoa yrityksen johdon ja henkilöstön sisäisestä työnantajakuvasta. Kiinnostavaa on, mitä muutoksia tarvitaan ja mitä odotuksia esimiehille pitää asettaa tutkimuksen perusteella. Aikaisemmasta tutkimuksesta on oleellista valita esimieheen liittyviä teemoja muutama lisää.

Sisäistä työnantajakuva on tässä tutkielmassa tutkittu yhdessä tietyssä yrityksessä aikaisempien tutkimusten ja empiirisen tutkimuksen avulla työntekijänäkökulmasta. Rakennusosalalla kilpailu osaavista työntekijöistä kovenee. Positiivisen sisäisen työnantajakuvan merkitys korostuu, kun työntekijät miettivät pysymistä yrityksessä tai hakeutumista siihen. Uuden jatkotutkimuksen tulos on erityisen merkityksellinen yrityksen johdolle. Viimeisenä jatkotutkimusaiheena olisi kiinnostavaa tutkia rakennusosalalla toimivien yritysten sisäisen työnantajakuvan merkitystä niiden menestymiseen.

Merkillepantavaa on se, että nykypäivänä ja tulevaisuudessa yhtenä kilpailuvalttina yritysten välillä on sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan yhdistäminen. Sisäinen työnantajakuva kertoo henkilöstön tyytyväisyydestä ja sitoutuneisuudesta yrityksessä ja ulkoinen työnantajakuva kertoo ulkoisille sidosryhmille yrityksestä. Henkilöstön tyytymättömyys vaikuttaa yrityksen sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Positiivisella työntekijöiden sisäisellä työnantajakuvalla on merkitystä sekä yrityksen sisällä että ulkopuolella. Sisäisessä työnantajakuvassa näkyy sekä työntekijöiden että yrityksen panostus. Sisäisen työnantajakuvan merkityksen voi tulevaisuudessa nähdä yhtenä menestyvän yrityksen mittareista.

LÄHTEET

Adler, J. N. 1997. *International dimensions of organizational behavior*. Cincinnati: South-Western College Publishing.

Alasuutari, P., Koskinen, I. & Peltonen, T. 2005. *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.

Andersen, J.A. 2009. Your favourite manager is an organisational disaster. *European Business Review*, Vol. 21, Issue 1, pp. 5-16.

Appelbaum, S., H. & Mackenzie, L. "Compensation in the year 2000: pay for performance?" *Health Manpower Management*, Vol. 22, Issue 3, pp 31-39.

Backhaus, K. & Tikoo, S., 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9, Issue 5, pp. 501-517.

Balmer, J., M., T. & Gray, E., R. 1998. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, Vol. 31, Issue 5, pp. 695-702.

Benson, J., Brown, M. & Hyatt, D. 2010. Consequences of the performance appraisal experience. *Personnel Review*, Vol. 39, Issue 3, pp. 375-396.

Brauner, E., Gockel, C. & Robertson, R. 2013. Trust your teammates or bosses? Differential effects of trust on transactive memory, job satisfaction, and performance. *Employee Relations*, Vol. 35, Issue 2, pp. 222-242.

Bögenhold, D., Heinonen, J., Hytti, U. & Kautonen, T. 2012. Job satisfaction and retirement age intentions in Finland: Self-employed versus salary earners. *International Journal of Manpower*, Vol. 33, Issue, 4, pp. 424-440.

Caruth, D.L., Caruth, G.D. & Haden, S.S.H., 2009. Getting off to a good start. *Industrial Management*, Vol. 52, Issue 2, pp. 12-15.

Casper, W., J. & Wayne, J.H. 2012. Why does firm reputation in human resource policies influence college students? The mechanisms underlying job pursuit intentions. *Human Resource Management*, Vol. 51, Issue 1, pp 121-142.

Cheng, R., Foster, C. & Punjaisri, K. 2010. Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, Vol. 19, Issue 6, pp. 401-409.

Cirili, R., Kleiner, B.H., 2003. How to orient employees into new positions successfully? *Management Research News*, Vol. 26, Issue 8, pp. 16-26.

Cravens, K.S. & Oliver, E.G. 2006. Employees: The key link to corporate reputation management. *Business Horizons*, Vol. 49, Issue 4, pp. 293-302.

Crow, S.M., & Hartman, S.J. 1995. Can't get no satisfaction. *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 16, Issue 4, pp. 34-38.

Cudergan, W., Lings, I. & Wilden, R. 2010. Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, Vol. 26, Issue 1-2, pp. 56-73.

D'Aprix, R. 1996. *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dasgupta, S., Singh, S. & Suar, D. 2013. Impact of managerial communication styles on employees' attitudes and behaviours. *Employee Relations*, Vol. 35, Issue 2, pp. 173-199.

Davies, G., 2008. Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, Vol. 42, Issue 5, pp. 667-681.

Davis, V. D. & Kleiner, B.H. 2001. How to orient employees into new positions successfully? *Management Research News*, Vol. 24, Issue 1/2, 43-49.

de Chernatony, L. & Vallaster, C. 2006. Internal brand building and structuration: The role of leadership. *European Journal of Marketing*, Vol. 40, Issue 7, pp. 761-784.

de Jong, M., D., T., Seydel, E., R. & Vuuren, van M. 2007. Direct and indirect effects of supervisor communication on organizational commitment. *Corporate communications: An International Journal*, Vol. 12, Issue 2, pp. 116-128.

Eriksson, P. & Kovalainen, A. 2008. *Qualitative Methods in Business Research*. London: Sage.

Eskildsen, J., K., Kristensen, K. & Westlund, A., H. 2004. "Work motivation and job satisfaction in the Nordic countries. *Employee Relations*, Vol. 26 Issue 2, pp.122-136

Fiebich, C. L. & Therkelsen, D. J. 2003. The supervisor: The linchpin of employee relations. *Journal of Communication Management*, Vol. 8, Issue 2, pp. 120-129.

Gee, C., & Burke, M.E., 2001. Realising potential: The new motivation game. *Management Decision*, Vol. 39, Issue 2, pp. 131-137.

Grace, D. & King, C. 2008. Internal branding: Exploring the employee's perspective. *Brand Management*, Vol. 15, Issue 5, pp. 358-372.

Greysier, S.A. 1999. Advancing and enhancing corporate reputation. *Corporate Communications: An International Journal*, Vol. 4, Issue 4, pp. 177-181.

Hacker, C. A. 2003. Maintaining positive relationships when giving and receiving critical feedback. *Information Systems Management*, Vol. 20, Issue 4, pp. 77-79.

Harrington, D. & Williams, B. 2004. Moving the quality effort forward – the emerging role of the middle manager. *Managing Service Quality*, Vol. 14, Issue 4, pp. 297-306.

Helsilä, M., & Salojärvi, S. 2009. *Strategisen henkilöstöjohtamisen käytännöt*. Helsinki: Kariston Kirjapaino Oy.

Hirsijärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. 2010. *Tutki ja kirjoita*. Helsinki: Tammi.

Hong, J-C., Yang, S-D., Wang, L-J., Chiou, E-F., Su, F-Y., & Huang, S-L., 1995. Impact of employee benefits on work motivation and productivity. *International Journal of Career Management*, Vol. 7, Issue 6, pp. 10-14.

Juholin, E. 2008. *Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä*. Helsinki: WS Bookwell Oy.

Kleiner, B.H. & Ku, B. 2000. How to orient employees into new positions successfully? *Management Research News*, Vol. 23, Issue 7, pp. 44-48.

Kuula, A. 2006. *Tutkimusetiikka*. Jyväskylä: Gummerus Oy.

Kuvaas, B. 2006. Performance appraisal satisfaction and employee outcomes: Mediating and moderating roles of work motivation. *Human Resource Management*, Vol. 17, Issue 3, pp. 504-522.

Kuvaas, B. 2007. Different relationships between perceptions of developmental appraisal and work performance. *Personnel Review*, Vol. 36, Issue 3, pp. 378-397.

Lee, C., D. 2006. Feedback, Not Appraisal. *HR Magazine*, Vol, 51, Issue 11, pp. 111-114.

Lemminkäinen Oyj: Tietoa Lemminkäisestä. 2013. Viitattu 25.2.2013.

Mandhanya, Y. & Shah, M. 2010. Employer branding – A tool for talent management. *Global Management Review*, Vol. 4, Issue 2, pp. 43-48.

Mickel, A. E. & Mitchell, T. R. 1999. The meaning of money: An individual-difference perspective. *Academy of Management Review*, Vol. 24, Issue 3, pp. 568-578.

Oshagbemi, T. 1999. Academics and their managers: A comparative study in job satisfaction. *Personnel Review*, Vol. 28, Issue 1, pp. 108-123.

Peña, L. & Reis, D. 2001. Reengineering the motivation to work. *Management Decision*, Vol. 39, Issue 8, pp. 666-675.

Poon, J., Fatt, T., Wei, M., Yuen, S. & Suan, W. 2000. Enhancing corporate image on organisations. *Management Research News*, Vol. 23, Issue 5, pp. 28-54.

Pouliakis, K. 2010. Pay enough, don't pay too much or don't pay at all? The impact of bonus intensity on job satisfaction. *Kyklos*, Vol, 63, Issue 4, pp. 597-626.

Punjaisri, K., Evanschitzky, H., & Wilson, A. 2009. Internal branding: an enabler of employees' brand-supporting behaviours. *Journal of Service Management*, Vol. 20, Issue 2, pp. 209-226.

Rabey, G. P. 2010. Leadership is response: a paper for discussion. *Industrial and Commercial Training*, Vol. 42, Issue 2, pp 87-92.

Robbins, S. P. 2009. *Organizational behavior*. New Jersey: Pearson Prentice Hall International.

Roebuck, C. 1996. Constructive feedback: key to higher performance and commitment. *Long Range Planning*, Vol. 29, Issue 3, pp. 328-336.

Stredwick, J. 2000. Aligning rewards to organisational goals - a multinational's experience. *European Business Review*, Vol. 12 Issue 1, pp. 9-19.

Tietjen, M.A. & Myers, R.M. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision*, Vol. 36 Issue 4, pp. 226-231.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Helsinki: Tammi.

Vilkka, H. 2007. *Tutki ja mittaa. Määrällisen tutkimuksen perusteet*. Helsinki: Tammi.

LIITTEET

Liite 1: Haastattelupyyntö

Liite 2: Henkilöstöjohtajan teemahaastattelurunko

Liite 3: Työntekijöiden lomakehaastattelurunko

Itä-Suomen yliopisto, Kauppatieteiden tiedekunta, Kuopion kampus

Arvoisa haastateltava,

Olen kauppatieteiden opiskelija Itä-Suomen yliopistosta ja työskentelen HETA:ssa työhönottotiimissä. Teen pro gradu – työtä sisäisen työnantajakuvan kehittämisestä. Pro gradu – työssä selvitetään sisäistä työnantajakuvaa työntekijän näkökulmasta. Tutkimuksen tarkoituksena on saada kahdesta kolmeen kehittämis ehdotusta sisäisen työnantajakuvan kehittämiseksi. Tutkimusta varten haastatellaan 12 eri työntekijää kuudella eri työmaalla ympäri Suomea. Haastatteluiden tarkoituksena on selvittää sisäistä työnantajakuvaa heikentävät tekijät ja saada tietoa sen kehittämiseksi. Osallistumalla haastatteluun työntekijä auttaa saamaan arvokasta tietoa siitä, miten sisäistä työnantajakuvaa voitaisiin kehittää.

Tutkimuksesta saadut tulokset raportoidaan niin, että niistä ei voida tunnistaa haastateltavien henkilöllisyyttä.

Haastattelut suoritetaan maaliskuun aikana.

Toivon, että voimme tehdä tämän yhteistyössä. Kiitos vaivannäöstä etukäteen!

Lisätietoja:

Kimmo Koski

puh. 050 328 8517

Email. kimmo.koski@lemminkainen.com

Itä-Suomen yliopisto

Kuopion kampus

Henkilöstöjohtaja Tiina Mellaksen haastattelu

1. Yrityksen toimintaympäristö ja siinä tapahtuvat lähitulevaisuuden muutokset (alkukartoitus)
 - a) Miten yrityksen kilpailutilanne tulee muuttumaan mielestänne lähitulevaisuudessa?
 - b) Miten asiakkaiden tarpeet ja odotukset tulevat muuttumaan tulevaisuudessa?
 - c) Mitkä muut yrityksen toimintaympäristössä tapahtuvat muutokset todennäköisesti vaikuttavat yrityksen toimintaan?
2. Miten edellä mainitsemanne muutokset on otettu huomioon henkilöstöstrategiassa?
3. Miten näette yrityksen tulevaisuuden? (yrityksen menestystekijät)
4. Miten yrityksen strategia on otettu huomioon henkilöstöstrategiassa ja henkilöstöhallinnossa? Miten toteutumista seurataan?
5. Mitä vahvuuksia ja hyviä ominaisuuksia Lemminkäisellä on mielestäsi työnantajana tällä hetkellä?
6. Mitä kehitettävää Lemminkäisessä olisi, että se olisi entistä kiinnostavampi työnantaja?
7. Mitkä ovat mielestäsi Lemminkäisen vahvuudet verrattuna kilpailijoihin?
8. Millaisia valintamenetelmiä yrityksessänne käytetään henkilöstön valintaprosessissa? (haastattelu- kirjallinen/suullinen, soveltuvuustestit, kielitaitotestit, työn simulointi, terveystarkastus)
 - a. Infran toimialueella työntekijöitä lomautetaan kauden loppuessa ja otetaan takaisin töihin kauden alkaessa. Mitä toimenpiteitä tämä erikoinen tilanne aiheuttaa henkilöstöhallintoon?
9. Miten uusi työntekijä perehdytetään eri työpisteissä? (esim. sähköasentaja, rakennusmies, työmaa harjoittelija)?
10. Miten perehdyttämisen onnistumista seurataan?
11. Miten kehityskeskustelut toteutetaan Lemminkäisellä ja miten niiden merkitystä ymmärretään?

12. Onko kehityskeskusteluista laadittu kirjallista ohjeistusta?
13. Onko Lemminkäiselle laadittu palkitsemisstrategia?
14. Mihin palkitseminen perustuu? (tulokset, osaaminen, kokemukset)
15. Millaisia palkitsemismenetelmiä Lemminkäisellä on käytössä?
16. Kuinka henkilöstön työtyytyväisyyttä mitataan? Miten reagoidaan? (tulokset saatu → reagointi)
17. Miten työntekijöiden työkuntoa seurataan ja ylläpidetään?
18. Mitkä ovat mielestäsi Lemminkäisen henkilöstöhallinnon kehittämiskohteet tällä hetkellä?
19. Mitkä tekijät ovat mielestäsi vaikuttaneet sisäisen työnantajakuvan heikentymiseen?
20. Millaisilla toimenpiteillä mielestäsi sitä voitaisiin kehittää?
21. Mikä on tämän hetkinen käsitys siitä, että mitkä asiat vaikuttavat sisäiseen työnantajakuvaan Lemminkäisellä?
22. Miten sisäisen työnantajakuvan heikentyminen on vaikuttanut Lemminkäisellä?
23. Näetkö, että strategian muutoksella yhdeksi yhtenäiseksi Lemminkäiseksi olisi ollut vaikutusta sisäisen työnantajakuvan heikentymiseen?
24. Miten näet, että muutos yhdeksi yhtenäiseksi Lemminkäiseksi on mielestäsi toteutunut?

Taustatiedot

Ikä 18-25 26-35 36-50 yli 50

Kuinka kauan olet työskennellyt Lemminkäisellä?

Kun hait yritykseen töihin, olitko (voi valita useamman vaihtoehdon)

- a. kiinnostunut kyseisestä yrityksestä
- b. kiinnostunut rakennusalan yrityksestä
- c. työnkuvaan sitoutunut ja motivoitunut
- d. kiinnostunut kyseisestä työstä elämäntilanteesi perusteella
- e. hakemassa kesätöitä tai harjoittelupaikkaa
- f. kokeilemassa, sopisiko rakennusalan työ sinulle

Miksi valitsit työnantajaksi kyseisen rakennusalan yrityksen?

- a. hyvä maine
- b. tuttavän suosittelema
- c. sattumalta
- d. mainoksen perusteella
- e. hyvän työpaikkailmoituksen perusteella
- f. tapahtuman perusteella
- g. näkyvyyden perusteella
- h. koulutuksesi perusteella

Teema 1. Perehdyttäminen

Olivatko työvaatteet, (kulkuluvat) ja muut tarvittavat asiat riittävän ajoissa valmiina työsuhteesi alussa?

Oliko sinulle määrätty perehdyttäjä/kummi työsi aloitettua? Osasiko perehdyttäjä opastaa työhön?

Saitko riittävän perehdytyksen työturvallisuusasioihin?

Oliko perehdytys mielestäsi riittävä?

Kuinka perehdyttämistä voisi parantaa ja kehittää?

Teema 2. Palkitseminen

Onko sinua palkittu viimeisen vuoden aikana? (muuta kuin palkka)

Jos sinua on palkittu, niin miksi ja miten?

Oletko ollut tyytyväinen palkitsemiseen?

Miten kehittäisit palkitsemista?

Millaisena koet etenemismahdollisuutesi? Kiinnostaako sinua eteneminen Lemmin-käisen sisällä uusiin tehtäviin?

Teema 3. Esimiestyö

Minkälainen on sinun mielestäsi hyvä esimies?

Koetko, että saat tarvittavan tuen esimieheltäsi?

Saatko palautetta esimieheltäsi?

Kuunteleeko esimiehesi palautetta sinulta? (esim. työn teknisestä toteutuksesta jne.)

Onko mahdollisuus kysyä tarvittaessa apua esimieheltäsi?

Oletko käynyt kehityskeskustelun? Mitä jäit kaipaamaan?

Tunnetko työmaasi tavoitteet? Tiedätkö sinulle asetetut odotukset ja tavoitteet?

Pidetäänkö työmaallasi viikkopalavereita tai kuukausipalavereita?

Koetko, että palavereista on ollut hyötyä sinulle?

Onko esimies toimiva linkki muuhun organisaatioon? Välittääkö esimies yrityksen odotukset ja tavoitteet tiedoksi?

Saatko riittävästi tietoa, jos sitä tarvitset?

Huolehtiiko esimiehesi turvallisuudesta? Työmaan turvallisuudesta?

Teema 4. Työtyytyväisyys ja motivaatio

Koetko työn tarpeeksi haasteelliseksi?

Keskustellaanko työn sisällöstä riittävästi?

Mitä työ sinulle merkitsee?

Miten oma työpanoksesi edesauttaa yrityksen menestymistä?

Miten sitoutunut olet työskentelemään yrityksessä?

Minkälainen työilmapiiri on työmaallasi?

Mikä työssäsi motivoi sinua?

Miten sinua motivoidaan työssäsi?

Teema 5. Sisäinen työnantajakuva

Oletko tyytyväinen työskentelyyn Lemminkäisellä?

Millaisia mielikuvia Lemminkäinen työnantajana sinussa herättää?

Miten koet lähimmän esimiehesi suhtautuvan omaan työhönsä ja Lemminkäiseen työnantajana? Miten se heijastuu sinun työhösi?

Miten uskot lähimpien työkavereidesi suhtautuvan Lemminkäiseen työnantajana?

Jos sinua pyydetäisiin arvioimaan tai suosittelemaan Lemminkäistä työnantajana, mitä kertoisit?

Mitä vahvuuksia Lemminkäisellä on mielestäsi työnantajana?

Mitä kehittämiskohteita?

Viimeisenä

Suosittelisitko Lemminkäistä tuttavillesi?

Jos et, niin mikset?