



Heta Lappi

TYÖHYVINVOINNIN ROOLI YRITYKSEN TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSESSÄ

Pro gradu -tutkielma

Markkinointi

Toukokuu 2020

Yksikkö			
Markkinoinnin yksikkö			
Tekijä		Työn valvoja	
Lappi Heta		Komulainen, H., tutkijatohtori	
Työn nimi			
Työhyvinvoinnin rooli yrityksen työnantajabrändäyksessä			
Oppiaine	Työn laji	Aika	Sivumäärä
Markkinointi	Pro gradu	Toukokuu 2020	65+1
Tiivistelmä			
<p>Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia työhyvinvoinnin roolia yrityksen työnantajabrändäyksessä. Tavoitteena on selvittää, millainen merkitys työnantajabrändillä on työn houkuttelevuuteen työntekijöiden silmissä ja mikä on työhyvinvoinnin rooli siinä. Jotta työnantajabrändäys onnistuu, yrityksen täytyy kyetä erottautumaan kilpailijoistaan ja yksi tällaisista erottavista tekijöistä voi olla työhyvinvointi. Työhyvinvoinnin ollessa yhä merkityksellisempää yhteiskunnassa, on syytä pohtia sen merkitystä työn houkuttelevuudessa. Tämä tutkimustieto on tärkeää, jotta yritykset ovat tietoisia työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajabrändäyksessään.</p> <p>Tutkimuksen esimerkkiyritykseksi valittiin mainostoimistoalalla toimiva Aava & Bang -yritys, joka on Great place to work -sertifioitu sekä Great place to work -kilpailun voittaja. Empiirinen aineisto kerättiin teemahaastatteluista. Haastateltavina olivat tapausyrityksen neljä markkinoinnin ammattilaista.</p> <p>Onnistuneen työnantajabrändäyksen kannalta on tärkeää, että työhyvinvointiin panostetaan kokonaisvaltaisesti. Tutkimuksen pohjalta voidaan myös todeta, että työhyvinvoinnin on syytä olla osa jokaisen yrityksen strategiaa, jotta se saadaan osaksi yrityksen toimintaa. Empiirisestä tutkimuksesta selvisi, että työhyvinvointi tulee kokonaisuutena mukaan uusien työntekijöiden houkuttelussa ja työnantajamielikuvan luomisessa. Työnantajabrändäys tapahtuu myös ihmisten kautta ja näin ollen henkilöstö on syytä ottaa mukaan brändäykseen. Empiriasta ilmeni, että ihmiset luovat brändin ja työntekijät yksilönä toimivat brändilähettiläinä. Kohdeyrityksessä työhyvinvointi näkyy työntekijöiden kautta ja heidän ääni halutaan saada kuuluviin. Kun työntekijät voivat hyvin, he viestivät luonnollisemmin ja aidommin brändisanomaa eteenpäin. Välittäminen koetaan näkyvän työhyvinvoinnissa ja sitä kautta heijastuvan myös brändiin.</p> <p>Liikkeenjohdon on syytä ymmärtää työhyvinvoinnin kasvava rooli työn houkuttelevuudessa, sillä joissain ammattiryhmissä työntekijät voivat valita itseään kiinnostavat organisaatiot. Tulokset osoittivat, että työhyvinvoinnin merkitys työnantajabrändäyksessä riippuu toimialasta, sillä joillain toimialoilla työhyvinvointi saattaa olla itsestäänselvyys, jolloin työhyvinvoinnilla on haastavampaa erottua kilpailijoista. Tästä huolimatta tästä tutkimuksesta voivat hyötyä kaikki yritykset, sillä työhyvinvoinnin käyttäminen työnantajabrändäyksessä on hyödyllistä eikä sitä saa unohtaa, vaikka sillä erottautuminen saattaa olla joillain toimialoilla haastavaa. Tästä tutkimuksesta liikkeenjohdolle hyödyllisiä löydöksiä on myös työyhteisön jäsenten merkitys työnantajabrändäyksessä. Työhyvinvointi voidaan tuoda brändäyksessä esille työyhteisön jäsenten kautta, sillä työnantajabrändäys on myös työskentelyä nykyisten työntekijöiden kanssa yrityksen ulkopuolelle viestimisen lisäksi.</p>			
Asiasanat			
Houkuttelevuus, työnantajabrändi, työhyvinvointi brändäyksessä			
Muita tietoja			

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	6
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	6
1.2	Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset.....	9
1.3	Tutkimuksen menetelmät ja aineisto	9
1.4	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	TYÖHYVINVOINTI	11
2.1	Työhyvinvointi käsitteenä	11
2.2	Työhyvinvoinnin portaat.....	12
2.3	Työhyvinvoinnin kehittäminen.....	19
2.4	Työhyvinvointi kilpailutekijänä.....	21
2.5	Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa	22
3	TYÖNANTAJABRÄNDÄYS	26
3.1	Työnantajabrändäys	26
3.1.1	Työnantajabrändäys käsitteenä	26
3.1.2	Organisaation houkuttelevuus	29
3.1.3	Työnantajabrändäyksen osa-alueet	32
3.2	Työhyvinvointi brändäyksessä.....	34
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	38
4.1	Laadullinen tutkimusmenetelmä	38
4.2	Empiirinen aineisto	38
4.3	Empiirisen aineiston analyysi	41

5	EMPIIRINEN TUTKIMUS	42
5.1	Empiiriset tulokset	42
5.1.1	Työhyvinvointi.....	42
5.1.2	Työnantajabrändäys	45
5.1.3	Great place to work -sertifikaatti ja voitto	49
6	JOHTOPÄÄTÖKSET	52
6.1	Teoreettinen kontribuutio	52
6.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	56
6.3	Tutkimuksen arviointi	57
6.4	Jatkotutkimusehdotukset	59
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	
	Liite 1 Teemahaastattelurunko	66

KUVIOT

Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo, 2012).....	13
Kuvio 2. Voimavarat (mukaillen Christensen ym., 2008, lähde: Manka & Manka, 2016, s. 70).....	21
Kuvio 3. Aineettoman pääoman resurssiluokat (mukaillen Roos, ym., 2006, s. 13).....	24
Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtamisen alueet (mukaillen Tarkkonen 2012, s. 78).....	25
Kuvio 5. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004).....	33
Kuvio 6. Viitekehyskuvio työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajabrändäykseen.....	37
Kuvio 7. Empiirialla täydennetty viitekehyskuvio.	55

TAULUKOT

Taulukko 1. Haastattelutiedot.	40
--	-----------

1 JOHDANTO

Tämän tutkielman tarkoituksena on tutkia työhyvinvoinnin roolia yrityksen työnantajabrändäyksessä. Tavoitteena on selvittää, millainen merkitys työnantajabrändillä on työn houkuttelevuuteen työntekijöiden silmissä ja mikä on työhyvinvoinnin rooli siinä. Tutkimuksen kohdeyritykseksi on valittu mainostoimistoalalla toimiva Aava & Bang, joka on Great place to work -sertifioitu sekä Great place to work -kilpailun voittaja. Empiirisen tutkimuksen tueksi tässä pro gradu -tutkielmassa käsitellään syvällisemmin teoriaa työhyvinvointiin ja työnantajabrändäykseen liittyen. Tässä luvussa käydään läpi aihealueen taustoja sekä esitellään tarkemmin tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset. Lopuksi johdantoluvussa käydään läpi tutkimuksen menetelmät ja aineistot yleisellä tasolla sekä esitellään tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Työnantajabrändäyksestä, työn houkuttelevuudesta sekä työhyvinvoinnista löytyy paljon tieteellistä tutkimusta. Tutkimuksia on tehty esimerkiksi työnantajabrändäykseen liittyvistä tekijöistä (Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Berthon, Ewing & Hah, 2005; Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010; Lievens, Van Hove & Anseel, 2007) sekä siitä, mikä vaikuttaa työhyvinvointiin (Kehusmaa, 2011; Manka & Manka, 2016; Ojala & Ahonen, 2005; Rauramo, 2012; Suonsivu, 2014; Tarkkonen, 2012), mutta työhyvinvoinnin roolia työnantajabrändäyksessä ei ole tutkittu. Tämä tutkimus yhdistää nämä kaksi ajankohtaista aihetta. Tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työhyvinvoinnin tärkeydestä sekä siitä, kuinka sitä on mahdollista käyttää hyödyksi työnantajabrändäyksessä osaavan työvoiman houkutteluun yhä kilpailullisimmilla työmarkkinoilla. Työnantajabrändäyksellä voidaan vaikuttaa ihmisten mielikuvaan työnantajasta ja työnantajan houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Kyky erottautua on yksi työnantajabrändin ominaisuuksista (Davies, 2008), mutta monissa yrityksissä työnantajabrändäys strategiana ei onnistu, sillä yritykset eivät kykene erottautumaan kilpailijoistaan (Backhaus, 2004). Työhyvinvoinnin ollessa yhä merkityksellisempää yhteiskunnassa, on syytä pohtia sen merkitystä työn houkuttelevuudessa. Hyvinvoinnin ollessa yhä suuremmassa roolissa ihmisten

elämässä, voidaan olettaa, että sille annetaan painoarvoa myös työhön hakiessa. Tämä tutkimustieto on tärkeää, jotta yritykset ovat tietoisia työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajabrändäyksessä; kannattaako sille antaa työnantajabrändäyksessä painoarvoa. Yhdistämällä nämä kaksi tärkeää aihetta, tämä tutkielma lisää ymmärrystä työhyvinvoinnin roolista työnantajabrändäyksessä.

Työelämässä tapahtuu paljon muutoksia, jotka tapahtuvat yhä nopeammin ja ovat nähtävissä kaikkialla (Juuti & Vuorela, 2015, s. 7; Kehusmaa, 2011, s. 55). Työelämän muuttuessa työhyvinvoinnin merkitys korostuu ja työhyvinvoinnin tarpeet muuttuvat. Työelämän muutoksia ovat muun muassa työkuulttuurin muutos, teknologian kehittyminen sekä globalisoituminen (Manka & Manka, 2016, s. 14). Muutostahti suomalaisilla työpaikoilla on nopea, mistä johtuen työntekijöiden hyvinvoinnin ja yrityksen menestymisen kannalta muutosten hallinta ja onnistunut toteuttaminen ovat merkityksellisiä. Hyvinvoiva työyhteisö on tuottava sekä yrityksen tärkeä voimavara, joten panostus työhyvinvointiin on taloudellisesti kannattavaa. Työhyvinvointi näkyy työn laadussa ja heijastuu yrityksen ulkopuolelle sekä vaikuttaa positiivisesti yrityksen maineeseen, houkuttelevuuteen sekä kiinnostavuuteen. (Puttonen, Hasu & Pahkin, 2016 s. 4, 6, 9.) Työurien pidentyessä työhyvinvointi aiheena on yhteiskunnallisesti ajankohtainen ja merkittävä, sillä yhteiskunnallisella tasolla työhyvinvointi vaikuttaa taloudelliseen kasvuun ja kehitykseen. Työhyvinvointiin panostaminen on myös kansantaloudellisesti hyvä sijoitus, sillä syrjäytyminen vähentyy ja työurat pitenevät. Aihe on tärkeä myös yksilön ja yrityksen näkökulmasta, sillä työhyvinvointiin panostaminen vaikuttaa työssäjaksamiseen, työhön sitoutumiseen, yksilön työkykyyn sekä tuloksellisuuteen (Manka & Manka, 2016, s. 56; Ojala & Ahonen, 2005, s. 70; Suonsivu, 2014, s. 59.) Rauramo (2012, s. 17) mainitsee työn tuottavuuden, tuloksellisuuden sekä organisaation kilpailukyvyn vaalimisen hyvinvoinnin edistämisen keskeisinä sisältöinä niin yhteiskunnan kuin yksilön kannalta.

Työntekijät ovat yhä osaavampia, ja erinomaisten taitojen ja tietojen omaavien työntekijöiden houkutteleminen on ensisijainen kilpailuetu yritykselle. Työnantajan houkuttelevuudella viitataan siihen, millaisia etuja potentiaalinen työntekijä kuvittelee saavansa työskennellessään tietyssä organisaatiossa. Toisin sanoen, mitä houkuttelevammaksi potentiaaliset työntekijät kokevat organisaation, sitä vahvempi työnantajabrändi on. (Berthon ym., 2005; Eger, Micik & Rehor, 2018.)

Organisaatioiden on yhä tärkeämpää erottautua kilpailijoistaan, jotta mahdolliset työnhakijat pitävät niitä houkuttelevina työnantajina (Lievens & Highhouse, 2003). Inhimillinen pääoma, kuten henkilöstön tietotaito ja kyvykkyys, on organisaation kilpailuedun perusta sekä arvokkain voimavara taloudessa, jossa pääomaa on runsaasti, ideoita kehitetään nopeasti ja ihmiset ovat halukkaita vaihtamaan työpaikkoja usein (Berthon ym., 2005; Cable & Turban, 2001; Cable & Turban, 2003). Näistä syistä on tärkeää, että organisaatio pystyy houkuttelemaan osaavia ja sitoutuneita työntekijöitä. Työnantajabrändäystä käytetään työnhakijoiden houkuttelemiseksi sekä työntekijöiden sitouttamiseksi yrityksen kulttuuriin ja strategiaan ja sillä pyritään luomaan potentiaalisille työntekijöille sellainen kuva, että yritys on ennen kaikkea loistava paikka työskennellä (Backhaus & Tikoo, 2004; Ewing, Pitt, de Bussy & Berthon, 2002). Koska hyvistä, osaavista työntekijöistä on pulaa (Kehusmaa, 2011, s. 53), tulee yritysten erottautua kilpailijoista ja tehdä hyvä vaikutus mahdollisiin työnhakijoihin. Työhyvinvointi voi olla yksi tällainen tekijä, jolla erottautua kilpailijoista. Biswas ja Suar (2016) tutkivat työnantajabrändäykseen liittyviä tekijöitä ja havaitsivat muun muassa realististen työnäkymien, koetun organisaation tuen, työyhteisön jäsenen luottamuksen organisaatiota kohtaan sekä yrityksen sosiaalisen vastuun vaikuttavan työnantajabrändäykseen.

Yrityksen on tärkeää ymmärtää, että työhyvinvointi heijastuu myös sidosryhmille yksittäisen työntekijän kautta. Koska yrityksen työntekijät toimivat yrityksen brändilähettiläinä (Foster, Punjaisri & Cheng, 2010), on selvää, että työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen brändiin. Näin ollen työhyvinvointia voidaan ja kannattaa hyödyntää myös brändäyksessä. On oletettavaa, että ihmiset haluavat viihtyä työssään, sillä vietämme suuren osan elämästämme töitä tehden. Työpaikkaa hakiessa ihmiset kiinnittävät yhä enemmän huomiota työyhteisöön ja siellä vallitsevaan työhyvinvointiin. Koska työhyvinvointia arvostetaan yhä enemmän, yritys voi houkutella uusia työntekijöitä toimivalla työhyvinvoinnillaan. Houkutellakseen työpaikkana, yrityksen imagon täytyy työhyvinvoinnin näkökulmasta olla positiivinen. Imagon luomisessa käytetään apua brändäystä, sillä yritys voi brändäyksellään vaikuttaa siihen, millaisena yrityksen ulkopuoliset jäsenet näkevät sen työhyvinvoinnin. Tämän pro gradun -tutkielman tarkoituksena tutkia työhyvinvoinnin roolia työnantajabrändäyksessä.

1.2 Tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset

Kuten mitä tahansa kilpailutekijää, myös työhyvinvointia voidaan käyttää hyödyksi yrityksen brändäyksessä. Koska tavoitteena on selvittää työhyvinvoinnin merkitystä ja roolia työnantajabrändäyksessä, tutkimuksen tavoite voidaan tiivistää yhdeksi päätutkimuskysymykseksi:

Millainen rooli työhyvinvoinnilla on yrityksen työnantajabrändäyksessä?

Mainostoimistoalalla toimiva kohdeyritys toimii liike-elämän esimerkkitapauksena. Teorian tueksi selvitetään empiirisen tutkimuksen avulla tapausyrityksen käsitys työhyvinvoinnista sekä työnantajabrändäyksestä. Näin ollen päätutkimuskysymyksen tueksi voidaan esittää kaksi alatutkimuskysymystä:

Mistä työhyvinvointi koostuu?

Mitä on työnantajabrändäys?

Alatutkimuskysymyksiin pyritään löytämään vastaus tutkielmaan valikoituneen teorian sekä empiirisen tutkimuksen avulla.

1.3 Tutkimuksen menetelmät ja aineisto

Tutkimus toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua, sillä laadullisen tutkimuksen ajatuksena on ilmiöiden tutkiminen ja merkitysten ymmärtäminen suhteessa kokemukseen ja toimintaan (Niikko, 2018, s. 212). Tavoitteena on ymmärtää ilmiö syvällisesti, selvittää käyttäytymisen merkitys sekä nostaa esille tutkimuksen kohteena olevien toimijoiden omat tulkinnat (Hakala, 2018, s. 16, 19; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 27). Kiviniemi (2018, s. 62) kuvailee laadullista tutkimusta prosessiksi. Tutkimusprosessin edetessä aineistoon liittyvät näkökulmat voivat kehittyä, sillä aineistonkeruun välineenä toimii tutkija itse. Prosessimaisuus ilmenee myös siinä, että tutkimustehtävää ja aineistonkeruuta koskevat ratkaisut saattavat muuttua tutkimuksen edetessä.

Laadullisen aineiston keräämiseen käytetään puolistrukturoitua haastattelumenetelmää eli teemahaastattelua, joka on yksi tutkimushaastattelutapa (Eskola, Lähti & Vastamäki, 2018, s. 24; Hirsjärvi & Hurme, 2008, s. 47). Empiirisen tutkimuksen aineisto on kerätty neljästä erillisestä haastattelusta, joissa haastateltavana ovat esimerkkitapauksena toimivan yrityksen neljä jäsentä. Markkinointialalla toimiva yritys soveltui tapausyritykseksi, sillä tutkimuksen aiheesta sekä haastatteluissa käytettävät termit, kuten työnantajabrändäys, olivat tuttuja toimialalla työskenteleville haastateltaville. Tutkimusmenetelmiin ja aineiston keruuseen ja valikoitumiseen perehdytään syvemmin luvussa neljä.

1.4 Tutkimuksen rakenne

Tämä tutkielma koostuu kuudesta pääluvusta. Tähän mennessä lukija on johdateltu aiheeseen, tutkimuksen tarkoitus ja tutkimuskysymykset ollaan esitetty sekä tutkimusmenetelmät ja aineisto on lyhyesti kuvailtu. Toinen pääluku koostuu työhyvinvoinnista, jossa ensin syvennytään työhyvinvoinnin käsitteeseen ja käydään läpi työhyvinvoinnin portaat. Lisäksi perehdytään työhyvinvoinnin kehittämiseen, työhyvinvointiin kilpailutekijänä sekä esimiehen rooliin työhyvinvoinnissa. Kolmas pääluku koostuu työnantajabrändäyksestä. Työhyvinvointia brändäyksessä ei ole tutkittu, joten kolmannen luvun lopussa yhdistetään teoria luvuista kaksi ja kolme teoreettiseksi viitekehyyksi, jota empiirinen tutkimus tukee. Luvussa neljä syvennytään tutkimusmenetelmiin sekä empiiriseen aineistoon ja analyysiin. Viidennessä pääluvussa pohditaan empiirisiä tutkimustuloksia. Viimeisessä luvussa syvennytään teoreettisiin ja liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin sekä arvioidaan tutkimusta ja ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

2 TYÖHYVINVOINTI

Jotta työhyvinvointia voidaan hyödyntää brändäyksessä, täytyy työhyvinvoinnin olla toimiva. Tässä kappaleessa käydään läpi työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä sekä pohditaan, mihin asioihin työhyvinvoinnilla on vaikutusta. Aluksi syvennytään työhyvinvointiin käsitteenä, jonka jälkeen käydään läpi Rauramon (2012) luoma työhyvinvoinnin portaat -toimintamalli. Sen jälkeen pohditaan, kuinka työhyvinvointia voidaan kehittää. Luvun lopuksi käsitellään työhyvinvointia kilpailutekijänä sekä pohditaan esimiehen roolia työhyvinvoinnissa.

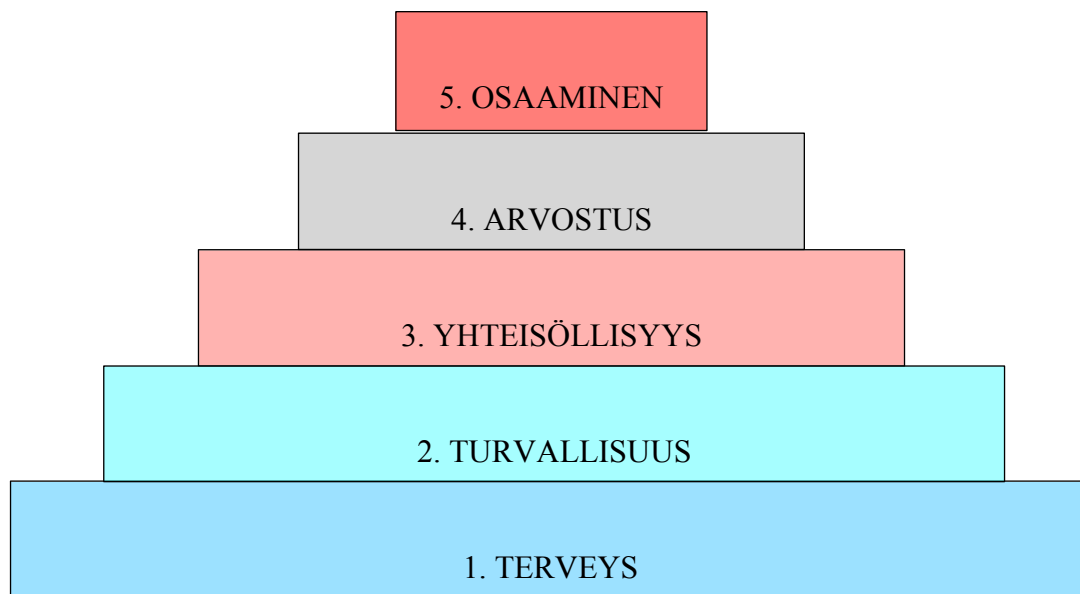
2.1 Työhyvinvointi käsitteenä

Panostaakseen työhyvinvointiin ja käyttääkseen sitä kilpailuetuna, tulee organisaation ymmärtää työhyvinvointi käsitteenä. Työhyvinvointi on käsitteenä suhteellisen uusi, sillä se on yleistynyt vasta 1990-luvun puolenvälin jälkeen (Tarkkonen, 2012, s. 13). Työhyvinvoinnista ei ole yhtä selkeää, rajattua käsitettä tai näkökulmaa. Käsite vaihtelee maailmanlaajuisesti, mutta suomalaisessa käsitteessä se sisältää työkyvyn ja työterveyden lisäksi työn sujumisen arjessa (Manka & Manka, 2016, s. 75). Tarkkonen (2012 s. 13) käsittää työhyvinvoinnin yksilötasolla ilmenevänä kokemuksena. Näin ollen se sisältää yksilökohtaista vaihtelua eikä ole pysyvä tila. Sen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat erilaiset tekijät kuten työorganisaatio, lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö sekä työstä ja yksilöstä aiheutuvat tekijät. (Tarkkonen, 2012 s. 13.) Vaikka työhyvinvointi liittyy myös fyysiseen hyvinvointiin, liittyy siihen yhä enemmän myös motivaatio, osaaminen ja ilmapiiri. Työhyvinvointia määritelläänkin työhyvinvoinnin yksilön henkilökohtaiseksi tunteeksi ja vireystilaksi, mutta myös työyhteisön yhteiseksi vireystilaksi. (Ojala & Ahonen, 2005, s. 28, 31.) Näitä ei-konkreettisia tekijöitä käsitellään myöhemmin tässä luvussa. Työeläkeyhtiö Varma kuvailee työhyvinvointia kokonaisuutena, jota voidaan tarkastella yksilön, työyhteisön, esimiehen tai organisaation näkökulmasta (Kehusmaa, 2011, s. 21). Sosiaali- ja terveysministeriö (2020) kuvailee työhyvinvointia työn ja sen mielekkyyden, terveyden, turvallisuuden sekä hyvinvoinnin muodostamaksi kokonaisuudeksi, jonka edistäminen kuuluu niin työntekijälle kuin työnantajallekin. Työhyvinvointia kuvaillaan siis sekä kokonaisuutena että kokemuksena, johon vaikuttavat eri tekijät.

Työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat muun muassa organisaation toimintatapa, kulttuuri ja johtaminen. Myös ilmapiiri, työ sekä työntekijä tulkintoineen ovat työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä. Työntekijän tulkinnat ja asenteet vaikuttavat, sillä työhyvinvoinnin tulkitseminen tapahtuu jokaisen työyhteisön jäsenen omien asenteiden kautta. (Manka & Manka, 2016, s. 75, 77.) Lisäksi tuottavuus, työssä viihtyminen, jaksaminen ja työssä pysyminen ovat vahvasti sidoksissa työhyvinvointiin (Vesterinen, 2006, s. 47).

2.2 Työhyvinvoinnin portaat

Rauramo (2012) on luonut Abraham Maslowin tarvehierarkiateoriaan perustuvan toimintamallin. Maslowin tarvehierarkia muodostuu fysiologisista perustarpeista, turvallisuuden, yhteisöllisyyden, arvostuksen ja itsensä toteuttamisen tarpeista. Työhyvinvoinnin portaat -mallissa on hyödynnetty olemassa olevien työkykyä ylläpitävän toiminnan ja työhyvinvoinnin edistämisen malleja ja määritelmiä. Näiden sisältöä on yhdistetty mukaillen Maslowin tarvehierarkiaa. Näin ollen mallissa olevat käsitteet on sovellettu vastaamaan työelämään sopiviksi: terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen. Viiden askeleen tarkoituksena on kehittää portaittain yksilön, työyhteisön sekä organisaation työhyvinvointia. Ylempiä portaita on sitä vaikeampi saavuttaa ja kehittää, mitä huonommin alempien portaiden tarpeet ovat tyydyttyneet. Rauramon (2012) mallia on syytä tarkastella, sillä nämä viisi porrasta sisältävät työhyvinvoinnin tekijöitä sekä yksilön että organisaation näkökulmasta ja näin ollen antaa oleellista tietoa tekijöistä, joista työhyvinvointi koostuu.



Kuvio 1. Työhyvinvoinnin portaat (mukaillen Rauramo, 2012).

Terveys

Maslowin tarvehierarkiassa motivaatioteorian lähtöpisteenä on fysiologiaan painottuvat perustarpeet, kuten hengittäminen, nukkuminen ja syöminen. Rauramon (2012) työhyvinvointiportaattien mallin ensimmäisessä portaassa tavoitteena on hyvä terveys ja psykofysiologisten perustarpeiden täyttäminen. Terveys on portaista alimmaisina ja suurin, sillä terveys on hyvinvoinnin perusta. (Rauramo, 2012.) Terveydellä ei viitata vain sairauden puutteeseen, vaan myös fyysisen, psyykkisen ja sosiaalisen hyvinvoinnin tilaan (WHO, 2020). Tätä maailman terveysjärjestö WHO:n käsitettä on kritisoitu, sillä tällaista hyvinvoinnin tilaa on mahdotonta saavuttaa (Terveyskirjasto, 2018). Myös Otalan ja Ahosen (2005, s. 31) mukaan fysiologiset tekijät vaikuttavat sosiaalisiin tekijöihin, eli ylempien portaiden tarpeisiin. He pitävät terveyttä ratkaisevana tekijänä osaamisessa, sillä terveys vaikuttaa yksilön kykyyn hyödyntää osaamistaan. Terveyttä voidaan edistää sijoittamalla terveyteen sekä tietoisesti kohdentamalla voimavaroja ja vaikuttamalla taustatekijöihin. Työpaikalla se voi tarkoittaa esimerkiksi henkilöstön terveyden ja toimintakyvyn lisäämistä, kansantautien, tapaturmien ja muiden terveysongelmien vähentämistä. Työelämän kehittäminen sekä terveelliset elintavat auttavat sairauksien, kuten tuki- ja liikuntaelinsairauksien, sydän- ja verisuonitautien sekä mielenterveysongelmien ennaltaehkäisemisessä ja hallitsemisessa. Terveys on voimavara, jota voidaan vaalia

muun muassa terveellisten elintapojen avulla. Nämä terveelliset elintavat ovat muun muassa terveellinen ravinto, säännöllinen ja monipuolinen liikunta, lepo sekä uni. (Rauramo, 2012.)

Monipuolinen ravinto ylläpitää ja edistää terveyttä. Työnantaja voi vaikuttaa työntekijän terveyteen tarjoamalla työpaikkaruokailun, sillä ravinnon saannin lisäksi työpaikkaruokailu on tärkeää levon ja virkistykseen sekä työstä irtaantumisen vuoksi. Tästä syystä työpaikkaruokailua voidaankin pitää sosiaalisena tapahtumana. Lisäksi työnantaja voi vaikuttaa työntekijän terveyteen kiinnittämällä huomiota työkuormaan ja työpaikkaruokailuun sekä panostamalla työterveyshuoltoon. Työntekijä voi itse terveellisillä elintavoillaan vaikuttaa terveyteensä. Liikunnalla on työ- ja toimintakykyä sekä fyysisistä, henkistä ja sosiaalista hyvinvointia edistäviä vaikutuksia. Organisaation tulisi tarjota työpaikkaliikuntaa, jonka tavoitteena on kannustaa satunnaisesti liikkuvia sekä liikuntaa harrastamattomia säännölliseen liikuntaan, mutta myös tukea jo aktiivisesti liikkuvia. Organisaation voi liikuntatoiminnan mahdollistamisella vaikuttaa yhteishenkeen ja työilmapiiriin sekä edistää työhyvinvointia. Lepo ja uni vaikuttavat yksilön terveyteen, joskin sen tarve vaihtelee yksilöllisesti ja eri elämänvaiheissa. Unettomuus on yleistä nyky-yhteiskunnassa ja tyypillisesti jatkuva väsymys, keskittymisvaikeudet, muistihäiriöt ja ärtyisyys viittaavat unen puutteeseen. Vireystilan heikkeneminen taas näkyy heikentyneenä työ- ja toimintakykynä. Unihäiriöt ovat usein työperäisiä ja tällaiset unihäiriöt voivat olla esimerkiksi psykofysiologista unettomuutta, joka voi liittyä elämänmuutoksiin ja ilmaantua muun muassa ylikuormituksen myötä. Työperäiset unihäiriöt voivat olla myös psykiatrisia unihäiriöitä, jotka voivat johtua stressistä ja työperäisestä masennuksesta. Työhyvinvoinnin haasteita ensimmäisessä portaassa ovat muun muassa haitallinen työkuormitus ja univaje. (Rauramo, 2012.)

Terveysvaarojen ja -haittojen ehkäiseminen sekä henkilöstön työkykyä ylläpitävän ja edistävän toiminnan palvelujen tuottaminen kuuluvat työterveyshuollon tehtäviin. Työkykyä voidaan edistää muun muassa osaamisen kehittämällä, kuntoutuksella sekä ergonomian parantamisella. Työkyky vaihtelee yksilöittäin työuran aikana, mutta työkykyyn haitallisesti vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa sairaudet sekä henkinen ja fyysinen kuormittuminen työssä. Asiantuntijan roolissa työterveyshuolto arvioi työkuormituksen tason. Ihminen tarvitsee kuormitusta, sillä elimistö kaipaa fyysistä ja

henkistä kuormitusta sekä haasteita. Jatkuva, työntekijän kannalta liiallinen fyysinen työkuorma voi kuitenkin heikentää työkykyä. Muutokset yhteiskunnassa ja työelämässä ovat lisänneet myös psykososiaalisia kuormitustekijöitä: psyykkiset kuormitustekijät liittyvät yksilöön ja sosiaaliset kuormitustekijät taas vuorovaikutukseen. Työ ja voimavarat ovat yhteensopivia silloin, kun kuormituksesta ehtii palautua riittävästi. Myönteistä työkuormitusta voidaan edistää kohdistamalla toimenpiteitä työssä käytettävään teknologiaan, organisaation rakenteeseen ja toimintaan sekä yksilöön liittyviin tekijöihin. On tärkeää ymmärtää työn vaikutus myös yksilön mielen terveyteen, sillä se voi tukea mielen terveyttä, mutta myös nostaa esille mielenterveysongelmia. (Rauramo, 2012.)

Turvallisuus

Perustarpeiden tyydyttyä voimavaroja vapautuu fysiologisista toiminnoista sosiaalisempiin tavoitteisiin, eli ylempiin portaisiin. Mallin toinen porras liittyy turvallisuuden tarpeeseen, jonka tavoitteena on kokonaisvaltainen turvallisuus. Tämä tarve liittyy tasapainon ja pysyvyyden säilyttämiseen ja on luonteeltaan psykologinen. Turvallisuuden tarpeen tyydyttymisen edellytyksenä ovat turvallinen työ ja työympäristö, työsuhteen vakaus sekä oikeudenmukainen, tasa-arvoinen ja turvallinen työyhteisö. (Rauramo, 2012.) Rauramon lisäksi myös Lecklin (2006, s. 227) pitää terveellistä ja turvallista työympäristöä työntekijöiden hyvinvoinnin perusedellytyksenä.

Turvallisuuteen kuuluu turvallisuuden hallinta, johtaminen sekä turvallisuuskulttuuri. Näiden lisäksi luottamuksen rakentaminen sekä työsuojelun yhteistoiminta ovat osa turvallisuutta. Työturvallisuuden hallinta on korostunut ja muuttunut organisaatioiden jatkuvan muutoksen ja epävarmuuden takia, mistä johtuen turvallisuudenhallinta onkin nykyään suurelta osin riskien ja ristiriitojen hallintaa. Turvallisuuteen ja terveyteen liittyvä suunnitelmallinen ja järjestelmällinen kehittäminen ja johtaminen organisaatiossa ovat osa turvallisuusjohtamista, jonka tavoitteena on hallita riskejä ehkäisemällä tapaturmat ja vaarat johtamisen keinoin. Organisaation strategia sekä turvallisuuskulttuuri, joka on muun muassa turvallisuuden priorisointia, jatkuvaa parantamista sekä ammattitaitoa ja osaamista, tukevat turvallisuutta ja sen edistämistä. Oleellista on kuitenkin koko henkilöstön aito sitoutuminen turvallisiin työ- ja

toimintatapoihin. Sitoutuminen vaikuttaa myös turvallisuuteen ja terveyteen liittyvään kehittämiseen. (Rauramo, 2012.)

Luottamuksen rakentaminen työpaikalla on merkityksellistä turvallisuuden tarpeen vahvistumisessa ja sen rakentamiseen vaikuttavat yksilön lisäksi myös organisaatio ja työyhteisön kulttuuri. Yrityksen tulevaisuuden näkymät, muutosten hallinta ja työntekijän vaikutusmahdollisuudet ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat luottamuksen rakentamiseen. Työkulttuurin lisäksi luottamus näkyy myös toimintatavoissa ja työprosesseissa, sillä luottamus tai sen puute heijastuu asiakaspalvelun laatuun. (Rauramo, 2012.) Jabe (2012 s. 10) kuvailee luottamuksen tärkeyttä työhyvinvoinnin vaikuttajana. Luottamus näyttäytyy muun muassa viestintänä ja muutosten käsittelynä ja luottamuksen vallitessa työyhteisön jäsen uskaltaa ilmaista erilaisia näkökantoja, myös kriittisiä. (Jabe, 2012, s. 10.)

Koko työyhteisö on mukana työsuojelun yhteistoiminnassa. Se on toimintaa, jonka tavoitteena on työterveyden, turvallisuuden ja hyvinvoinnin edistäminen työpaikalla. Turvallisuuden edistämisen käytäntöjä työnantajan ja organisaation puolelta ovat muun muassa työympäristön kehittäminen ja oikeanlainen perehdyttäminen esimerkiksi turvallisuuskoulutuksilla ja ensiapukursseilla. Työntekijä taas voi edistää turvallisuuttaan ammattitaitoaan kehittämällä ja yhteisiä ohjeita noudattamalla. (Rauramo, 2012.) Tarkkonen (2012, s. 59) pitää työturvallisuutta työhyvinvoinnin perustarpeena, mutta korostaa, että pelkästään työturvallisuuteen panostaminen ei riitä yrityksen turvallisuuden takaamiseksi.

Yhteisöllisyys

Kolmas porras käsittää yhteisöllisyyden tarpeen. Sosiaalisuuteen liittyvät tarpeet aktivoituvat, jos fysiologiset tarpeet ja turvallisuuden tarve ovat tyydytettyjä. Tämän tarpeen taustalla toimivat yhteishenkeä tukevat toimet ja henkilöstöstä huolehtiminen. Tavoitteena on vahva yhteisöllisyys, joka tukee tavoitteita ja yksilön hyvinvointia. Yhteisöllisyys ja yhteisö ovat edellytyksiä ihmisen toiminnalle sekä hyvinvoinnille ja yhteisöllisyydelle onkin ominaista yhdessä toimiminen yhteisten, jaettujen päämäärien tavoittamiseksi. Töissä vallitsevat ihmissuhteet vaikuttavat työmotivaatioon, työn tuloksellisuuteen sekä työhyvinvointiin, sillä sosiaalisen tuen saaminen vaikuttaa

työssä jaksamiseen, työssä suoriutumiseen sekä työn mielekkääksi kokemiseen. Hyvä ja toimiva työyhteisö tarvitsee ihmissuhteita, joissa vallitsee luottamus ja avoimuus, mutta ihmissuhteiden lisäksi myös työyhteisön ilmapiirillä on olennaisesti vaikutusta yhteisöllisyyteen. Se muodostuu organisaatioilmapiiristä, johtamistyylistä sekä työyhteisöstä, ja samassa organisaatiossa voikin olla useita erilaisia ilmapiirejä. Yhteisöllisyyttä voidaan edistää yhteisillä kahvihetkillä, tiimikokouksilla sekä virkistyspäivillä ja yksilö voi itse edistää yhteisöllisyyttä osallistumalla näihin aktiivisesti. (Rauramo, 2012.)

Arvostus

Neljäs porras, arvostuksen tarpeen porras, voidaan jakaa alempaan ja ylempään portaaseen. Alempi tarve pitää sisällään sosiaalisen arvostuksen, johon liittyvät muun muassa status, kunnia ja maine. Ylempi tarve pitää sisällään itsearvostuksen, johon liittyvät itseluottamus, saavutukset ja vapaus. Tarpeet on jaettu kahteen osaan, koska toisilta saatu arvostus voidaan menettää helpommin, kuin itsearvostus. Neljännen portaan tavoitteena on arvostus sekä omaa että toisen työtä kohtaan. Yksilön arvostus itseään ja työtään kohtaan vaikuttaa muiden, kuten työyhteisön ja esimiehen osoittamaan arvostukseen. Yksilön kannalta on tärkeää, että hän saa arvostusta tärkeinä pitämiltään ihmisiltä, mutta saadakseen arvostusta hänen täytyy olla pätevä työhönsä liittyvällä alueella. Arvostuksen osoittaminen on tärkeää, sillä se vaikuttaa yhteisöllisyyden ja yhteistyön tuloksellisuuteen positiivisesti. Arvostusta osoittaakseen esimies tarvitsee kuitenkin taitoa, halua ja kiinnostusta tukea alaistaan. Arvostuksen osoittamisen lisäksi myös työn luonne ja esimiestyö vaikuttavat työn mielekkyyteen, mistä johtuen onkin tärkeää, että esimies tukee työn mielekkyyttä mahdollistamalla esimerkiksi selkeän päämäärän työlle, onnistumisen kokemukset sekä vaikutusmahdollisuudet työhön. Työnantaja voi osoittaa arvostustaan myös ansiomerkein, TYKY-rahalla sekä huomioimalla merkkipäivänä. Työntekijä voi itse osoittaa arvostustaan tarjoamalla apua ja tukea muille sekä sitoutumalla työpaikan arvoihin. (Rauramo, 2012.)

Osaaminen

Korkeimmassa portaassa työhyvinvointia käsitellään osaamisen kautta. Osaamisen kehittäminen on tärkeää, sillä se tukee niin yksilön osaamista kuin organisaation visiota ja tavoitteita. (Rauramo, 2012.) Lisäksi osaamisen kehittäminen auttaa organisaatiota selviytymään paremmin nopeasti muuttuvassa ympäristössä (Manka & Manka, 2016, s. 88). Osaaminen luo perustan niin yksilöiden, organisaatioiden kuin yhteiskunnan kilpailukyvyille ja jatkuvassa muuttuvassa ympäristössä osaaminen ja osaamisen kehittäminen tukevat ja ylläpitävät organisaation ja yksilön kilpailukykyä. Osaamisen johtamisen tarkoituksena on rohkaista yksilöitä jakamaan osaamisensa ja kannustaa uuden tiedon hankkimiseen. Organisaation näkökulmasta on tärkeää pohtia, mitä osaamista tiimit ja yksiköt tarvitsevat, jotta voidaan saavuttaa organisaation visio ja päämäärät. Tämän lisäksi organisaation tulisi määritellä sen ydin- ja avainosaamisensa. (Rauramo, 2012.)

Organisaatiossa tapahtuva oppiminen voidaan jakaa työssä oppimiseen, työnantajan järjestämään koulutukseen sekä omaehtoisen osaamisen kehittämiseen. Työssä oppiminen tapahtuu suurimmaksi osaksi työpaikalla ja siinä keskeistä on oppimismotivaation ylläpitäminen, mikä on tärkeää myös muutosten aikana, jolloin tarve uuden oppimiselle käynnistyy. Tällöin sopeutumista ja uudistumista vaaditaan niin yksilöltä kuin organisaatiolta. (Rauramo, 2012.) Rauramon (2012) mukaan työnantajan järjestämä koulutus on yksi tapa edistää työntekijän oppimista ja osaamista, vaikka sillä onkin vähäinen merkitys organisaation strategisen osaamisen kehittämisessä. Lecklin (2006, s. 225) taas on sitä mieltä, että koulutuksella on keskeinen rooli osaamisen kehittämisessä. Parhaan tuloksen saamiseksi koulutuksen tulee olla tavoitteellista ja se tulisi sovittaa käytännönläheisesti yrityksen toimintaan niin, että tekeminen ja teoria tukevat toisiaan. Yksilöllä itsellään on mahdollisuus kehittää osaamistaan esimerkiksi itse- ja etäopiskelulla sekä seuraamalla toisen työtä (Rauramo, 2012).

Turvallinen ja avoin ilmapiiri työyhteisössä on yksi oppimisen keskeisistä perusedellytyksistä ja mahdollisuus jatkuvaan kehittämiseen vaikuttaa työmotivaatioon sekä työn tuloksellisuuteen. Tällöin virheet nähdään kehitysmahdollisuutena ja uutta kokeilemalla voidaan luoda uusia innovaatioita. Osaaminen syntyy yhdessä tietoa luomalla ja osaamisen kautta syntyvät innovaatiot vaikuttavat olennaisesti organisaation kilpailukykyyn (Suomessa). Innovaatioiden

luomiseen tarvitaan ihmisiä, joilla on kykyä ja voimavaroja oppia yhdessä. (Rauramo, 2012.) Juutin ja Vuorelan (2015, s. 33) mukaan maksimoidakseen luovuutensa ihmisen täytyy kuitenkin olla hyvinvoiva ja terve. Mallin viimeiseen portaaseen liittyy myös yksilön oman työn hallinta ja osaamisen ylläpito. Yksilön kannalta työ voidaan nähdä väylänä uuden oppimiseen ja omien kykyjen hyödyntämiseen. Kun tämän portaan tarve on tyydytetty, ihmisen oletetaan olevan hyvinvoiva ja luova. (Rauramo, 2012.)

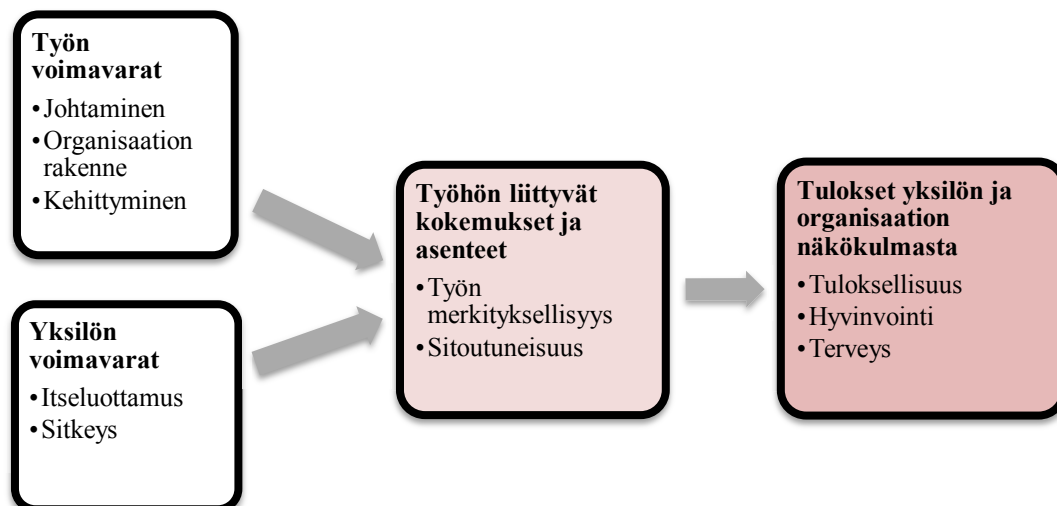
2.3 Työhyvinvoinnin kehittäminen

Työeläkeyhtiö Varman (2020) mukaan työhyvinvointia parantamalla olisi mahdollista saavuttaa jopa 1,5 miljardin euron säästöt yhteiskunnassa. On siis selvää, että työhyvinvointiin on syytä panostaa, sillä hyödyt ulottuvat niin yhteiskuntaan, yritykseen kuin yksilöönkin. Suonsivu (2014, s. 44) mukaan työelämän laatua voidaan oleellisesti parantaa työhyvinvointia edistämällä. Samoin Rauramo (2012, s. 44) näkee työntekijän hyvinvoinnin edistämistä tukevat toimenpiteet kannattavina, sillä hyvinvoiva työntekijä on tuottava. Myös sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2020) mainitsee työhyvinvoinnin edistämisen vaikuttavan työn tuottavuuteen, työhön sitoutumiseen sekä sairauspoissaolojen määrään. Työhyvinvoinnin kehittäminen on myös yrityksen kehittämistoimintaa, sillä henkilöstö toimii yrityksen voimavarana, joten henkilöstön kehittäminen ja siihen panostaminen on merkityksellistä yritykselle (Kehusmaa, 2011, s. 21; Lecklin, 2016, s. 213). Työhyvinvointiin panostaminen vaatii kuitenkin aikaa, sillä sitä edistävien toimintojen vaikutukset realisoituvat vasta pitkällä aikavälillä. Samoin aikaa vievät myös organisaation jaksaminen, uudistuminen sekä tuloksenteekokyky, joita hyvinvointi edistää. (Kehusmaa, 2011, s. 81.) Työhyvinvoinnin kehittämisessä kohdattavia haasteita ovat muun muassa työsuhteiden monimuotoisuus ja uudet tehtäväkuvat (Suonsivu 2014, s. 10).

Organisaation näkökulmasta työhyvinvoinnin ja tuottavuuden yhteyden käsitteleminen osana strategiatyötä on merkityksellistä (Kehusmaa, 2011, s. 81, 145). Työhyvinvoinnin kehittäminen tulisi nähdä yhtenäisenä toimintana tavoitteiden saavuttamisen kanssa, sillä työhyvinvoinnista voidaan saada kaivattua tukea organisaation tavoitteiden saavuttamiseen (Manka & Manka, 2016, s. 81). Pelkästään erilaisten työhyvinvointia edistävien toimenpiteiden toteuttaminen ei riitä, sillä toiminta täytyy toteuttaa käytännössä osana yhteisön jokapäiväistä toimintaa

(Suonsivu, 2014, s. 63). Myös Ojala ja Ahonen (2005, s. 71) kannustavat liittämään työhyvinvoinnin osaksi muuta kehittämistyötä. Organisaation tulisi tehdä katsaus työhyvinvointitoiminnan nykytilaan, jossa määritellään työhyvinvointia edistävät toiminnot ja toimenpiteet, niiden tavoitteet sekä näiden yhteys strategiaan. Erityisesti yhteyden määrittely strategiaan tavoitteisiin auttaa käsittelemään työhyvinvointia ja strategiaa rinnakkain sen sijaan, että niitä käsiteltäisiin erikseen yleisellä tasolla. (Kehusmaa, 2011, s. 136.) Onnistuakseen työhyvinvointitoiminnan ja strategiatyön yhdistäminen edellyttää koko organisaation osallistamista. Lisäksi vaaditaan yhteisöllistä johtamistapaa, jossa yksilöiden erilaisuutta arvostetaan ja erilaiset näkemykset hyödynnetään. (Kehusmaa, 2011, s. 217.)

Hyvinvointia voidaan edistää lisäämällä toimenpiteitä työn voimavarojen kehittämiseksi. Voimavaramallin (kuviokuva 1) mukaan voimavarat mahdollistavat työn ilon. Ne vaikuttavat työhön liittyviin kokemuksiin, jotka taas vaikuttavat positiivisesti tuloksellisuuteen, hyvinvointiin ja terveyteen yksilön ja organisaation näkökulmasta. (Manka & Manka, 2016, s. 69.) Ihmisen täytyy voida hyvin fyysisesti, henkisesti ja sosiaalisesti, jotta työhyvinvointia voidaan kehittää. Tämä johtuu siitä, että ihminen on kokonaisuus, jossa fyysinen, psyykinen ja sosiaalinen hyvinvointi ja niihin liittyvät tekijät ovat yhteydessä toisiinsa. Kun nämä osa-alueet ovat kunnossa, ihminen kykenee suorituksiin, joista hyötyvät asiakkaat, organisaatio sekä työntekijä itse. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 85.) Rauramon (2012, s. 17) mukaan työhyvinvointia ohjaavat työelämän lainsäädäntö ja työehtosopimukset sekä työelämään liittyvät tutkimukset ja suositukset. Työhyvinvoinnin kehittämisen tulee myös pohjautua arvoihin, etiikkaan ja yhteiskuntavastuuseen. (Rauramo, 2012, s. 17.) Tasa-arvoiset työyhteisöt toimivat työyhteisöjen työhyvinvoinnin perustana. Tällaisissa työyhteisöissä vallitsee oikeudenmukaisuus, osallistuminen sekä syrjimättömyys. (Suonsivu, 2014, s. 58.)



Kuvio 2. Voimavarat (mukaillen Christensen ym., 2008, lähde: Manka & Manka, 2016, s. 70).

2.4 Työhyvinvointi kilpailutekijänä

Työhyvinvoinnin merkitystä on syytä tarkastella myös kilpailutekijänä. Hyvinvoiva työyhteisö on yrityksen keskeinen kilpailutekijä, joka vaikuttaa työn tuottavuuteen ja yrityksen menestymiseen (Kess & Seppänen, 2011, s. 66). Kilpailuetu voi johtaa esimerkiksi yrityksen joustavampaan ja nopeampaan asiakaspalveluun tai kustannustehokkaampaan ja laadukkaampaan yritykseen kilpailijoihin verrattuna. Pelkästään kilpailuedun määrittely ei kuitenkaan riitä, sillä yrityksen on panostettava kilpailukykyyn säilyttääkseen sen. (Kehusmaa, 2011, s. 145.) Henkilöstön panostus vaikuttaa kilpailuedun ylläpitämiseen ja kehittämiseen, sillä motivoituneen ja sitoutuneen henkilöstön avulla organisaation kyvykkyyttä voidaan hyödyntää tehokkaammin kilpailukyvyyn kehittämisessä. Sitoutuneisuus ja motivaatio lisäävät ymmärrystä kilpailuetujen merkityksestä yrityksen menestyksen kannalta ja niiden myötä lisääntyy myös ymmärrys organisaation jäsenien rooleista kilpailuedun hyödyntämisessä ja edistämässä. (Kehusmaa, 2011, s. 145.) Myös Lecklinin (2006, s. 213, 229) mukaan motivoitunut ja koulutettu henkilöstö on paras tae laadukkaalle toiminnalle; työntekijän tulee olla motivoitunut ja viihtyä työssään pystyäkseen työssään huippusuorituksiin. Otalan ja Ahosen (2005, s. 69) mukaan työhyvinvointi parantaa motivaation myötä palvelutasoa ja näin vaikuttaa toiminnan laadun parantamisen ja asiakastyytyväisyyden kautta kilpailukykyyn. Työntekijän täytyy kuitenkin olla työstään innostunut tuottaakseen asiakkaita tyydyttävää palvelua (Ojala

& Ahonen, 2005, s. 69). Ihmisten innostus, luovuus ja sitoutuminen mahdollistavat menestymisen (Manka & Manka, 2016, s. 8).

Kehusmaa (2011, s. 81) pitää työhyvinvointia kilpailukeinona, ”jolla luodaan kestävää tuloskehitystä”. Työhyvinvointia edistävillä toimenpiteillä on välillisiä ja välittömiä talousvaikutuksia. Ihmisiin investointi tuottaa voittoa laskemalla sairauspoissaolo-, ammattitauti-, työtapaturma- ja työkyvyttömyyseläkekustannuksia. Kuten mainittu, hyötyä tulee myös parantuneesta tuottavuudesta, mikä johtuu työhyvinvointiin panostamisesta. Tutkimukset ovat osoittaneet yhteyden henkilöstön hyvinvoinnin ja yrityksen taloudellisen menestymisen välillä. (Kehusmaa, 2011, s. 81.) Myös Tarkkonen (2012, s. 65-66) toteaa työhyvinvoinnilla ja tuloksellisuudella olevan yhteys pitkällä aikavälillä, sillä henkilöstön täytyy olla hyvinvoiva toimiakseen tuloksellisesti. Työntekijän motivaatio, työhön sitoutuminen, luottamuksen syntyminen, terveyden ja stressin hallinta sekä työtyytyväisyyden kasvaminen lisääntyvät, kun työntekijä kokee työyhteisön olevan hyvinvoiva. Näillä on vaikutus yksilön työsuorituksen parantumiseen ja työssä jaksamiseen. Korkea organisaatioon sitoutuminen ja työtyytyväisyys on yleistä hyvinvoivassa työyhteisössä ja usein myös sairauspoissaolot ovat alle organisaation keskitason. (Suonsivu, 2014, s. 59.)

2.5 Esimiehen rooli työhyvinvoinnissa

Työhyvinvoinnin suunnitelmallinen johtaminen kannattaa, sillä se on yrityksen strateginen menestystekijä (Manka & Manka, 2016, s. 74). Toisaalta, voidaan olettaa, että lähtökohtaisesti työyhteisössä vallitsevat yleisesti tunnetut johtamisen ominaisuudet (Tarkkonen, 2012, s. 77). Juuti (2006, s. 77) näkee selkeän yhteyden johtamisen ja työhyvinvoinnin välillä, samoin kuin johtamisella ja työyhteisön pahoinvoinnilla. Johtaminen on yksi työhyvinvoinnin syntyyn ja ylläpitoon vaikuttavista tekijöistä ja työhyvinvointia voidaankin edistää hyvällä ja motivoivalla johtamisella (sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus, 2020; Tarkkonen, 2012, s. 61; Vesterinen, 2006, s. 47). Johtamisella voidaan vaikuttaa kaikkiin työyhteisön osiin, kuten työhyvinvointiin. Se toimii työyhteisön keskeisenä toimintona ja tärkeimpänä tekijänä työhyvinvoinnin luomisessa, ylläpidossa ja kehittämisessä, sillä nämä vaativat valtaa ja aktiivisuutta sekä johtamisosaamista ja -tahtoa. (Tarkkonen, 2012, s. 73-75, 125.) Työhyvinvoinnin johtamisella on mahdollista vaikuttaa organisaation

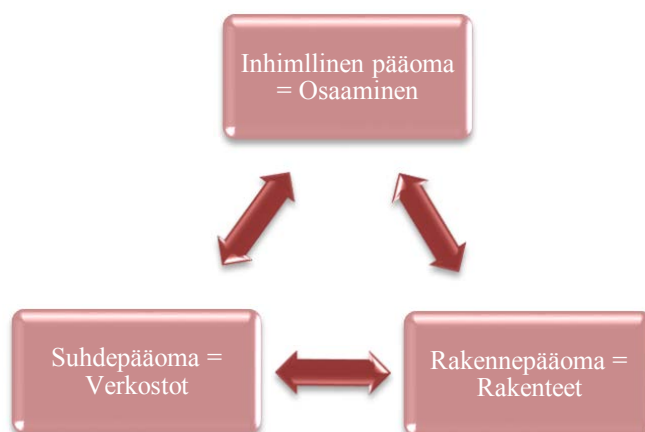
tuloksellisuuteen ja esimiehen tehtävänä onkin työhyvinvoinnin toimenpiteiden toteuttaminen. Johtamisen onnistumiseen tarvitaan esimiehen lisäksi myös työyhteisön jäseniä, sillä myös työntekijä on vastuussa itsensä johtamisesta sekä työyhteisön toimivuudesta. (Manka & Manka, 2016, s. 8, 9, 17.)

Vaikka työyhteisön jäsenellä itsellään on myös vastuu omasta hyvinvoinnistaan, on innostuneella ja kannustavalla esimiehellä positiivisia vaikutuksia työyhteisön hyvinvointiin (Jabe, 2012, s. 12). Juuti ja Vuorela (2015, s. 11) korostavat innostuneiden, osaavien ja terveiden työntekijöiden saavan aikaan hyviä tuloksia. Näin ollen johtamisella on merkitystä, sillä sen täytyy olla kannustavaa, jotta työntekijöiden innokkuus kasvaa ja osaaminen kehittyy erinomaiseksi. Kannustavan johtajuuden lisäksi avoin keskustelukulttuuri työyhteisössä on tärkeää. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 11, 74.) Osallistuva, työntekijöitä kuunteleva johtaminen sekä avoin, rakentava dialogi henkilöstön ja esimiehen välillä vaikuttavat työyhteisön toiminnan sujuvuuteen. Toiminnan sujuvuus ja me-henkisyys taas kuvaavat hyvinvoivaa työyhteisöä. (Suonsivu, 2014, s. 59.) Työyhteisö on tuloksellinen vain, jos sitä jatkuvasti kehitetään ja oman vastualueen toiminnan kehittämistarpeiden aistiminen sekä näitä tukevien hankkeiden käynnistäminen kuuluvatkin esimiehen vastuulle. Kehittämisen menetelmiä on useita, mutta keskeistä niille on se, että ne perustuvat avoimelle ja luottamukselliselle vuorovaikutukselle. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 74.) Yllä mainittujen lisäksi esimiehet ovat vastuussa myös työolojen kehittämisestä (Leskinen & Hult, 2010, s. 79).

Kuten edellisessä luvussa todettiin, osaaminen on yksi työhyvinvoinnin tekijöistä ja yrityksen keskeinen kilpailutekijä (Ojala & Ahonen, 2005, s. 33, 99). Osaaminen täytyy kuitenkin ensin saada käyttöön, jotta se muodostuu kilpailueduksi. Tämä tapahtuu jakamalla ja yhdistämällä osaaminen muiden henkilöiden kykyjen kanssa. Tämä edellyttää kuitenkin yhteistyötä tukevaa johtamista. Henkilöstön hyvinvointia tuetaan esimerkiksi työterveyshuollolla, virkistystoiminnalla ja työympäristön viihtyvyydellä. Näiden työhyvinvointiresurssien käyttö riippuu kuitenkin johtamisesta, jolla on suora vaikutus myös edellä mainittuihin motivaatioon ja sitoutumiseen sekä ihmisten resurssien hyödyntämiseen. (Ojala & Ahonen, 2005, s. 33.)

Hyvän ja tehokkaan johtamisen vaikuttaessa positiivisesti henkilöstön motivaatioon ja sitoutumiseen, myös heikolla johtamisella on vaikutuksensa (Ojala & Ahonen, 2005, s. 95). Heikko johtaminen ja esimiestyö vaikuttavat yrityksen aineettoman varallisuuden tekijöihin: henkilö-, rakenne- ja suhdetäöomaan. Ihmiset ja heidän suorituskykynsä toimivat henkilötäöoman perustana. Rakennetäöoman avulla henkilötäöoma muuttuu osaamiseksi ja yrityksen rakenteen avulla henkilötäöomaa on mahdollista vaalia, lisätä ja hyödyntää. Rakenteet myös vaikuttavat siihen, miten suhdetäöoma kohtaa henkilötäöoman. Suhdetäöoma muodostuu yrityksen eri vuorovaikutussuhteista eri sidosryhmiin sekä näiden suhteiden laadusta. (Ojala & Ahonen, 2005, s. 99, 151, 209.)

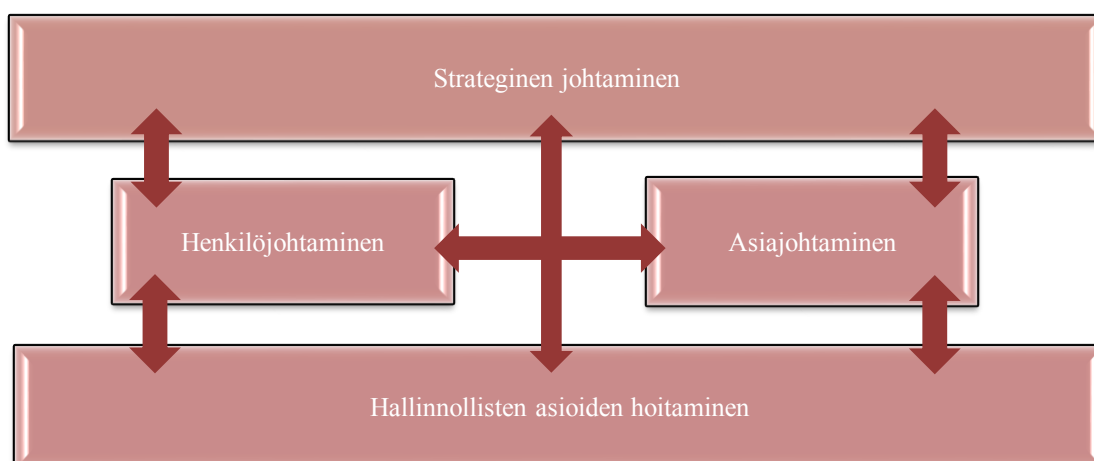
Roos ym. (2006, s. 13) kirjoittavat aineettomasta täöomasta aineettoman varallisuuden sijaan. He jakavat aineettoman täöoman inhimilliseen täöomaan, rakennetäöomaan ja suhdetäöomaan. He kuvailevat inhimillistä täöomaa osaamiseksi, rakennetäöomaa rakenteeksi ja suhdetäöomaa verkostoiksi. Heikon johtamisen vaikutuksia aineettomaan varallisuuteen ovat muun muassa työyhteisön jäsenten psyykkisen terveyden heikkeneminen, organisaation osaamisen kehittämättömyys sekä asiakas- ja työsuhteiden kärsiminen. Nämä vaikuttavat siihen, että brändi ei kehity. Heikon johtamisen seurauksena sairauspoissaolot lisääntyvät ja ihmisten motivaatio ja sitoutuminen yhteisiin tavoitteisiin heikkenee. Nämä johtavat yhteisen edun unohtamiseen ja sen kautta kilpailukyvyyn laskuun. Edellä mainittujen tekijöiden vuoksi tuotteita ja palveluita ei voida hinnoitella kunnolla, mikä taas johtaa kestävän tuloskehityksen heikkenemiseen. (Ojala & Ahonen, 2005, s. 95.)



Kuvio 3. Aineettoman täöoman resurssiluokat (mukaillen Roos, ym., 2006, s. 13).

Huono johtaminen voi vaikuttaa koko organisaation tuloksellisuuteen heikentämällä osaavan työntekijän tuloksellisuutta. On oleellista huomioida, että organisaatiotuloksellisuuteen vaikuttaa yksilökohtainen tuloksellisuus, joka on suurelta osin seurausta työyhteisön luomista tuloksellisuuden edellytyksistä. (Tarkkonen, 2012, s. 66.) Tarkkonen (2012, s. 75-76) erottaa työhyvinvoinnin johtamisessa viisi perustoimintoa: työhyvinvointia koskeva riittävän täsmällinen määrittely, merkitysten luominen, käytännön edellytysten luominen, johtamisen mukana olo toteuttamisessa ja seurannassa sekä johtamisen arviointi.

Tarkkonen (2012, s. 78) tarkastelee työhyvinvoinnin johtamista eri käsitteiden kautta. Strategiseen johtamiseen sisältyy työhyvinvointitoiminnan keskeisten toimintamallien määrittely ja toteuttaminen. Työhyvinvoinnin henkilöjohtamiseen kuuluu henkilöstön toimintamalleihin vaikuttaminen ja se muodostuu ihmisten välisestä vuorovaikutuksesta. Työhyvinvoinnin asiajohtaminen on työhyvinvointitiedon soveltamista fyysisiin ja psykososiaalisiin työolosuhteisiin. Hallinnollisten asioiden hoitaminen pitää sisällään muun muassa töiden yleiset järjestelyt ja henkilöstöasiat. Näihin liittyvät asiat hoidetaan johtamistyön varmistamana. (Tarkkonen 2012, s. 78, 82-84.)



Kuvio 4. Työhyvinvoinnin johtamisen alueet (mukaiillen Tarkkonen 2012, s. 78).

3 TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

Nykypäivänä brändäys on tärkeä kilpailutekijä, joka auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoista kuluttajien mielessä ja tekee niistä kuluttajien mielessä paremman kilpailijoihin verrattuna. Brändi-imagolla viitataan siis ulkoisten sidosryhmien mielikuvaan ja käsitykseen brändistä. (Bilgin, 2018.) Brändäyksellä tarkoitetaan kaikkia niitä toimia, millä pyritään saamaan sidosryhmille tietynlainen mielikuva yrityksestä. Yrityksen brändilähteläinä työntekijät viestivät yrityksen arvomaailmasta eteenpäin sidosryhmille. Ulkoiselle sidosryhmille suunnatun brändäyksen lisäksi myös työntekijöille suunnatulla brändäyksellä on merkitystä. Tässä kappaleessa syvennytään työnantajabrändäykseen. Koska työhyvinvointia brändäyksessä ei ole tutkittu, kappaleen lopuksi aikaisemmat teoriat työhyvinvoinnista ja työnantajabrändäyksestä yhdistetään teoreettiseksi viitekehyykseksi, joka esitellään myös viitekehyskuvion muodossa.

3.1 Työnantajabrändäys

Työnantajabrändäys auttaa organisaatiota luomaan sellaisen yritysbrändin, jota voidaan markkinoida osaaville, mahdollisille jäsenille (Biswas & Suar, 2016). Työnantajabrändäyksen määritelmiin sekä ominaisuuksiin syvennytään seuraavissa alaluvuissa. Alaluvuissa käydään myös läpi tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajabrändäykseen ja lisäksi pohditaan, mitä vaikutuksia työnantajabrändäyksellä on. Myös työnantajabrändäyksen osa-alueet esitellään.

3.1.1 Työnantajabrändäys käsitteenä

Kilpailu hyvistä työntekijöistä on kovaa, mistä johtuen strategiset investoinnit ammattitaitoisten työntekijöiden houkuttelemiseksi ovat kannattavia. Yksi tällaisista pitkän aikavälin strategioista on työnantajabrändäys, jolle onkin useita määritelmiä, joissa korostetaan erilaisia ominaisuuksia ja piirteitä. (Edwards, 2010; Mandhanya & Shah, 2010; Wilden, Gudergan & Lings, 2010.) Ambler ja Barrow (1996) olivat ensimmäisiä, jotka määrittivät työnantajabrändäyksen. He määrittelevät sen työllistymisen tarjoamaksi ja työllistävän yrityksen identifioiman toiminnallisten (functional), taloudellisten (economic) ja psykologisten (psychological) hyötyjen

kokonaisuudeksi. Sitä kuvaillaan muun muassa brändäysperiaatteiden soveltamiseksi henkilöstöhallintoon, samalla mahdollistaen teorian kehittymisen henkilöstöressurssien ja markkinoinnin yhteyden ympärillä. Sitä kuvaillaan myös toiminnaksi, jossa työnantajakuvaa muokataan ja luodaan sellaiseksi, että se houkuttelee organisaatioon sopivia ja oikeanlaisia työntekijöitä. (Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010; Moroko & Uncles, 2008.) Työnantajakuvalla viitataan niihin uskomuksiin, joita työnhakijoilla on työnantajaa kohtaan ja siihen, millainen hän ajattelee organisaation olevan (Cable & Turban, 2001).

Foster ym. (2010) kuvailevat työnantajabrändäystä toiminnaksi, jonka avulla yritys voi houkutella sellaista osaavaa henkilöstöä, jota tarvitaan yrityksen suorituskyvyn parantamiseksi. Yrityksen näkökulmasta osaavien työntekijöiden houkuttelevuus, heidän pitäminen yrityksessä sekä kilpailuedun vahvistaminen on tärkeää. Työnantajabrändäyksen kannalta on tärkeää ymmärtää, mikä houkuttelee näitä ammattitaitoisia työntekijöitä yritykseen ja tähän työvoiman houkutteluun yritykset käyttävätkin työnantajabrändäystä. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan myös yrityksen pyrkimystä edistää yrityksen sisällä ja ulkopuolella näkemystä siitä, mikä tekee siitä työnantajana tavoitellun ja houkuttelevan sekä erilaisen kilpailijoihin verrattuna. Työnantajabrändi kuvailee yrityksen identiteettiä työnantajana ja on suunnattu sekä sisäisille että ulkoisille sidosryhmille, eli nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajabrändäystä näin ollen voidaan kuvailla tunnistettavan ja ainutlaatuisen työnantajaidentiteetin luomisprosessina ja sillä voidaan vaikuttaa näiden sidosryhmien työnantajakuvan muodostumiseen. (Alniacik, Alniacik, Erat, & Akcin, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004; Edwards, 2010.) Käytännössä työnantajabrändäys perustuu siihen oletukseen, että inhimillinen pääoma tuo yritykseen arvoa, joten yrityksen suorituskykyä voidaan parantaa panostamalla onnistuneesti inhimilliseen pääomaan, joka on yritysten suurin kilpailuetu (Backhaus & Tikoo, 2004; Vnouckova, Urbancova & Smolova, 2018). Tämä korostaa työnantajabrändäyksen tärkeyttä, sillä kuten yllä mainitaan, sitä käytetään tietynlaisen työnantajakuvan muodostamiseen ja siten halutun työvoiman houkuttelemiseen.

Monissa yrityksissä työnantajabrändäys strategiana ei onnistu, sillä organisaatiot eivät kykene erottautumaan tarpeeksi kilpailijoistaan. Backhausin (2004) mukaan yritysten tapa kuvailla itseään vaihtelee toimialoittain. Tutkimuksen mukaan muun muassa

palvelualan yritykset keskittyvät kuvailussaan työntekijöihin, toisin kuin elektroniikkateollisuuden yritykset. Tutkimus osoitti, että palvelualan yritykset antoivat lupauksia haastavasta työstä, jossa hyvät tulokset johtavat ylennyksiin ja palkankorotuksiin, kun taas elektroniikkateollisuuden yritykset keskittyivät tuotekehitykseen ja palveluinnovaatioihin. Erot esiintyvät toimialojen välillä, mutta toimialojen sisällä yritykset eivät erotu kilpailijoistaan. (Backhaus, 2004.) Hyvän työnantajakuvan muodostamisessa haasteena on henkilöstöhallinnon ja markkinoinnin yhdistäminen, sillä monessa yrityksessä nämä toiminnot ovat erillisiä. Kun näiden kahden brändin kannalta olennaisten toimintojen yhdistäminen onnistuu, yritys on työmarkkinoilla vahvoilla osaavan henkilöstön saavuttamisessa. (Ritson, 2002.)

Kaikilla organisaatioilla on työnantajabrändi riippumatta siitä, ovatko ne tietoisesti pyrkineet kehittämään sellaista (Sokro, 2012). Davies (2008) määrittelee brändille neljä ominaisuutta, jotka ovat olennaisia myös työnantajabrändille: kyky erottautua, luoda lojaaliutta, tyydyttää ja kehittää emotionaalinen yhteys potentiaalisiin ehdokkaisiin. Sehgalin ja Malatin (2013) mukaan työnantajabrändin monimuotoinen tavoite on vakuuttaa työntekijät siitä, että heidän organisaationsa on hyvä työpaikka, pitää heidät organisaatiossa ja varmistaa, että heidän ymmärryksensä organisaation tavoitteista ja sitoutumisesta vastaa organisaation visiota ja missiota. Hyvä työnantajabrändi auttaa ylläpitämään organisaation ydinosaamista ja takaa kestävän kilpailukyvyn. (Sehgal & Malati, 2013.) Moroko ja Uncles (2008) toteavat työnantajabrändin vaikuttavan työntekijöiden odotuksiin ja kokemuksiin yrityksestä sekä positiivisesti että negatiivisesti. Jopa työsuhteen loputtua työnantajabrändi vaikuttaa entisen työntekijän halukkuuteen edustaa ja kehua yritystä potentiaalisille työntekijöille sekä asiakkaille. Työnantajabrändin kehittämiseksi voidaan esittää viisi vaihetta, jotka ovat seuraavanlaiset:

1. Ymmärrä organisaatiosi,
2. Luo brändilupaus, joka on samanlainen työntekijöille ja asiakkaille,
3. Kehitä menetelmä brändilupausten toteutumisen mittaamiseksi,
4. Yhdenmukaista henkilöstökäytännöt brändilupausten tukemiseksi ja vahvistamiseksi,

Toteuta ja mittaa. (Berthon ym., 2005.)

3.1.2 Organisaation houkuttelevuus

Berthon ym. (2005) kehittivät empAt-mittariston (employer attractiveness), jolla voidaan mitata työnantajan houkuttelevuutta. Mallin mukaan työnantajan houkuttelevuus rakentuu viidestä ulottuvuudesta: kiinnostavuuden arvosta (interest value), sosiaalisesta arvosta (social value), kehittymisarvosta (development value), soveltumisarvosta (application value) ja taloudellisesta arvosta (economic value). Nämä ulottuvuudet todennäköisesti vaikuttavat positiivisesti työnantajabrändin arvoon.

Kiinnostavuuden arvo kertoo, missä määrin yksilö on kiinnostunut mielenkiintoisen työympäristön tarjoavasta työnantajasta, jolla on uudenlaisia työtapoja ja joka hyödyntää työntekijöiden luovuutta tuottaakseen korkealaatuisia, innovatiivisia tuotteita ja palveluita. Sosiaalinen arvo puolestaan kuvaa sitä, kuinka paljon yksilöä vetää puoleensa työnantaja, joka tarjoaa hauskan ja onnellisen työympäristön, ammatillisesti tasavertaisen suhteen työntekijöiden välillä sekä työyhteisön, jossa puhalletaan yhteen hiileen. Nämä kaksi arvoa kuvaavat Amblerin ja Barrowin (1996) psykologisia hyötyjä.

Kehittymisarvo viittaa yksilön kiinnostukseen sellaista työnantajaa kohtaan, joka antaa työntekijälle tunnustusta tekemästään työstä, tukee yksilön omanarvontuntoa sekä itseluottamusta sen lisäksi, että tarjoaa uraa edistäviä kokemuksia ja mahdollistaa uralla etenemisen. Sovellusarvo muodostuu siitä, kuinka työnantaja antaa yksilölle mahdollisuuden soveltaa oppimaansa sekä opettaa muita asiakaslähtöisessä ja humanitäärisessä ympäristössä. Näillä arvoilla Berthon ym. (2005) kuvaavat Amblerin ja Barrowin (1996) toiminnallisia hyötyjä. Taloudellinen arvo kuvaa työnantajan tarjoaman palkan, kompensatiopakettien ja ylenemismahdollisuuksien tärkeyttä yksilölle. Lisäksi se kertoo yksilön kiinnostuksesta sellaista työnantajaa kohtaan, joka todennäköisesti voi turvata yksilön työpaikan. (Berthon ym., 2005.)

Yritykset, joiden tavoitteena on vetää puoleensa huippuosajaehdokkaita, tulisi huolellisesti tutkia työvalintapäätöksiin positiivisesti vaikuttavia tekijöitä ja yhdessä pyrkiä kehittämään näitä parametreja (Saini, Gopal & Kumari, 2015). Lievens ym., (2007) korostavat, kuinka organisaation identiteetin ja houkuttelevuuden tutkiminen yhdessä on tärkeää, sillä organisaatiot tyypillisesti pyrkivät houkuttelemaan osaavaa

työvoimaa kehittämällä houkuttelevan työnantajakuvan samalla varmistuen tämän työnantajakuvan olevan johdonmukainen työntekijöiden organisaation identiteettiin liittyvien näkemysten kanssa. Kun organisaatiot pyrkivät houkuttelemaan uusia työntekijöitä sekä pitämään nykyisen henkilökunnan, työpaikan (employment) mainostamisen ja työnantajabrändäyksen merkitykset kasvavat. Tämä voidaan kuitenkin tehdä tehokkaasti vasta, kun organisaatiot ymmärtävät organisaation houkuttelevuutta edistävät tekijät. Ainoastaan silloin, kun organisaatiot pyrkivät yhtenäistämään nämä tekijät työnantajabrändäykseen, ne voivat toivoa menestyvänsä maailmanlaajuisesti uusien työntekijöiden houkuttelemisessa. (Berthon ym., 2005.)

HR-ammattilaisten tulisi ajatella tiettyjä tekijöitä, kuten työn sisältöä, joustavuutta, oppimista, vaikutusmahdollisuuksien lisäämistä, kilpailukykyistä korvausta sekä urakehitystä, keinoina sitouttaa ja motivoida työntekijöitä. Aivan kuten brändilupauksen toteuttamisen epäonnistuminen voi johtaa asiakkaan menettämiseen, myös työnantajabrändilupauksen valheellisuus tai toimittamisen epäonnistuminen vaikuttavat todennäköisesti negatiivisesti henkilöstön moraaliin ja suorituskykyyn. Tällöin myös henkilöstön pitäminen yrityksessä on vaikeampaa ja sen vaihtuvuus lisääntyy. (Foster ym., 2010.) Työnantajille tulokset ovat merkittäviä, jos työnantajabrändilupauksen toimittaminen epäonnistuu. Heikko brändikuva ja maine työnantajana voivat johtaa kehnompisiin ehdokkaisiin, katkeriin työntekijöihin, henkilöstön suurempaan vaihtuvuuteen ja lopulta heikentää organisaation suorituskykyä (Wallace, Lings, Cameron, & Sheldon, 2014). Organisaatiot voivat vaikuttaa näihin edellä mainittuihin tekijöihin ja siten parantaa heidän motivaatiotaan. On siis olemassa monia työnantajabrändäykseen liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden ajattelutapaan, kun he valitsevat tulevaa työnantajaansa. Näin ollen työnantajien tulisi ymmärtää nämä tekijät houkutellessaan osaavaa työvoimaa. (Jain & Bhatt, 2014.)

Knox ja Freeman (2006) ovat tehneet tutkimuksen, jonka yhtenä tavoitteena oli selvittää työnantajan brändi-imagon vaikutusta potentiaalisten työntekijöiden työnhakuaikeisiin. Tutkimustulokset osoittivat monikansallisten palveluorganisaatioiden brändi-imagolla olevan vaikutusta työnhaun todennäköisyyteen – mitä parempi imago brändillä on, sitä todennäköisemmin työhön haetaan. (Knox & Freeman, 2006.) Juutin ja Vuorelan (2015, s. 58) mukaan ihmisten

mielikuvat organisaatioista vaikuttavat työmarkkinoilla siihen, millaisiin organisaatioihin he hakeutuvat. Ollakseen työmarkkinoilla kilpailukykyinen ja houkutellakseen parhaan työvoiman, organisaation on toiminnallaan luotava maine, joka houkuttelee asiakkaiden lisäksi myös hyvää henkilöstöä. Hyvän maineen syntymiseksi työyhteisön nykyisten jäsenien täytyy nauttia työstään ja kokea reilua kohtelua työpaikalla. Pelkät puheet ja mainokset eivät siis riitä hyvän maineen syntymiseen. (Juuti & Vuorela, 2015, s. 58.) Potentiaaliset työntekijät voivat suoraan havaita tiettyjä työn ominaisuuksia, kuten palkan ja työn sijainnin, mutta osa ominaisuuksista, kuten työilmapiiri ei ole suoraan havaittavissa (Jain & Bhatt, 2014). Nykyisen henkilöstön työsuhteita täytyy siis vaalia, sillä potentiaalisten työntekijöiden hyvä työnantajakuva perustuu siihen, että nykyinen henkilöstö jakaa myönteisiä kokemuksiaan työpaikastaan myös organisaation ulkopuolelle (Juuti & Vuorela, 2015, s. 58). Mahdollisen työntekijän arvioi työnantajabrändistä johtuu heidän tietoisuudestaan ja käsityksistään työnantajabrändiä kohtaan, joita voidaan kehittää suusanallisesti, henkilökohtaisen kokemuksen sekä markkinointistrategioiden avulla (Wallace ym., 2014). On kuitenkin huomioitava, että myös työntekijöille on tärkeää, minkälaisena ulkopuoliset pitävät organisaatiota (Lievens ym., 2007).

Yksi brändäyksen tavoitteista on tehdä yritys tunnetuksi. Organisaation maineen on todettu olevan arvokas organisaation lisäksi myös työnhakijoille. Mitä parempi maine yrityksellä on, sitä houkuttelevampi yritys on työnhakijan silmissä (Cable & Turban, 2003; Edwards, 2010.) Cablen ja Turbanin (2003) tutkimuksen mukaan positiivisemmän maineen omaavat yritykset olivat todennäköisemmin tuttuja työnhakijoille ja se, kuinka hyvin työnhakijat tunsivat yrityksen, vaikutti heidän käsitykseensä yrityksen maineesta. Nämä käsitykset maineesta vaikuttivat työnhakijan käsityksiin työn ominaisuuksista ja siihen, kuinka ylpeitä he olisivat kuuluessaan yrityksen työyhteisöön, mikä puolestaan vaikutti työnhakuaikeisiin sekä vaadittuun vähimmäispalkkaan. Edellä mainituista syistä positiivisen maineen omaavaan yritykseen haettiin, koska maine vaikutti päätelmiin palkasta sekä siihen, kuinka ylpeinä he pitäisivät organisaatioon kuulumista. Tutkimukset osoittivat, että ihmiset ovat valmiita hyväksymään keskimäärin 7% pienemmän palkan työskennellessään positiivisen maineen omaavassa yrityksessä verrattuna negatiivisen maineen omaavassa yrityksessä. Tämä tarkoittaa sitä, että positiivisella maineella on helpompi houkutella työnhakijoita pienemmällä palkalla. (Cable & Turban, 2003.)

Vastaavasti myös Ritson (2002) kuvailee vahvan työnantajabrändäyksen vahvuuksia, joista suurin on se, että yritykset voivat houkutella ammattitaitoisia ja osaavaa työvoimaa pienemmällä palkalla, kuin heikomman työnantajabrändin omaavat kilpailijat. Vahvan työnantajabrändin myötä työntekijöiden hankintakustannukset laskevat ja työntekijöiden ja työnantajan väliset suhteet paranevat sekä työntekijät pysyvät kauemmin yrityksessä. Toisaalta, Kavitha ja Srinivasan (2012) ovat sitä mieltä, että yritysten tulisi tarjota keskimäärin suurempaa palkkaa houkutelukseen osaavaa työvoimaa. Cable ja Turban (2003) sekä Kavitha ja Srinivasan (2012) ovat kuitenkin samaa mieltä siitä, että positiivisella työnantajakuvalla on helpompi houkutella potentiaalista henkilöstöä. Jain ja Bhatt (2014) toteavat iän vaikuttavan siihen, millaisia tekijöitä potentiaaliset työnhakijat arvostavat. Muun muassa palkka, globaalit toimeksiantomahdollisuudet, joustavat työolosuhteet sekä työturvallisuus nousivat esiin tekijöinä, jotka eroavat merkittävästi ikäryhmissä. Y-sukupolveen kuuluvat ovat erittäin saavutuskeskeisiä ja joustavia, mutta myös työturvallisuus on heille tärkeää. (Jain & Bhatt, 2014.)

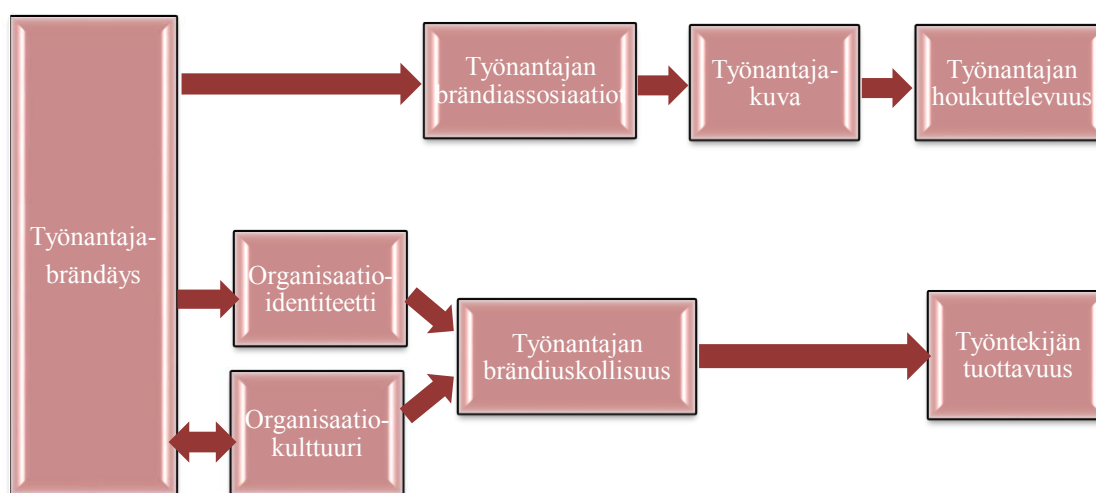
3.1.3 Työnantajabrändäyksen osa-alueet

Työnantajabrändäys koostuu ulkoisesta ja sisäisestä osa-alueesta, joten yhtenäinen lähestymistapa sisäiselle ja ulkoiselle markkinoinnille on tärkeää, etenkin rekrytointimarkkinoinnissa. Yritysten työntekijät vaikuttavat ulkoiselle sidosryhmälle tapahtuvaan viestintään, minkä takia heidän tulisi vahvistaa ja tukea myös yrityksen ulkoista viestintää. Ulkoinen ja sisäinen työnantajamielikuva eroavat toisistaan, joten työnantajamielikuvaa (employer brand image) tulisi kehittää johdonmukaisemmaksi ja yhtenäisemmäksi sisäisen markkinoinnin kehittämisen kautta. (Lievens ym., 2007; Knox & Freeman, 2006.) Myös Ewing ym. (2002) painottavat, että vain tietyille sidosryhmälle kohdistettu markkinointi on lähes mahdoton tehtävä, sillä internetin aikakausi mahdollistaa sidosryhmien helpon keskinäisen kommunikoinnin.

Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät käsitteellisen viitekehyksen, jonka mukaan he jakavat työnantajabrändäyksen ulkoiseen ja sisäiseen markkinointiin. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on tavoittaa ja houkutella parhaat mahdolliset työntekijät ja siinä työnantajabrändäys vaikuttaa brändiassosiaatioihin ja brändiuskollisuuteen. Työnantajabrändiin liitetyt mielleyhtymät (assosiaatiot) muovaavat työnantajakuva,

joka puolestaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta. Kun mahdollinen työntekijä pitää työnantajakuvaa positiivisena, hän todennäköisesti voi samaistua brändiin ja haluaa todennäköisemmin hakeutua työyhteisön jäseneksi. Samalla tavalla Lievensin ym. (2007) mukaan ihmisten suhtautumisen ollessa työnantajaa kohtaan myönteinen, organisaatioon kuuluminen lisää työntekijän itsetuntoa ja organisaatioon samaistuminen on todennäköisesti voimakasta. Ihmisten identiteetti ja itsetunto määrittyvät osittain muun muassa sen mukaan, millaisessa organisaatiossa tai työryhmässä he työskentelevät.

Työnantajabrändäys vaikuttaa myös organisaatiokulttuuriin ja organisaatioidentiteettiin, jotka lisäävät työnantajabrändiuskollisuutta. Tämä taas vaikuttaa positiivisesti työntekijöiden tuottavuuteen. Kuten kuvioista 5 voi huomata, vastaavasti myös organisaatiokulttuuri vaikuttaa työnantajabrändäykseen. Sisäinen markkinointi auttaa yritystä muodostamaan sellaisen työyhteisön ja henkilöstön, jota muiden yritysten on vaikea jäljitellä. Kun työnantajabrändin arvolupausta toistetaan järjestelmällisesti työntekijöille, pystytään työpaikkakulttuuria muovaamaan yrityksen tavoitteiden ympärille, jolloin yrityksen on mahdollista saavuttaa ainutlaatuinen kulttuuri. (Backhaus & Tikoo, 2004.)



Kuvio 5. Työnantajabrändäyksen viitekehys (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004).

3.2 Työhyvinvointi brändäyksessä

Vietämme suuren osan elämästämme töitä tehden. Työikä kasvaa samalla kun työelämä muuttuu. Työhyvinvoinnille annetaan suuri painoarvo työpaikkaa hakiessa, sillä jokainen työssäkäyvä haluaa viihtyä työssään. Sen lisäksi että työnhakijan mielikuvalla organisaatiota kohtaan on vaikutusta siihen, haluaako hän hakea työpaikkaa, myös organisaation arvot vaikuttavat hakijoiden työvalintapäätöksiin. Kun organisaation arvot ovat selvillä ja ne ovat samankaltaisia kuin yksilöiden arvot, he hakeutuvat suuremmalla todennäköisyydellä organisaatioon töihin. (Judge & Bretz, 1992.) On myös ideaalista työnantajayritykselle palkata työntekijöitä, joiden arvot ovat samankaltaisia yrityksen arvojen kanssa (Ind, 2017). Organisaation kannattaa brändäyksessään tuoda vaalimansa arvot esille ja näin mahdollisesti houkutellessaan organisaation kanssa samanlaisia arvoja omaavaa henkilöstöä. Jos yksilö siis arvostaa sitä, että organisaatio kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia ja organisaatio voi toiminnallaan näyttää, että yksi vaalittavista arvoista on työyhteisön jäsenten työhyvinvointi, yksilö todennäköisemmin hakee työtä. Tätä tukee myös Van Huyen, Basin ja Lievensin (2013) toteuttama tutkimus, jonka mukaan organisaatioilla, joilla on hyvät työolot, miellettiin houkuttelevana työnantajina.

Nykyään työnhakijat voivat hakea helposti tietoa potentiaalisesta työnantajasta sosiaalisen median ja verkon kautta ja internetistä onkin tullut yksi suosituimmista tietolähteistä työpaikkoihin liittyen (Backhaus, 2004). Edistyneen tiedonhankinnan avulla työnhakijat saavat yhä enemmän tietoa organisaation sisäisestä tilanteesta. Tällä tiedolla on väliä, etenkin kun joissain ammattiryhmissä vallitsevan työvoimapulan takia yhä useammat työntekijät voivat valita itseään kiinnostavat organisaatiot. (Kehusmaa, 2011, s. 53.) On yhä ilmeisempää, että useat ehdokkaat eivät kilpaile samasta työpaikasta tietyssä yrityksessä, vaan ennemmin useat yritykset ja työpaikat kilpailevat samasta ehdokkaasta (Franca & Pahor, 2012).

Aiemmissa luvuissa todettiin, että työhyvinvointiin panostamisella ja sen kehittämällä on positiivisia vaikutuksia niin yhteiskunnalle kuin yrityksellekin. Yritykselle työhyvinvointiin panostaminen ja työhyvinvoinnin tilanne vaikuttavat myös työnantajakuvaan, jolla taas voidaan houkutellessaan parhaat osaajat työyhteisöön. Työnantajaimagolla on suuri rooli työpaikan houkuttavuuteen. Huonosti hoidettu

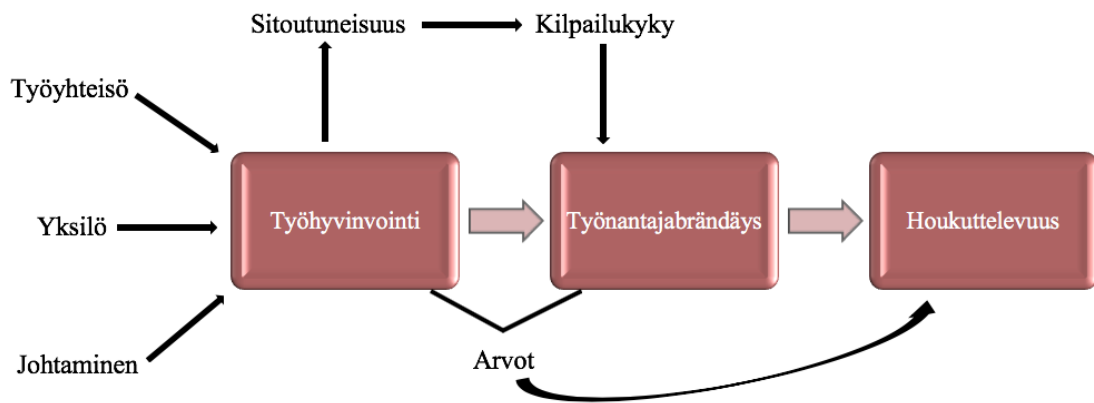
työnantajapolitiikka näkyy myös organisaation ulkopuolelle. Tämä johtaa vähitellen siihen, että vapaisiin työpaikkoihin ei ole enää hakijoita. Päinvastoin taas henkilöstön hyvinvoinnista pitävä organisaatio on työmarkkinoilla vahvoilla ja päteviä hakijoita riittää. (Tarkkonen 2012, s. 73.) Kilpailu hyvistä työntekijöistä yhä kilpailukykyisemmällä työmarkkinoilla on kovaa (Wilden ym., 2010) ja henkilöstöönsä panostavat ja työhyvinvointityössä mukana olevat työnantajat saavat parhaimmat osaajat kilpailullisilta työmarkkinoilta (Suutarinen & Vesterinen, 2010, s. 10). Näin ollen houkutelakseen nämä osaajat, potentiaaliset työntekijät, tulisi yrityksen tuoda brändäyksessään esille panostuksensa työhyvinvointiin ja näin ollen käyttää sitä valttina brändäyksessään.

Otalan ja Ahosen (2005, s. 70-71) mukaan työhyvinvointi vaikuttaa työntekijän sitoutumiseen. Tämä parantaa yrityksen imagoa haluttuna työpaikkana ja näin vaikuttaa mahdollisuuksiin säilyttää kilpailukyky. Koska työhyvinvoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen imagoon, sillä voidaan houkutella uusia työntekijöitä sekä uusia yhteistyökumppaneita. Myös Lievens ym. (2007) raportoivat yrityksen imagon ja identiteetin vaikuttavan siihen, kuinka houkuttelevana mahdolliset työnhakijat yrityksen näkevät. Usein on vaikea päättää, millaisia organisaation ominaisuuksia kannattaa tuoda esille edistääkseen organisaation houkuttelevuutta työnantajana. Kavithan ja Srinivasanin (2012) tutkimustulokset osoittavat, että yrityksen houkuttelevuuden lisäämiseksi työnantajien tulisi kannattaa sosiaalisia arvoja. Sosiaalisilla arvoilla viitataan esimerkiksi siihen, missä määrin organisaatio mahdollistaa hauskan ja iloisen työympäristön ja mahdollistaa työkavereiden välisen suhteiden ylläpitämisen sekä hyvän ryhmähengen. Näihin asioihin panostava organisaatio nähdään kiinnostavana työnantajana. Organisaation sosiaalinen vastuu vaikuttaa työnantajakuvaan positiivisesti. (Kavitha & Srinivasan, 2012; Berthon ym., 2005.) Biswas ja Suar (2016) tutkivat työnantajabrändäykseen liittyviä tekijöitä ja havaitsivat muun muassa realististen työnäkymien, koetun organisaation tuen, työyhteisön jäsenen luottamuksen organisaatiota kohtaan sekä yrityksen sosiaalisen vastuun vaikuttavan työnantajabrändäykseen. Tämä puolestaan vaikuttaa yrityksen eitaloudelliseen sekä taloudelliseen suorituskykyyn. Sivertzen, Nilsen ja Olafsen (2013) havaitsivat tutkimuksessaan, että potentiaaliset työntekijät harkitsivat todennäköisemmin työskentelyä organisaatiossa, jos he uskoivat siellä työskentelyn

nostavan heidän itsevarmuuttaan ja auttavan heitä ajattelemaan positiivisemmin itsestään.

Khoshnevis ja Gholipour (2017) havaitsivat tutkimuksessaan työnantajabrändin ja työntekijöiden organisaatiossa pysymisellä olevan positiivinen yhteys, samoin kuin yrityksen maineella ja työntekijöiden organisaatiossa pysymisellä. Syynä jälkimmäiseen on luultavasti se, että työntekijät ovat yleitä työskennellessään maineikkaassa organisaatiossa. Lisäksi työympäristöllä ja työntekijöiden organisaatiossa pysymisellä havaittiin positiivinen yhteys. Tämä luultavasti johtuu siitä, että hyvinvoivalla ja reilulla työympäristöllä on suora vaikutus työntekijöiden työmoraliin, mikä taas johtaa tuottavuuden kasvuun. Myös Singhin ja Rokaden (2014) sekä Sokron (2012) mukaan työympäristön tulee olla hyvinvoiva ja reilu, jotta työntekijät pysyvät yrityksessä, sillä tällaisen ympäristön puuttuminen saa työntekijät etsimään uusia mahdollisuuksia.

Great place to work -tutkimus on yksi "paras työnantaja" -kyselyistä (best employer surveys/BES). Yritysten sijoitus BES-kyselyissä vaikuttaa merkittävästi yksilön työnhakupäätökseen. Vaikka pelkästään tällaisessa kyselyssä mukana oleminen vaikuttaa oikeisiin hakea yritykseen töihin, tulisi yrityksen pyrkiä parantamaan sijoitustaan tai ainakin pitämään asemansa kyselyissä. Tärkeintä ja johdonmukaisinta olisi menestyä yhdessä BES-kyselyssä sen sijaan että sijoittuisi eri tavoin useassa kyselyssä, sillä eri sijoitukset useassa kyselyssä saattaa aiheuttaa hämmennystä potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa. (Saini ym., 2015.) Toisaalta Love ja Singh (2011) kokevat tällaisen "parhaan työnantajan" -käyttämisen brändäyksessä hieman ongelmaiseksi, sillä monet organisaatiot positioivat itsensä parhaaksi työnantajaksi. Heidän mielestään vaikuttaa siltä, että paras työnantaja -brändi on jossain määrin menettänyt asemansa. Tämän huomaa esimerkiksi silloin, kun haetaan internetistä parhainta työnantajaorganisaatiota ja suurin osa organisaatioista ilmoittaa olevansa "paras työnantaja". Tulevaisuudessa onkin mahdollista että "paras työnantaja" -tittelillä ei edistetä ja ylläpidetä organisaation strategiaa, jonka avulla yritys rakentaa imagoaan ja erottuu muista organisaatioista. (Love & Singh, 2011.)



Kuvio 6. Viitekehyskuvio työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajabrändäykseen.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä luvussa pohditaan empiirisessä tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Luvun aluksi pohditaan laadullista tutkimusmenetelmää, minkä jälkeen käydään läpi empiirisen aineiston keruutapaa sekä analysoidaan empiiristä aineistoa.

4.1 Laadullinen tutkimusmenetelmä

Tutkimus toteutetaan laadullista tutkimusmenetelmää käyttäen, sillä laadullisessa tutkimuksessa lähtökohtana on kuvata kokonaisvaltaisesti todellista elämää hankkimalla aineistoa luonnollisissa ja todellisissa tilanteissa (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara, 2009, s. 164). Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttö on perusteltua myös siksi, että tavoitteena on lisätä ymmärrystä yrityksen toiminnasta laadullisen aineiston avulla. Tavoitteena on enemmän paljastaa tosiasioita, ei todentaa olemassa olevia väittämiä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen, 2005, s. 16; Hirsjärvi ym., 2009, s. 161.)

Lähes kaikki liiketaloustieteelliset tutkimukset ovat vähintään epäsuorasti tapaustutkimuksia, millä viitataan laadullisen tutkimuksen lähestymistapaan. Tapaustutkimuksen ydin liittyy asetelmaan ja tapaan muodostaa johtopäätökset. (Koskinen ym., 2005, s. 154, 158.) Tapaustutkimus kohdistuu yleensä yhteen tapaukseen (Eskola & Suoranta, 1998, s. 64). Tässä tutkimuksessa aiheen vuoksi esimerkkitapaukseksi valikoitui mainostoimistoalalla toimiva Aava & Bang. Koska tämän tutkimuksen kohdeyritys on suhteellisen pieni yritys, tässä tutkielmassa tapaustutkimus on organisaatiotasoinen, jonka aineistotyypinä on haastattelut (Koskinen ym., 2005, s. 157). Yrityksen käyttäytymistä yleisesti voidaan tutkia tapaustutkimuksen avulla (Koskinen ym., 2005, s. 17).

4.2 Empiirinen aineisto

Tutkimuksen empiirinen aineisto on kerätty suomalaiselta Aava & Bang -yritykseltä, joka on ansainnut Great place to work -sertifikaatin vuonna 2019 sekä sen myötä voittanut sertifikaatin saaneiden joukosta Great place to work -kilpailun pienten yritysten sarjan helmikuussa 2020. Great place to work on työpaikkatutkimus, joka sertifioi ja listaa parhaat työpaikat eri sarjoissa. Sertifioinnin saa, kun henkilöstön

vastaama Trust Index -kysely ylittää 70% (Great place to work, 2020). Aava & Bang saavutti Trust Indexissä 95% tuloksen (Aava & Bang, 2020a). Sen lisäksi, että yritys voitti oman sarjansa kilpailun, esimerkkiyritys sopii tutkittavaksi, sillä haastateltavat ovat markkinoinnin ammattilaisia, minkä vuoksi heillä on oletettavasti ymmärrystä tutkimuksen teemoista.

Menetelmän valintaan vaikuttaa yleensä haluttavan tiedon laatu. Laadullisessa tutkimuksessa suositaan ihmistä tiedonkeruun instrumenttina. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 164, 184.) Myös tämän tutkimuksen aineiston keräämiseen käytettiin ihmisiä, sillä aineiston keruumenetelmänä käytettiin teemahaastattelua eli puolistrukturoitua haastattelua, joka on yksi tutkimushaastattelutapa. Puolistrukturoitu haastattelutyyppe salli haastateltavan vastaavan haastattelukysymyksiin vapaasti omin sanoin, sillä kysymykset ovat usein avoimia. (Eskola ym., 2018; Koskinen ym., 2005, s. 104, 109.) Myös kielellinen vuorovaikutus tutkittavan kanssa sekä joustavuus aineiston keräämisessä koetaan haastattelun eduiksi (Hirsjärvi ym., 2009, s. 204). Empiirisen tutkimuksen aineisto koostuu siis neljästä erillisestä haastattelusta, joissa haastateltavana ovat tapausyrityksen neljä jäsentä.

Haastattelurungolla on kaksi funktiota: se varmistaa, että haastattelussa kysytään tarvittavat kysymykset, mutta sen avulla voidaan myös varmistaa haastattelun sujuvuus (Koskinen ym. 2005, s. 108). Haastatteluissa käytettiin teemahaastattelurunkoa, mutta teemahaastattelussa kysymyksillä ja teemoilla ei ole tarkkaa järjestystä ja teemojen laajuus ja painotus saattavat vaihdella (Eskola ym., 2018, s. 25). Nämä funktiot voivat helposti olla ristiriidassa keskenään, sillä ongelmana voi helposti olla liian useat kysymykset, jolloin olennaiset kysymykset saattavat jäädä esittämättä. Nämä kaksi funktiota voidaan tasapainottaa organisoimalla haastattelurunko hyvin. (Koskinen ym., 2005, s. 108.) Tässä tutkimuksessa teemojen painotus vaihteli henkilöiden työnkuvasta riippuen. Teemat määriteltiin ennen haastatteluja ja ne muodostuivat teorian ja päätutkimuskysymyksen perusteella. Haastattelurunko sisälsi mahdollisia kysymyksiä, joita sovellettiin haastattelun edetessä. Haastatteluissa kysymykset etenivät teemahaastattelulle tyypillisesti lämmittelykysymyksistä yksityiskohtaisempiin kysymyksiin edeten (Koskinen ym., 2005, s. 110).

Toisaalta haastatteluista tutkimusmenetelmänä on esitetty kritiikkiä, sillä haastatteluissa saadaan selville haastateltavien rekonstruoima käsitys (Koskinen ym., 2005, s. 106). Haastateltavina olivat Aava & Bangin, digi- ja sisältömarkkinoinnin vastaava, kehitysjohtaja, myyntispesialisti sekä liiketoimintajohtaja. Haastateltavat valikoituivat liiketoimintajohtajan ehdotusten perusteella. Haastateltavien määrä on suhteellisen pieni, sillä yritys työllistää noin 40 markkinoinnin ammattilaista (Aava & Bang, 2020b). Laadullisen tutkimuksen onnistumisen kannalta aineiston koolla ei ole kuitenkaan välitöntä merkitystä (Eskola & Suoranta, 1998, s. 62). Kun samat asiat toistuvat haastatteluissa, voidaan todeta saturaation tapahtuneen. Tämä tarkoittaa, että aineisto on riittävä. (Hirsjärvi ym., 2009, s. 182.) Tässä tutkimuksessa saturaatio katsottiin tapahtuneen neljän haastattelun jälkeen.

Taulukko 1. Haastattelutiedot.

Titteli	Haastattelun päivämäärä	Haastattelun kesto (min)	Haastattelutapa
<i>Digi- ja sisältövastaava (A)</i>	31.3	28	Puhelinhaastattelu
<i>Kehitysjohtaja (B)</i>	1.4	70	Videohaastattelu
<i>Myyntispesialisti (C)</i>	2.4	55	Puhelinhaastattelu
<i>Liiketoimintajohtaja (D)</i>	3.4	42	Puhelinhaastattelu

4.3 Empiirisen aineiston analyysi

Yksi haastattelu kesti keskimäärin vajaan tunnin. Haastattelut äänitettiin, jotta niihin voitiin palata tutkimuksen edetessä. Haastatteluiden jälkeen oli vuorossa aineiston järjestäminen. Kuten Ruusuvuori, Nikander ja Hyvärinen (2010, s. 13) ohjeistavat, ääninauhoitukset litteroitiin eli kirjoitettiin puhtaaksi (Hirsjärvi ym., 2009, s. 222), jotta aineisto oli helpommin hallittavissa. Litteroinnissa käytettiin Express Scribe Transcription Pro -sovellusta, jossa oli mahdollista säätää puhenopeutta litteroinnin helpottamiseksi. Haastattelut litteroitiin sanasta sanaan, mikä osoittautui turhaksi, sillä täytesanat eivät ole olennaisia tämän tutkimuksen tulosten kannalta. Aineistoa ei ollut syytä rajata, joten aineisto litteroitiin kokonaan, sillä haastatteluissa nousi toistuvasti esille aiheen ja tutkimuskysymyksen kannalta tärkeitä asioita. Tämän lisäksi aineistoa ei ollut perusteltua rajata, sillä alatutkimuskysymykset tarkentuivat aineiston myötä.

Litteroinnin jälkeen aineisto on ensin syytä lukea ja silmäillä läpi useaan kertaan (Koskinen ym., 2005, s. 231). Tässä tutkimuksessa aineistoa silmäillessä vertailtiin samalla kaikkia haastatteluja ja tehtiin muistiinpanoja tutkimuskysymyksiä silmällä pitäen. Tarkoituksena oli hahmottaa aineisto ja merkata aineiston kiinnostavimmat kohdat (Koskinen ym., 2005, s. 231). Koska kysymyksen teemat olivat samat, mutta kysymykset saattoivat vaihdella, luokiteltiin litteroitu aineisto teemoittain aineiston käsittelemisen helpottamiseksi. Suurin osa kysymyksistä esitettiin kaikille haastateltaville, joten näiden kysymysten vastaukset värikoodattiin, jotta vastauksia oli helpompi vertailla. Tämän jälkeen aineisto luettiin useasti läpi samalla kursivoiden tutkimusaiheen kannalta olennaisia vastauksia. Aineiston koosta huolimatta litterointiaineistoa kertynyt sivumäärä oli suuri.

5 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tässä luvussa esitetään empiirisen tutkimuksen tulokset. Empiirisen tutkimuksen aineisto on kerätty teemahaastatteluina esimerkkiyritys Aava & Bangin työntekijöiltä. Tuloksissa esitetään tutkimuskysymysten kannalta olennaisimmat tulokset.

5.1 Empiiriset tulokset

Selkeyden vuoksi empiiriset tulokset on jaettu haastatteluteemojen mukaan eli työhyvinvointiin, työnantajabrändäykseen sekä Great place to work -kilpailun voittoon. Viimeinen teema, eli muut sidosryhmät ja viestintä -teema, jätettiin tutkimustulosten ulkopuolelle, sillä tulokset eivät ole olennaisia tutkimuskysymysten kannalta. Alaluvuissa on suoria lainauksia haastatteluista, mutta niistä on poistettu täytesanat.

5.1.1 Työhyvinvointi

Ensimmäisenä teemana haastattelussa oli työhyvinvointi. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien ja siten Aava & Bangin ajatuksia työhyvinvoinnista. Heti haastattelun alussa ilmeni, että Aava & Bang käyttää työhyvinvoinnin sijasta mieluummin termiä hyvinvointi. Selkeyden vuoksi tässä sekä seuraavassa pääluvussa käytetään myös termiä työhyvinvointi. Työhyvinvoinnista puhuttaessa haastatteluissa tuli esille toistuvasti henkinen työhyvinvointi, fyysistä työhyvinvointia unohtamatta. Syynä tähän on asiantuntijatyö, jota kohdeyrityksessä tehdään.

”No se varmasti tämmöisessä asiantuntijatyössä on just se, että kun ei oo fyysistä työtä niin tottakai on se henkinen työhyvinvointi jopa tietyllä tapaa tärkeämpää. Jokaisen vastuulla on mun mielestä pitää huolta siitä fyysisestä hyvinvoinnista, elikkä just syö, nukkuu ja liikkuu. Ja sitten toisaalta työnantaja pystyy siihen tiettyjä juttuja tekemään, niinkö meilläkin esimerkiks tarjotaan sitten vaikka liikuntamahdollisuuksia ja kannustetaan taukojen pitämiseen ja taukojumppaan ja kaikkea tän tyyppisiä juttuja.” (Haastateltava A)

Henkisen työhyvinvoinnin tekijöiden katsotaan kumpuavan yrityskulttuurista ja siihen liitetään muun muassa työilmapiiri, luottamus sekä työn kuormitus. Työntekijän kokema arvostus, tavoitteet ja odotukset sekä näiden kohtaaminen nostettiin esille

henkisen työhyvinvoinnin tiimoilta. Fyysiseen työhyvinvointiin liitetään työn ergonomia sekä ihmisen perustarpeet: nukkuminen, syöminen ja liikkuminen. Haastatteluisa työhyvinvointi ilmaistiin henkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin kokonaisuutena. Lisäksi työhyvinvointi koetaan kokonaishyvinvointina työhyvinvointia ja hyvinvointia erottamatta, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön elämän monet osa-alueet. Fyysinen hyvinvointi sekä muut kuormitustekijät yksilön arjessa vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin ja nämä tekijät yhdessä muodostavat kokonaisuuden yksilön hyvinvoinnille. Hyvinvoinnin katsotaan siis koostuvan sekä henkilökohtaisen elämän, että työelämän balanssista.

”Monesta asiasta (koostuu), mutta jos lähtee ihan siitä työilmapiiriin rakentamisesta: kuinka sulla on luottamuksellinen ja hyvä olo siinä omassa työssä ja työtehtävässä ja sulla on semmonen olo, että sua kuunnellaan ja arvostetaan ja sä tiedät selkeästi mitä sä teet, mitkä sun tavoitteet on ja mitä sulta odotetaan. Ja sitten toinen puoli on mun mielestä ihan fyysinen ergonomiasta huolehtiminen ja sitten tämmöisiä vapaa-ajan asioita, mitä yhdistetään sinne työyhteisöön, mm. yhteiset liikuntamahdollisuudet tai after workit tai muu tämmöinen vapaamuotoinen töissä olo työpäivän aikana tai sen jälkeen. Eli tämmöisestä kokonaisuudesta.” (Haastateltava C)

Työhyvinvointia tarkastellaan myös kolmen kokonaisuuden kautta: yrityskulttuuri, työn tekemiseen liittyvät asiat ja strateginen taso. Yrityskulttuuri vaikuttaa muun muassa yhteisöllisyyteen, luottamukseen, tiimityöhön suhtautumiseen sekä toisten auttamiseen. Työn tekemiseen liittyy esimerkiksi se, miten yrityksessä ollaan järjestäytytty, miten selkeät työnkuvat ovat sekä työn ergonomisuuteen liittyvät asiat. Kolmanteen kokonaisuuteen, strategiseen tasoon, sisältyy henkilöstön rooli; kuinka henkilöstön hyvinvointi liittyy liiketoiminnallisiin painopisteisiin ja kuinka tärkeässä roolissa henkilöstö nähdään ja mihin asioihin halutaan panostaa.

” -- jotenkin mä nään, että työhyvinvointia ei voi oikein semmosena erillisenä johtaa, vaan mä nään sen sitten lopputulemana jostain. -- mutta kyllähän se työhyvinvointi on sitten kaikkea sitä, että miten ne sun voimavarat vastaavat niitä työn haasteita ja elämän haasteita siinä kohtaan, että miten hyvin ne on tasapainossa.” (Haastateltava B)

Haastatteluisa keskusteltiin edellä olevien työhyvinvoinnin tekijöiden toteutumisesta Aava & Bangilla. Haastateltavat olivat samaa mieltä työhyvinvoinnin toteutumisesta, sillä haastatteluiden perusteella yrityksessä toteutuu aikaisemmin mainitsemat työhyvinvoinnin tekijät. Esille nousi myös mahdollisuus parantaa työhyvinvointia

entisestään, vaikka toisaalta samalla painotettiin myös sitä, että työhyvinvointi tuskin on täydellistä missään yrityksessä. Esille nousi työntekijöiden oma vastuu työhyvinvoinnin rakentamisessa, sillä jokaisella on mahdollisuus itse vaikuttaa omaan työhyvinvointiinsa. Esimerkkinä oman työhyvinvoinnin vaikuttamiseen ovat työpisteen ergonomisuus sekä oman työn aikatauluttaminen. Työergonomiassa havaittiin myös puutteita, sillä toivotaan, että Aava & Bang mahdollistaisi työntekijöille välineet, joilla voisi kehittää työergonomiaa. Työrauha sekä ympärillä oleva häly vaikuttavat työhyvinvointiin. Elämme älylaitteiden aikakautta ja niistä johtuva jatkuva saatavilla oleminen sekä ilmoitukset vaikuttavat keskittymisen kautta hyvinvointiin. Aava & Bangilla nostetaan edellä mainittuja asioita esille sekä annetaan vinkkejä ja tukea työrauhan ja keskittymisen parantamiseen.

Työhyvinvoinnin tarkastelua suurempana kokonaisuutena painotettiin, sillä työhyvinvointia ei kannata eritellä, vaan sitä tulisi ajatella kokonaisuutena, suurempana kontekstina. Aava & Bangilla ei suunnitella tai budjetoida työhyvinvointia erikseen itsenäisenä teemana, vaan se tulee mukana muissa henkilöstötoiminnon eri osa-alueissa.

”Mä aattelen, että just ne työyhteisön ilmapiiri tai miten se johtaminen on järjestetty, niin niillä on iso vaikutus siihen yksilön kokemukseen siitä hyvinvoinnista. Mulla on itellä semmonen tunne, että jos sitä lähtis sellaisena hyvin yksittäisenä siellä erittelemään, niin se saattais jäädä paljon kapeemmaks, mitä se jää nyt.” (Haastateltava B)

Ihmisten hyvinvointi näkyy siinä, että he ovat sitoutuneita ja motivoituneita työssään. Kohdeyrityksessä vallitsee luottamuksen ja välittämisen ilmapiiri, joka onkin yksi yrityksen arvoista. Haastatteluissa keskusteltiin myös yrityskulttuurista sekä työhyvinvoinnin osuudesta siinä. Haastateltavat toivat esille yhdessä tekemisen -kulttuurin sekä perhemäisen kulttuurin ja yrityksen. Esille nousi myös neljä arvoa: rakkaus ja välittäminen, isosti ajatteleva, itsensä haastaminen sekä yhdessä onnistuminen. Työhyvinvointi on näihin yrityskulttuurin osa-alueisiin panostamisen tulos ja tekemisen tapa sekä kulttuuri kiteytyvät näihin arvoihin.

”Meidän yrityskulttuuri on aika semmoinen, voisko sanoa korkean arvon yrityskulttuuri, mutta myös semmoinen yhdessä tekemisen -yrityskulttuuri, joka on ehkä se meidän tärkein ydin siinä meidän tekemisessä.” (Haastateltava D)

Työhyvinvointi tulee esille myös yrityksen lähiesimiestyössä. Lähiesimiehien on tärkeää tietää työntekijöiden henkilökohtainen tilanne, mikä taas vaatii työntekijän ja lähiesimiehen välillä luottamuksellisen suhteen.

”Se, että tunnetaan hyvin jokainen henkilö, niin se hyvin korostuu siinä työhyvinvoinnissa, koska on hyvin erilaisia perhetilanteita ja elämäntilanteita ja kaikenlaisia juttuja saattaa olla siellä henkilökohtaisessa elämässä. Jos työnantaja ei niistä tiedä, niin työnantaja ei myöskään pysty auttamaan niissä.” (Haastateltava D)

5.1.2 Työnantajabrändäys

Toisena teemana haastatteluissa oli brändi ja brändäys, tarkemmin työnantajabrändäys. Tavoitteena oli selvittää haastateltavien ajatuksia työnantajabrändäyksestä vähitellen tarkemmin tapausyrityksen työnantajabrändiin sekä työnantajabrändäykseen siirtyen.

Brändäystä kuvailtiin tietoiseksi työskentelyksi tietynlaisen mielikuvan luomiseksi, jossa yhtenä tärkeimpänä tavoitteena on tunnistettavuus. Brändimielikuva muodostuu kohtaamis pisteistä, eli millä tavalla yritykseen ollaan kosketuksissa: mitä vähemmän ihminen on yritykseen kosketuksissa, sitä pinnallisempi mielikuva on. Brändimielikuva liittyy yhteen ne tunteet ja ajatukset, mitä yksilöllä on yritystä kohtaan. Brändin rakentamisessa painotettiin johdonmukaisuuden ja yhtenäisyyden tärkeyttä.

”Mä nään, että se (brändäys) on tietoisia valintoja ensinnäkin omien vahvuuksien ja erikoisominaisuuksien tunnistamista ja niistä viestimistä eteenpäin systemaattisesti.” (Haastateltava B)

”Ehkä se siinä brändin johtamisessa ja brändin rakentamisessa on tärkeintä, että keskitytään siihen sisältä ulospäin ajatteluun; kuinka ne toimintamallit, kuinka me johdetaan, kuinka meidän toiminta henkilöstölle näyttäytyy ja millä tavalla me sisäpiirissä asioita hoidamme, koska sehän sitten ulospäin, kun henkilöstö ja digitaaliset kanavat ja muut kaikki kosketuspisteet lähtee toimimaan samalla tavalla sinne ulkopiiriin eli asiakkaiden suuntaan, niin siinä vaiheessahan se brändi rakentuu yhtenäisenä. Jos tätä ei tehdä, niin silloin siitä yleensä tulee hajanainen, ja kokemus ja mielikuva ei mitenkään pysty edes yrittämään pystyä johtamaan sitä edes jollain tasolla. Brändiähän ei pysty koskaan täydellisesti

johtamaan koska se saattaa olla yksittäisen ihmisen kokemus ja mielikuva, mikä sitä brändimielikuvaa luo.” (Haastateltava D)

Työnantajabrändiin liitetään mielikuva siitä, millainen yritys on työnantajana ja työpaikkana. Työnantajabrändin pitäisi olla tietoinen siitä, minkälaisia työntekijöitä se itselleen haluaa töihin. Työnantajabrändin pitäisi myös tunnistaa ensin oma kulttuuri ja arvopohja, jotta se uskaltaisi olla erottuva houkutellessaan yritykseen oikeanlaisia työntekijöitä. Aava & Bangin työnantajabrändi nähdään vahvana, kannustavana, houkuttelevana sekä välittävänä, mutta työnantajabrändin vahvistamiseen ja parantamiseen nähdään myös tarvetta. Syynä nähdään muun muassa se, että Aava & Bangille voisi hakea vieläkin sopivampia henkilöitä töihin ja mieluummin ennen rekrytointia, jolloin he olisivat tietoisia siitä, millaiset henkilöt ovat kiinnostuneet yrityksestä työnantajana ja näin etukäteen tunnistaisivat, mistä vahvaa osaamista tulevaisuudessa tarvitaan. Tunnettuus sekä tieto siitä, millaisia rooleja ja urapolkuja yrityksessä on mahdollista saavuttaa, ovat tekijöitä, joihin Aava & Bang voisi vielä viestinnässään panostaa. Tällä tavoin olisi mahdollista houkutella ja tavoittaa yritykseen vielä enemmän ”kirkkaita tähtiä”.

”Se on vaan se mielikuva ja sehän muodostuu ihan puhtaasti siitä, että millaiseen viestintään oot yrityksen toimesta törmännyt tai mitä oot yrityksestä kuullut.” (Haastateltava C)

Aava & Bang haluaa keskittyä mielikuvia tukevaan aitoon ja arvopohjaiseen toimintaan, sillä vain aito toiminta johtaa kilpailuetuun. Tämä koskee myös muun muassa työhyvinvointia, joka yrityksessä vallitsee.

”Jos se on vaan päälle liimattua tai että me halutaan olla näitä mielikuvia, mutta oikeesti meidän toiminta ja mallit ja prosessit ja vaikka se työhyvinvointi ja kaikki asiat, miten me henkilöstöä kohdellaan, niin jos se ei oo just niihin arvoihin pohjautuvaa ja tue niitä mielikuvia ja tavoitteita strategiassa mitä halutaan rakentaa niin silloin se ei oo kestäväää ja silloin siitä tulee niin sanotusti feikin oloista brändiä varsinkin tälleen business to business -toiminnassa kun ollaan.” (Haastateltava D)

Ihmiset Aava & Bangilla luovat brändin ja työntekijät yksilönä toimivat brändilähettiläinä, viestin viejinä. Työnantajabrändäys tapahtuu myös ihmisten kautta ja henkilöstö otetaan mukaan brändäykseen. Työhyvinvointi tulee brändäyksessä esille esimerkiksi niin, että kun työntekijät voivat hyvin, he viestivät luonnollisemmin ja

aidommin brändisanomaa eteenpäin. Haastateltavista yksi on juuri yritykseen tullut ja mainitsi Aava & Bangin työhyvinvoinnin lisäksi työntekijöiden esittelyn somessa korostaneen myönteistä mielikuvaa yrityksestä sekä houkuttelevan työn hakuun. Markkinointiviestinnän yksi teemoista on ”bangpeople”, jonka tavoitteena on ihmisten kautta kertoa yrityksen toiminnasta sekä siellä työskentelemisestä.

”Ne, jotka on meidän kans kosketuspinnalla jollain tavalla - seuraa viestintää tai muuta - niin se kyllä välittyy että meillä on kyllä hyvä olla tuolla työpaikassa, niinkö meidän viestinnästä automaattisesti vaikka sitä ei tarkoituksellakaan tuoda esille. Ehkä se varmaan on vaan osa sitä brändi-identiteettiä, ehkä se meidän viestintä henkilöidään aina meihin ja käytetään paljon aina meidän omia kuvia ja kerrotaan sitten tuolla instastoorissa meidän (työ)arjesta.” (Haastateltava C)

Aava & Bangilla työnantajamielikuva on yksi markkinoinnin tavoitteista sekä yksi brändäyksen osa-alue ja yritys työskenteleekin tietoisesti työnantajamielikuvan eteen. Työnantajabrändäys on osa markkinoinnin- ja brändiviestinnän kokonaisuutta. Se on iso osa markkinointisuunnitelmaa, mutta sitä ei nähdä erillisenä toimena. On tärkeää viestiä, minkälainen työpaikka Aava & Bang on ja mitkä ovat ne yrityksen houkuttelevat tekijät. Tätä mielikuvaa halutaan välittää ulospäin. Haastatteluissa Aava & Bangin työnantajabrändäystä kuvailtiin työskentelyksi nykyisten työntekijöiden kanssa sekä viestinnäksi yrityksen ulkopuolelle.

”Meillä on enemmänkin esimerkiksi strategiaan kirjoitettu tavoitteena, että halutaan olla Suomen parhaita työpaikkoja, niin silloin se vaan on osa sitä kaikkea meidän toimintaa, mitä meidän markkinointiviestintä sitten välittää ulospäin.” (Haastateltava D)

”Se (työnantajabrändäys) on tottakai työskentelyä niitten meidän nykyisten työntekijöiden keskuudessa, miten he sen kokee, miten he viestii siitä eteenpäin, mutta myöskin sitten viestintää sinne ulkopuolelle, sekä lähiverkostolle että sitten niille ihan uusille tuttavuuksille, että millaisena niinkun vaihtoehtoisena työpaikkana ne meiät näkis.” (Haastateltava B)

Kilpailu hyvistä osaajista on kovaa, joten uusien työntekijöiden houkuttelu ja työnantajamielikuva ovat teemoja, jotka yritys haluaa tiiviisti pitää agendallaan. Työhyvinvointi tulee tässä mukana kokonaisuutena. Esimerkiksi työhyvinvoinnin edellytykset ja työhyvinvoinnin johtaminen on syytä tuoda esille. Lisäksi olisi hyvä selvittää, kuinka keskeisessä roolissa työhyvinvointi on työnhakijoille ja mitkä asiat

heidän työpaikan valintaan vaikuttaa, sillä tämän avulla olisi mahdollista ymmärtää, kuinka paljon työhyvinvoinnista kannattaisi viestiä ja kuinka paljon sitä olisi syytä tuoda esille työnantajabrändäyksessä. Haastatteluiden mukaan nykyiset työntekijät Aava & Bangilla ovat tyytyväisiä ja kokevat yrityksen hyväksi työpaikaksi. Tavoitteena on saada vahvistettua ja viestittyä tätä viestiä eteenpäin laajemmalle verkostolle. Esille nousi myös tarve työhyvinvoinnin kehittämiseksi, jotta Aava & Bang olisi vielä parempi työnantaja. Lisäksi työhyvinvointia voisi hyödyntää enemmän työnantajabrändäyksessä.

”Sitä (työnantajabrändäystä) pitää tehdä tietoisesti, eli sillä tavalla, että oikeesti tuo niitä ihmisiä ja henkilötarinoita ja kulttuuria --, niin sitä pitäis tuoda koko ajan ja kasvavassa yrityksessä esille omassa viestinnässä.” (Haastateltava C)

Onnistuneen työnantajabrändäyksen kannalta on erittäin tärkeää, että työhyvinvointi ei ole strategiasta irrallinen, vaan siihen täytyy kokonaisvaltaisesti panostaa.

”Ehdottomasti kannattaa kyllä strategiassa nostaa yhdeksi tärkeäksi kulmakiveksi. Jos työhyvinvointi nähdään irrallisena strategiasta niin silloinhan sille ei kovinkaan paljon painoarvoa anneta-- . Eli silloin sen pitäis olla ylimmän johdon agendalla, että siihen kokonaisvaltaisesti panostetaan, jolloin se sitten myös brändäyksessä luonnollisesti nousee, koska jos yritys tekee myöskin strategista markkinointia eli ymmärtää sen, että ne potentiaaliset tulevat työntekijät on tärkeä osa sitä yrityksen kasvua parhaat kun heille tulee, niin silloin he kirjaavat sen jollain tavalla liiketoimintasuunnitelmaansa tai strategiaansa, jolloin osaavan markkinoinnin avulla sitten myös brändinä ulkokehään tulee ulos.” (Haastateltava D)

Puhuttaessa työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajabrändäyksessä, haastatteluissa ilmeni toimialasidonnaisuus. Joillain toimialoilla työhyvinvointi voi olla itsestäänselvyys, jolloin erottautuminen ja työntekijöiden houkuttelemisen työhyvinvoinnilla on haastavampaa. Tällöin houkutteluun täytyy löytää muita keinoja.

”Mä jotenkin arvelen, että meidän kohderyhmälle on esimerkiksi arvokkaampaa se, että viestitään enemmän, vaikka siitä että miten sä saat tukea. Että ei ainakaan fyysiseen hyvinvointiin tai yhteiseen hauskanpitoon liittyviä asioita, vaan ehkä siinä työhyvinvoinnissa nimenomaan enemmän sitä, miten sä voit kehittyä, miten sä motivoituit, miten sua tuetaan näissä sun tehtävissä. -- Semmonen ’meillä on kivaa yhdessä’, niin se ei auta kyllä meidänkään toimialalla yhtään erottumaan.” (Haastateltava B)

Toisista välittäminen koetaan näkyvän työhyvinvoinnissa ja sitä kautta heijastuvan myös brändiin ja sen myötä ulospäin. Työhyvinvoinnin perustana koetaan olevan työnantajan aito välittäminen yksilöstä ja tämän hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ja yleisesti hyvinvoinnin koetaan olevan tärkeä teema kaikille yrityksille, jotka haluavat kasvaa. Kun työntekijät voivat hyvin, he toimivat parhaalla mahdollisella tavalla, mikä taas heijastuu yrityksen ulkopuolelle. Ihmisiin panostamalla saadaan siis hyviä tuloksia myös liiketoiminnallisesti. Välittämisen lisäksi haastatteluissa myös painotettiin työhyvinvoinnin onnistumisen riippumattomuutta rahasta, sillä panostaminen koetaan arvovalintana ja pienelläkin budjetilla on mahdollista panostaa työhyvinvointiin. Systemaattisuus ja kekseliäisyys ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta.

5.1.3 Great place to work -sertifikaatti ja voitto

Brändäys ei varsinaisesti ole muuttunut voiton myötä, mutta voitto ja sertifikaatti on tuonut viestintään ja markkinoinnin sisältöihin eräänlaisen lisäelementin ja sitä käytetään työntekijöiden houkuttelussa. Konkreettisesti sertifikaatti ja voitto näkyvät muun muassa yrityksen viestinnässä sekä logona nettisivuilla ja sosiaalisen median kanavilla. Nykyään yhä useammin potentiaaliset työntekijät vierailevat mahdollisen työnantajan sosiaalisen median kanavissa, joten voitto tulee heille ilmi esimerkiksi sen myötä.

Kuten aiemmin mainittiin, on tärkeää saada muille sidosryhmille viestiä eteenpäin siitä, että Aava & Bang on aidosti hyvä työpaikka. Great place to work -sertifikaatti ja -voitto ovat ulkopuolisen todistus tästä. Se auttaa viemään viestiä eteenpäin myös muille ja lisää yrityksen uskottavuutta ja luotettavuutta siitä, että yrityksessä ”tehdään asioita oikein” ja että taustalla on aitoa osaamista. Ulkopuolisille Aava & Bangin työnantajamielikuva saattaa osittain koostua voitosta yrityksen näkyvän markkinoinnin lisäksi.

Aava & Bangilla Great place to work -kilpailuun osallistuminen nähdään panostuksena työnantajabrändiin, ja voitto onkin vahvistanut työnantajabrändiä. Voiton koetaan myös nostavan yrityksen brändiarvoa niin asiakas- kuin työntekijämarkkinoilla. On oletettavaa, että yrityksen tapaa luoda parempaa työelämää

arvostetaan. Pienten yritysten sarjan voitto Suomen parhaan työpaikan kilpailussa on vaikuttanut Aava & Bangiin tulevien työhakemusten määrään. Voidaan siis olettaa, että se on lisännyt yrityksen houkuttelevuutta työnantajana potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Haastattelussa nousi myös esille, että lisääntynyt hakemusten määrä voi potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta vaikuttaa heidän mahdollisuuksiinsa erottautua työnhakijoista.

Yrityksen toiminnan yksi kulmakivistä on tarjota työntekijöille paras työpaikka ja haastatteluista ilmeni, että työntekijät ovat tyytyväisiä työskennellessään yrityksessä. Kulttuuri, johtamisen mallit sekä panostus viestintään ovat onnistuneita, mutta niitä kehitetään koko ajan, jotta yritys olisi joka päivä paras työpaikka. Esille nousi myös ylpeys ja kiitollisuus siitä, että saa olla osa organisaatiota, jolle ihmiset ja niihin panostaminen on tärkeää. Lisäksi yrityksen pyrkimys olla paras työpaikka ja panostaa siihen, on monille työntekijöille merkityksellistä. Voitto on siis vuosien systemaattisen panostuksen ja pitkän työn tulos. Voittoon on johtanut systemaattinen tekeminen: esimerkiksi visiot ja arvot määriteltiin, jonka jälkeen on sovittu yhteisistä arvojen mukaisista toimintatavoista sekä pyritty toteuttamaan ja ylläpitämään arvoja arjessa. Jo rekrytointiprosessissa pyritään houkuttelemaan oikeanlaisia ihmisiä yritykseen. Tämä vaikuttaa siihen, että uusi työntekijä oppii yrityksen tavat tehdä töitä. Kuten aikaisemmin on mainittu, yrityksessä vallitsee luottamuksen ilmapiiri, arvostus muita kohtaan, vahva kulttuuri ja yhdessä tekemisen meininki. Näiden lisäksi panostus johtamis- ja viestintärakenteisiin nähdään voittoon johtaneina tekijöinä.

”Me vahvasti siitä kulttuurista ja tekemisen tavasta viestitään meidän rekrytointiprosessissa, että me osataan valikoida oikeantyyppisiä ihmisiä meille töihin. Perehdytyksessä kiinnitetään huomiota siihen, että se uus ihminenkin oppii ne meidän tavat ajatella ja tehdä sitä työtä, siinä alkuvaiheessa.”
(Haastateltava B)

”Me saatiinkin paljon kiitosta siitä Great place to workilta, että meillä on pieneksi yrityksesi isomman yrityksen mallit ja toimintatavat tähän sisäiseen viestintään ja johtamiseen. Ja sitten taas ura- ja kehityskeskusteluihin ja kaikkeen tähän mitkä siihen työhyvinvoinnin kokonaisuuteen liittyy vahvasti.”
(Haastateltava C)

Voiton jälkeen tarkoituksena on pitää vähintään sama taso ja jopa parantaa sitä. Kehityskohteisiin ollaan jo panostettu ja kehityskohteista muun muassa työhyvinvointiin ollaan alettu panostamaan matalalla kynnyksellä yhä enemmän.

Tärkeä huomio työhyvinvoinnin itsestänselvyydestä nousi myös esille. Vaikka esimerkiksi työhyvinvointiin liittyviä etuja on tarjolla ja työhyvinvointiin selvästi panostetaan, voi olla vaikea ylläpitää tyytyväisyyttä, sillä edut voivat alkaa tuntua itsestänselvyyksiltä. Etenkin ensimmäisessä työpaikassa olevat työntekijät saattavat olettaa, että joka paikassa on samat edut ja yhtä hyvä panostus työhyvinvointiin.

”Meillä esimerkiksi on perustettu nyt oma toimikunta siihen, ketkä sitten järjestää ikään kuin pientä ja kivaa työhyvinvointia ja yhteisöllistä lisäävää juttuja.” (Haastateltava A)

”Toisaalta toivois, että pystyis viestinnällä vaikka pointtaamaan että hei, tääkään ei oo mikään itsestänselvyys vaan tää on meillä niinkö etuna. -- Kyllä ihminen perusluoneeltaan on sellanen, että se haluaa aina lisää.” (Haastateltava B)

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Aineiston analyysin lisäksi tulkinta sekä johtopäätökset ovat tutkimuksen ydinasia (Hirsjärvi ym., 2009, s. 221). Tässä luvussa käydään läpi teoreettinen kontribuutio sekä liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Johtopäätösten jälkeen arvioidaan tutkimusta sekä ehdotetaan mahdollisia jatkotutkimuksia.

6.1 Teoreettinen kontribuutio

Tämän tutkielman tavoitteena on selvittää, millainen rooli työhyvinvoinnilla on työnantajabrändäyksessä. Empiirisen tutkimuksen tapausyrityksenä on suomalainen yritys Aava & Bang, joka toimii esimerkkinä tutkittavasta ilmiöstä. Päättökysymyksen tueksi esitettiin kaksi alatutkimuskysymystä, joiden vastaukset käydään läpi ennen päätökyskysymyksen siirtymistä.

Ensimmäisessä alatutkimuskysymyksessä tarkoituksena oli tarkastella *mistä työhyvinvointi koostuu*. Työhyvinvointia kuvaillaan kokonaisuudeksi, jota voidaan tarkastella yksilön, työyhteisön, esimiehen tai organisaation näkökulmasta. Sen syntymiseen ja ylläpitämiseen vaikuttavat erilaiset tekijät, kuten työorganisaatio, lähityöyhteisö, fyysinen työympäristö sekä työstä ja yksilöstä aiheutuvat tekijät. Näiden lisäksi työhyvinvoinnin syntymiseen vaikuttavat myös organisaation toimintatapa, kulttuuri sekä johtaminen. Fyysisen hyvinvoinnin lisäksi työhyvinvointiin liittyy yhä enemmän myös motivaatio, osaaminen, ilmapiiri sekä työssä viihtyminen. Työhyvinvointia määritelläänkin työhyvinvoinnin yksilön henkilökohtaiseksi tunteeksi ja vireystilaksi, mutta myös työyhteisön yhteiseksi vireystilaksi. Rauramon (2012) luoman työhyvinvoinnin portaat -mallin mukaan työhyvinvointiin vaikuttavia tekijöitä ovat terveys, turvallisuus, yhteisöllisyys, arvostus ja osaaminen.

Työhyvinvointia pidetään henkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin kokonaisuutena. Lisäksi työhyvinvointi koetaan kokonaisyhyvinvointina työhyvinvointia ja hyvinvointia erottamatta, sillä työhyvinvointiin vaikuttaa yksilön elämän monet osa-alueet. Fyysinen hyvinvointi sekä muut kuormitustekijät yksilön arjessa vaikuttavat henkiseen hyvinvointiin ja nämä tekijät yhdessä muodostavat kokonaisuuden yksilön

hyvinvoinnille. Hyvinvoinnin katsotaan siis koostuvan sekä henkilökohtaisen elämän että työelämän balanssista. Tutkielman alussa esiintyvän kirjallisuuden sekä empiirisen tutkimuksen tulokset ovat yhtenäiset työhyvinvoinnin kuvailun osalta, sillä työhyvinvointi kokonaisuutena korostui sekä kirjallisuudessa että empiirisessä aineistossa.

Kuvailun lisäksi työhyvinvointiin liittyvissä aiemmissa tutkimuksissa sekä empiirisessä tutkimuksessa samankaltaisia löydöksiä oli yhteisöllisyyteen sekä johtamisen vaikutukseen liittyen. Vahva yhteisöllisyys koetaan edellytyksenä tavoitteiden saavuttamiselle sekä yksilön hyvinvoinnille. Yhdessä toimiminen sekä jaetut tavoitteet lisäävät yhteisöllisyyttä, joka taas vaikuttaa muun muassa työssä jaksamiseen sekä työn mielekkyyteen. Työntekijän oman vastuun lisäksi myös johtaminen vaikuttaa työhyvinvointiin. Onnistunutta työhyvinvointitoimintaa edellyttää yhteisöllinen johtamistapa, jossa yksilöiden erilaisuutta arvostetaan. Hyvällä ja motivoivalla johtamisella voidaan vaikuttaa työyhteisössä vallitsevaan työhyvinvointiin, sillä johtamisella koetaan olevan vaikutusta yksilön kokemukseen hyvinvoinnista. Empiirisestä aineistosta saadaan kontribuutioita teoriaan, sillä eroavuuksia löytyi työhyvinvoinnin tarkastelusta. Empiirisestä aineistosta ilmenee, kuinka yrityskulttuuri mainitaan työhyvinvoinnin tarkastelussa, mikä taas uupuu kirjallisuudesta. Kohdeyrityksessä yrityskulttuurin ja siihen panostamisen koetaan vaikuttavan työhyvinvointiin. Kuviossa 7 teoreettiseen viitekehyskuviota on täydennetty yrityskulttuurilla.

Toisessa alatutkimuskysymyksessä haluttiin selvittää, *mitä työnantajabrändäys on*. Tähän kysymykseen tulokset kirjallisuudesta sekä empiirisestä aineistosta olivat samankaltaisia. Työnantajabrändäys esitetään pitkän aikavälin strategiseksi toiminnaksi, jossa työnantajakuvaa muokataan ja luodaan sellaiseksi, että se houkuttelee organisaatioon sopivia ja oikeanlaisia työntekijöitä. Työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan myös yrityksen pyrkimystä edistää yrityksen sisällä ja ulkopuolella näkemystä siitä, mikä tekee siitä työnantajana tavoitellun ja houkuttelevan sekä erilaisen kilpailijoihin verrattuna. Yksi työnantajabrändäyksen haasteita onkin kilpailijoista erottautuminen. Näin ollen sitä voidaan kuvailla tunnistettavan ja ainutlaatuisen työnantajaidentiteetin luomisprosessina ja sillä

voidaan vaikuttaa näiden sidosryhmien työnantajakuva muodostumiseen. Se nähdään osana markkinointistrategiaa.

Työnantajabrändäys koostuu ulkoisesta ja sisäisestä osa-alueesta, minkä vuoksi yhtenäinen ja johdonmukainen lähestymistapa sisäiselle ja ulkoiselle markkinoinnille on tärkeää, etenkin rekrytointimarkkinoinnissa. Empiria kuvaili työnantajabrändäystä tietoiseksi työskentelyksi tietynlaisen mielikuvan luomiseksi, jossa henkilötarinoita ja kulttuuria pyritään tuomaan viestinnässä esille. Vaikka sekä kirjallisuudessa että empiriassa ilmeni henkilöstön rooli brändilähteläinä, henkilöstön mukaan ottaminen työnantajabrändäykseen korostui enemmän empiriassa, sillä työnantajabrändäystä kuvailtiin työskentelyksi nykyisten työntekijöiden kanssa sekä viestinnäksi yrityksen ulkopuolelle.

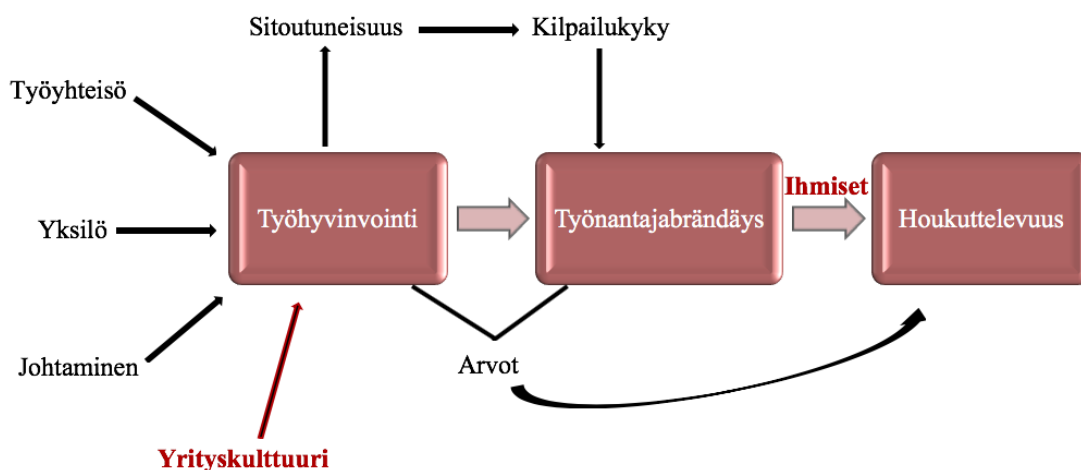
Päätutkimuskysymyksen tavoitteena oli ymmärtää, *mikä on työhyvinvoinnin rooli työnantajabrändäyksessä*. Empiria täydentää teoriaa ja tuo siihen käytännöllisen ulottuvuuden. Tähän kysymykseen vastaus löytyy sekä kirjallisuudesta että empiirisestä tutkimuksesta, jossa esimerkkitapauksena tutkittavaan ilmiöön toimi Aava & Bang. Työhyvinvoinnin tarkastelua suurempana kokonaisuutena painotetaan, sillä työhyvinvointia ei kannata eritellä strategiasta. Onnistuneen työnantajabrändäyksen kannalta on erittäin tärkeää, että työhyvinvointiin panostetaan kokonaisvaltaisesti ja että se nostetaan strategian yhdeksi kulmakiveksi. Empiirisestä tutkimuksesta selvisi, että työhyvinvointi tulee kokonaisuutena mukaan uusien työntekijöiden houkuttelussa ja työnantajamielikuvan luomisessa.

Työnantajabrändäys tapahtuu myös ihmisten kautta ja henkilöstö on syytä ottaa mukaan brändäykseen. Empiriasta ilmeni, että ihmiset luovat brändin ja työntekijät yksilönä toimivat brändilähteläinä, viestin viejinä. Työhyvinvointi saadaan esille viestinnässä työntekijöiden kautta. Työhyvinvointi tulee brändäyksessä esille esimerkiksi niin, että kun työntekijät voivat hyvin, he viestivät luonnollisemmin ja aidommin brändisanomaa eteenpäin. Kohdeyrityksen markkinointiviestinnän yksi teemoista on ”bangpeople”, jonka tavoitteena on ihmisten kautta kertoa yrityksen toiminnasta sekä siellä työskentelemisestä. On tärkeää viestiä, minkälainen työpaikka yritys on ja mitkä ovat ne yrityksen houkuttelevat tekijät. Tätä mielikuvaa on tärkeä

pyrkii välittämään ulospäin. Luvussa kolme esitettyä viitekehyskuviota on syytä täydentää tällä empiriisen aineiston löydöksellä (kuvio 7).

Työhyvinvoinnin perustana koetaan olevan työnantajan aito välittäminen yksilöstä sekä tämän hyvinvoinnista. Työhyvinvoinnin ja yleisesti hyvinvoinnin koetaan olevan tärkeä teema kaikille yrityksille, jotka haluavat kasvaa. Kohdeyrityksessä toisista välittäminen koetaan näkyvän työhyvinvoinnissa ja sitä kautta heijastuvan myös brändiin ja sen myötä ulospäin. Kun työntekijät voivat hyvin, he toimivat parhaalla mahdollisella tavalla, mikä taas heijastuu yrityksen ulkopuolelle. Välittämisen lisäksi haastatteluissa myös painotettiin työhyvinvoinnin onnistumisen riippumattomuutta rahasta, sillä panostaminen koetaan arvovalintana ja pienelläkin budjetilla on mahdollista panostaa työhyvinvointiin. Systemaattisuus ja kekseliäisyys ovat merkityksellisiä työhyvinvoinnin toteutumisen kannalta.

Empiirisen tutkimuksen tuloksissa ja kirjallisuudessa korostui työhyvinvoinnin tärkeys osana strategiaa, sillä työhyvinvointitoiminta ei onnistu, jos se on strategiasta irrallinen. Kirjallisuusosiossa keskusteltiin, kuinka työhyvinvoinnin käsitteleminen osana strategiatyötä on merkityksellistä organisaation näkökulmasta ja näin kävi ilmi myös empiriasta. Strategian lisäksi molemmissa aineistoissa painotettiin myös arvojen vaikutusta työnantajabrändäykseen, sillä kun organisaation arvot ovat selvillä ja ne ovat samankaltaisia yksilön arvojen kanssa, yksilö hakeutuu suuremmalla todennäköisyydellä organisaatioon töihin. Empirian ja kirjallisuuden mukaan organisaation arvot siis vaikuttavat hakijoiden työvalintapäätöksiin.



Kuvio 7. Empiirialla täydennetty viitekehyskuvio.

Tämä tutkimus lisää ymmärrystä siitä, mistä tekijöistä työhyvinvointi koostuu ja kuinka työnantaja voi työhyvinvointiin vaikuttaa. Lisäksi ymmärrys työnantajabrändäyksestä lisääntyy. Tärkeimpänä tämä tutkimus auttaa lukijaa ymmärtämään, miksi työhyvinvointi on syytä ottaa mukaan työnantajabrändäykseen ja kuinka sen voi tehdä.

6.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimus antaa työnantajille uutta näkökulmaa siitä, kuinka tärkeää on ottaa työhyvinvointi osaksi yrityksen työnantajabrändäystä. Tämän lisäksi tutkimus antaa uusia näkökulmia paitsi siitä, kuinka työhyvinvointiin voidaan vaikuttaa, mutta ennen kaikkea myös siitä, mihin työhyvinvointi vaikuttaa. Siihen voidaan vaikuttaa muun muassa johtamisella, mutta yksilön ja johtamisen lisäksi myös yrityskulttuuri ja työyhteisö vaikuttavat työhyvinvoinnin syntymiseen ja ylläpitämiseen. Tutkimuksessa ilmeni keinoja kehittää ja ylläpitää työhyvinvointia. Yritysten tulisi kiinnittää huomiota, miten työhyvinvointia johdetaan ja miten työhyvinvointia voidaan kehittää. Työhyvinvoinnilla on vaikutusta muun muassa työntekijän sitoutumiseen sekä motivaatioon. Nämä taas vaikuttavat yrityksen kilpailukykyyn. Näiden lisäksi yritys voi saada työhyvinvoinnista kilpailuetua työntekijämarkkinoilla. Kilpailuetu on yritykselle tärkeää, jotta osaavimmat ja yritykseen sopivat työntekijät valitsevat yrityksen.

Tutkimuksen pohjalta voidaan todeta, että työhyvinvoinnin on syytä olla osa jokaisen yrityksen strategiaa, jotta se saadaan osaksi yrityksen toimintaa. Liikkeenjohdon on syytä ymmärtää työhyvinvoinnin kasvava rooli työn houkuttelevuudessa, sillä osaavaa työvoimaa ei enää vain valita, sillä joissain ammattiryhmissä työvoimapula johtaa siihen, että työntekijät voivat valita itseään kiinnostavat organisaatiot. Jotta työnantajabrändäys onnistuu, yrityksen täytyy kyetä erottautumaan kilpailijoistaan. Tutkimustuloksista ilmeni, että työhyvinvointia voidaan käyttää kilpailuetuna kilpailijoista erottautumiseen. Tulokset osoittivat myös, että työhyvinvoinnin merkitys työnantajabrändäyksessä riippuu toimialasta, sillä joillain toimialoilla työhyvinvointi saattaa olla itsestäänselvyys, jolloin työhyvinvoinnilla on haastavampaa erottua kilpailijoista. Tästä huolimatta tästä tutkimuksesta voivat hyötyä kaikki yritykset, sillä

työhyvinvoinnin käyttäminen työnantajabrändäyksessä on hyödyllistä eikä sitä saa unohtaa, vaikka sillä erottautuminen saattaa olla joillain toimialoilla haastavaa.

Tästä tutkimuksesta liikkeenjohdolle hyödyllisiä löydöksiä on myös työyhteisön jäsenten merkitys työnantajabrändäyksessä, sillä työnantajabrändäys tapahtuu myös henkilöstön kautta. Työhyvinvointi voidaan tuoda brändäyksessä esille työyhteisön jäsenten kautta, sillä työnantajabrändäys on myös työskentelyä nykyisten työntekijöiden kanssa yrityksen ulkopuolelle viestimisen lisäksi.

6.3 Tutkimuksen arviointi

Tässä tutkimuksessa on hyödynnetty useita aineistoja. Kirjallisuuden ja haastatteluiden lisäksi tutkimuksessa on hyödynnetty tapausyrityksen nettisivuja. Eskolan ja Suorannan (1998, s. 65) mukaan laadullisessa tutkimuksessa tapauksen mahdollisimman monipuolinen erittely mahdollistaa yleistämisen esimerkiksi onnistuneen käsitteellistämisen avulla. Sulkusen (1990, s. 272-273, via Eskola & Suoranta, 1998, s. 66) mukaan yleistysä ei tehdä suoraan aineistosta, vaan aineistosta tehdyistä tulkinnoista. Kriteerinä on tällöin järkevä aineiston kokoaminen, jolloin olisi suotavaa, että haastateltavilla olisi suhteellisen samanlainen kokemusmaailma, haastateltavat omaisivat tutkimusongelmasta tekijän tietoa sekä olisivat kiinnostuneita tutkimuksesta. Nämä kriteerit täyttyivät tässä tutkimuksessa, sillä haastateltavat valikoituivat liiketoimintajohtajan suosituksesta tutkimuksen aiheen perusteella. Haastateltavat ovat markkinoinnin ammattilaisia ja haastatteluihin pyydettyä haastateltaville ilmoitettiin tutkimuksen aihe, jotta he voivat itse pohtia, ovatko he oikeita henkilöitä haastateltaviksi. He ilmaisivat kiinnostuksensa tutkimusaiheeseen sekä haastatteluihin osallistumiseen. Haastattelujen avulla yrityksen toimintaan oli mahdollista perehtyä perusteellisesti. Empiirisen tutkimuksen aineisto on laaja, sillä se koostuu haastatteluista sekä yrityksen nettisivuista. Vaikka kohdeyrityksenä toimi yksi yritys, tutkimus tuotti laajaa, syvällistä ymmärrystä tutkittavasta ilmiöstä.

Kaikissa tutkimuksissa on syytä arvioida tehdyn tutkimuksen luotettavuutta, sillä tulosten luotettavuus ja pätevyys voivat vaihdella virheiden välttämisestä huolimatta (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Tutkimuksen tarkoituksena ei ole virheettömyys, vaan uusi tieto (Koskinen ym., 2005, s. 253). Validius ilmaisee tutkimusmenetelmän kyvyn

mitata sitä, mitä on tarkoitus mitata (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Sisäinen validiteetti (pätevyys) viittaa tulkinnan sisäiseen loogisuuteen ja ristiriidattomuuteen, kun taas ulkoinen validiteetti viittaa tulkinnan yleistettävyyteen muutoin kuin tutkittuihin tapauksiin. Laadullisissa tutkimuksissa yleistäminen ei ole mahdotonta, sillä analyttisessä yleistämisessä empiiriset havainnot yleistetään teoriaan (Gibbert, Ruigrok & Wick, 2008). Validiteettitarkastelun tarkoituksena on ehkäistä tilanteet, jossa tilanteen uskotaan olevan tosi, vaikkei se sitä olisi. Tähän voivat johtaa aineiston virheet tai väärä tulkinta. (Koskinen ym., 2005, s. 254.) Aineistoa voidaan tulkita eri tavoin, ja tutkimuksen luotettavuuteen vaikuttaakin tutkijan tulkinta. Tähän tutkimukseen on lisätty sitaatteja haastatteluista, jotta lukija voi itse hyväksyä tai riitauttaa tehdyn tulkinnan (Eskola & Suoranta, 1998, s. 218). Tutkimuksen pätevyyyteen vaikuttaa muun muassa se, miten haastateltavat ovat ymmärtäneet tutkimuskysymykset (Vilkka, 2015, s. 124). Tähän pyrittiin vaikuttamaan haastattelukysymysten huolellisella suunnittelulla. Kohdeyrityksenä oli mainostoimisto ja haastateltavat ovat markkinoinnin ja viestinnän ammattilaisia, joten jokainen ymmärsi haastatteluissa käytetyt termit, kuten työnantajabrändäys. Haastateltavat myös pyysivät tarkentamaan kysymystä, jos kysymys oli epäselvä. Jotta tutkimuksessa onnistuttiin mittaamaan kattavasti, sitä mitä oli tarkoitus, valittiin haastateltaviksi henkilöt, joita liiketoimintajohtaja piti sopivina tutkimusaiheen perusteella. Kaikki haastattelut tallennettiin, joten muiden tutkijoiden on mahdollista analysoida ja vertailla aineistoa. Litteroinnin jälkeen aineisto kuunneltiin uudestaan läpi, jotta litterointi ei sisältäisi virheitä.

Tulokset ovat reliaabeleja, jos eri tutkimuskerroilla saadaan sama tulos samaa henkilöä tutkittaessa tai jos kaksi arvioijaa päätyvät samaan tulokseen (Hirsjärvi ym., 2009, s. 231). Aineiston tulkinta on reliaabeli, kun se ei sisällä ristiriitoja (Eskola & Suoranta, 1998, s. 214). Empiirisessä tutkimuksessa reliaabelius pyrittiin varmistamaan esittämällä haastattelun aikana sama kysymys eri muodoissa tai toistamalla haastateltavan vastaus eri tavoin, kuin haastateltava asian ilmaisi. Tutkimuksen aihe voi vaikuttaa siihen, kuinka haastateltavat vastasivat. He saattoivat keskittyä vastaamaan vain heidän mielestään tutkimusaiheen kannalta olennaisiin asioihin, minkä takia jotkin asiat saattoivat jäädä tutkimuksen ulkopuolelle.

6.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten tutkielman alussa on mainittu, työhyvinvoinnista ja työnantajabrändäyksestä yhdessä ei löydy tieteellisiä tutkimuksia. Aihe on kuitenkin ajankohtainen, sillä työnantajabrändäykseen on syytä panostaa kilpailun hyvistä ja osaavista työntekijöistä ollessa kovaa. Hyvinvointia arvostetaan niin arjessa kuin työelämässäkin ja yrityksen on mahdollista ja kannattavaa tehdä työhyvinvoinnista kilpailuetu ja käyttää sitä työnantajabrändäyksessä. Tämä tutkimus keskittyi työnantajan näkökulmaan. Aihetta olisi kannattavaa tutkia myös työnantajabrändäyksen kohteen eli potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta, jolloin ymmärrys työhyvinvoinnin merkityksestä työnantajabrändäyksessä olisi entistä laajempi. Tämän näkökulman avulla saataisiin tietoa siitä, mitkä tekijät työnantajassa houkuttelee ja millaisia tekijöitä mahdolliset työntekijät arvostavat.

LÄHTEET

- Aava & Bang (2020a). *Aava & Bang Oy on saanut Great place to work -sertifikaatin*. Viitattu 10.3.2020. <https://marketing.bang.fi/blogi/aava-bang-oy-on-saanut-great-place-to-work-sertifikaatin>
- Aava & Bang (2020b). *Rakkaudesta kasvuun ja markkinointiin*. Viitattu 10.3.2020. <https://bang.fi/aava-bang/>
- Alniacik, E., Alniacik, U., Erat, S., & Akcin, K. (2014). Attracting Talented Employees to the Company: Do We Need Different Employer Branding Strategies in Different Cultures? *Procedia – Social and Behavioral Sciences*, 150, 336-344. doi:10.1016/j.sbspro.2014.09.074
- Ambler, T., Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of Brand Management*, 4(3), 185–206. <https://doi.org/10.1057/bm.1996.42>
- Backhaus, K. B. (2004). An Exploration of Corporate Recruitment Descriptions on Monster.com. *The Journal of Business Communication (1973)*, 41(2), 115–136. <https://doi.org/10.1177/0021943603259585>
- Backhaus, K., & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *The Career Development International*, 9(5), 501–517. <https://doi.org/10.1108/13620430410550754>
- Berthon, P. R., Ewing, M. T., & Hah, L. L. (2005). Captivating company: dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising*, 24(2), 151 - 172. <https://doi.org/10.1080/02650487.2005.11072912>
- Bilgin, Y. (2018). The effect on social media marketing activities on brand awareness, brand image and brand loyalty. *Business & Management Studies: An International Journal*, 6(1), 128-148. doi:http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v6i1.229
- Biswas, M., & Suar, D. (2016). Antecedents and Consequences of Employer Branding. *Journal of Business Ethics*, 136(1), 57–72. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1007/s10551-014-2502-3>
- Cable, D. M., & Turban, D. B. (2001). Establishing the Dimensions, Sources and Value of Job Seekers' Employer Knowledge during Recruitment. In G. R. Ferris (Ed.), *Research in personnel and human resources management*. Volume 20 (pp. 115–163). Amsterdam; London and New York: [https://doi.org/10.1016/S0742-7301\(01\)20002-4](https://doi.org/10.1016/S0742-7301(01)20002-4)
- Cable, D.M., & Turban, D.B. (2003). The Value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, 33(11), 2244–2266. <https://doi.org/10.1111/j.1559-1816.2003.tb01883.x>

- Davies, G. (2008). Employer branding and its influence on managers. *European Journal of Marketing*, 42(5-6), 667–681. <https://doi.org/10.1108/03090560810862570>
- Edwards, M. R. (2010). An integrative review of employer branding and OB theory. *Personnel review*, 39(1-2), 5 - 23. <https://doi.org/10.1108/00483481011012809>
- Eger, L., Micik, M., & Rehor, P. (2018). Employer Branding on Social Media and Recruitment Websites: Symbolic Traits of an Ideal Employer. *Ekonomie a Management*, 21(1), 224–237. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/http://www.ekonomie-management.cz/en/archiv/>
- Eskola, J., Lätti, J., & Vastamäki, J. (2018) Teemahaastattelu: Lyhyt selviytymisopas. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998). *Johdatus laadulliseen tutkimukseen* (10. uud. p.). Tampere: Vastapaino.
- Ewing, M.T., Pitt, L.F., de Bussy, N.M. & Berthon, P. (2002) Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of Advertising*, 21(1), pp. 3–22. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1080/02650487.2002.11104914>
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *The Journal of Product and Brand Management*, 19(6), 401-409. doi:<http://dx.doi.org/10.1108/10610421011085712>
- Franca, V., & Pahor, M. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing & Management*, 3(1), 78–122.
- Gibbert, M., Ruigrok, W., & Wicki, B. (2008). What passes as a rigorous case study? *Strategic Management Journal (John Wiley & Sons, Inc.)*, 29(13), 1465–1474. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1002/smj.722>
- Great place to work (2020). *Sertifiointi*. Viitattu 10.3.2020. <https://www.greatplacetowork.fi/sertifiointi>
- Hakala, J. (2018). Toimivan tutkimusmenetelmän löytäminen. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Hirsjärvi, S. & Hurme, H. (2008). *Tutkimushaastattelu: Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Helsinki: Gaudeamus.
- Hirsjärvi, S., Remes, P. & Sajavaara, P. (2009). *Tutki ja kirjoita* (15. uud. p.). Helsinki: Tammi.
- Ind N. (2017) An Integrated Approach to Corporate Branding. Teoksessa J.M.T. Balmer, S.M. Powell, J. Kernstock & T.O. Brexendorf (toim.), *Advances in*

- Corporate Branding*. Journal of Brand Management: Advanced Collections. Palgrave Macmillan, London. https://doi.org/10.1057/978-1-352-00008-5_7
- Jabe, M. (2012). *Työhyvinvoinnin työkirja: Voitko hyvin työssäsi?* [Helsinki]: Yrityskirjat.
- Jain, N. and Bhatt, P. (2015), "Employment preferences of job applicants: unfolding employer branding determinants", *Journal of Management Development*, Vol. 34 No. 6, pp. 634-652. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2013-0106>
- Judge, T. A., & Bretz, R. D. (1992). Effects of work values on job choice decisions. *Journal of Applied Psychology*, 77(3), 261–271. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.77.3.261>
- Juuti, P. (2006). Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi. Teoksessa P. Vesterinen & J. Arikoski (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Juuti, P. & Vuorela, A. (2015). *Johtaminen ja työyhteisön hyvinvointi* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-Kustannus.
- Kavitha, M., & Srinivasan, P. T. (2012). The Relationship between Employer Image and Organizational Attractiveness in the Information Technology Industry. *Journal of Contemporary Research in Management*, 7(2), 11–19.
- Kehusmaa, K. (2011). *Työhyvinvointi kilpailuetuna*. Helsinki: Kauppakamari.
- Kess, K. & Seppänen, E. (2011). *Sairauspoissaolojen hallinta esimiehen keinoin*. Helsinki: Edita.
- Khoshnevis, M., & Gholipour, A. (2017). Exploring the Relationship between Employer Brand and Employees' Retention. *International Journal of Scientific & Engineering research*, 8 (10), 141-151.
- Kiviniemi, K. (2018). Laadullinen tutkimus prosessina. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695-716. <https://doi-org.pc124152 oulu.fi:9443/10.1362/026725706778612103>
- Koskinen, I., Alasuutari, P., & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino.
- Lecklin, O. (2006). *Laatu yrityksen menestystekijänä* (5. uud. p.). Helsinki: Talentum.
- Leskinen, T. & Hult, H. (2010). *Kokonaisvaltainen hyvinvointi: Kristallisoit toimintasi, saavuta tavoitteesi*. Helsinki: Tammi.

- Lievens, F., & Highhouse, S. (2003). The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, *56*(1), 75–102. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2003.tb00144.x>
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: Towards a unifying framework. *British Journal of Management*, *18*(Suppl1), S45–S59. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2007.00525.x>
- Love, L. F., & Singh, P. (2011). Workplace Branding: Leveraging Human Resources Management Practices for Competitive Advantage Through “Best Employer” Surveys. *Journal of Business & Psychology*, *26*(2), 175–181. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1007/s10869-011-9226-5>
- Mandhanya, Y., & Shah, M. (2010). Employer Branding - a Tool for Talent Management. *Global Management Review*, *4*(2), 43–48.
- Manka, M. & Manka, M. (2016). *Työhyvinvointi*. Helsinki: Talentum Pro.
- Moroko, L., & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management*, *16*(3), 160–175. <https://doi.org/10.1057/bm.2008.4>
- Niikko, A. (2018). Tutkiva opettaja ongelmanratkaisijana. Teoksessa R. Valli (toim.), *Ikkunoita tutkimusmetodeihin: 1, Metodien valinta ja aineistonkeruu: virikkeitä aloittelevalle tutkijalle* (5. uud. p.). Jyväskylä: PS-kustannus.
- Otala, L. & Ahonen, G. (2005). *Työhyvinvointi tuloksentekijänä* (2. uud. p.). Helsinki: [WSOY] : WSOYpro : [Suomen ekonomiliitto].
- Puttonen, S., Hasu, M. & Pahkin, K. (2016). *Työhyvinvointi paremmaksi: Keinoja työhyvinvoinnin ja työterveyden kehittämiseksi suomalaisilla työpaikoilla*. Helsinki: Työterveyslaitos.
- Rauramo, P. (2012). *Työhyvinvoinnin portaat: Viisi vaikuttavaa askelta* (2. uud. p.). [Helsinki]: Edita.
- Ritson, M. (2002). Marketing and HR collaborate to harness employer brand power. *Marketing (00253650)*, 18.
- Roos, G. (2006). *Aineeton pääoma: Johdon käsikirja*. [Helsinki]: Edita.
- Ruusuvuori, J., Nikander P. & Hyvärinen M. (2010). Haastattelun analyysin vaiheet. Teoksessa J. Ruusuvuori, P. Nikander & M. Hyvärinen (toim.), *Haastattelun analyysi*. Tampere: Vastapaino.
- Saini, G. K., Gopal, A., & Kumari, N. (2015). Employer Brand and Job Application Decisions: Insights from the Best Employers. *Management and Labour Studies*, *40*(1–2), 34–51. <https://doi.org/10.1177/0258042X15601532>

- Sehgal, K., & Malati, N. (2013). Employer Branding: A Potent Organizational Tool for Enhancing Competitive Advantage. *IUP Journal of Brand Management*, 10(1), 51–65.
- Singh, M., & Rokade, V. (2014). Employer Branding: A Strategic Dimension for Employee Retention. *Journal of Marketing and Consumer Research*, 44-49;5
- Sivertzen, A.-M., Nilsen, E. R., & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management*, 22(7), 473–483. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1108/JPBM-09-2013-0393>
- Sokro, E. (2012). Impact of Employer Branding on Employee Attraction and Retention. *European Journal of Business and Management*, 4(18), 164-173.
- Sosiaali- ja terveystieteiden tutkimuskeskus (2020). *Työhyvinvointi*. Viitattu 12.2.2020. <https://stm.fi/tyohyvinvointi>
- Sulkunen, P. (1990). Ryhmähaastatteluiden analyysi. Teoksessa K. Mäkelä (toim.), *Kvalitatiivisen aineiston analyysi ja tulkinta*. Helsinki: Gaudeamus, 272-273.
- Suonsivu, K. (2014). *Työhyvinvointi osana henkilöstöjohtamista* (2. uud. p.). [Kuopio]: Unipress.
- Suutarinen, M. & Vesterinen, P. (2010). *Työhyvinvoinnin johtaminen*. Helsingissä: Otava.
- Tarkkonen, J. (2012). *Työhyvinvointi johtamistehtävänä: Periaatteet, rakenteet ja käytännöt*. [Kuopio]: UNIpress.
- Terveyskirjasto (2018). *Mitä terveys on?* Viitattu 16.2.2020. https://www.terveyskirjasto.fi/terveyskirjasto/tk.koti?p_artikkeli=dlk00903
- Van Hove, G., Bas, T., Cromheecke, S., & Lievens, F. (2013). The Instrumental and Symbolic Dimensions of Organisations' Image as an Employer: A Large-Scale Field Study on Employer Branding in Turkey. *Applied Psychology: An International Review*, 62(4), 543–557. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.1111/j.1464-0597.2012.00495.x>
- Varma (2020). Tekemättömän työn kustannukset ovat edelleen suuria. Viitattu 14.2.2020. <https://www.varma.fi/muut/uutishuone/uutiset/2019-q4/tekemattoman-tyon-kustannukset-ovat-edelleen-suuria/>
- Vesterinen, P. (2006). ”Aamulla kun heräät, sinulla on hyvä mieli lähteä töihin – ja se jatkuu koko päivän.” Teoksessa P. Vesterinen & J. Arikoski (toim.), *Työhyvinvointi ja esimiestyö*. Helsinki: WSOYpro.
- Vilkkä, H. (2015). *Tutki ja kehitä*. Jyväskylä: PS-kustannus.

- Vnouckova, L., Urbancova, H., & Smolova, H. (2018). Building Employer Image Thanks to Talent Programmes in Czech Organisations. *Engineering Economics*, 29(3), 319–331. <https://doi-org.pc124152.oulu.fi:9443/10.5755/j01.ee.29.3.13975>
- Wallace, M., Lings, I., Cameron, R., & Sheldon, N. (2014). Attracting and Retaining Staff: The Role of Branding and Industry Image. In: R. Harris, & T. Short (Eds). *Workforce Development* (19-36), Singapore: Springer. https://doi.org/10.1007/978-981-4560-58-0_2
- WHO (2020). *What is the WHO definition of health?* Viitattu 21.2.2020. <https://www.who.int/about/who-we-are/frequently-asked-questions>
- Wilden, R., Gudergan, S., & Lings, I. (2010). Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*, 26(1-2), 56-73. <https://doi.org/10.1080/02672570903577091>

TEEMAHAASTATTELURUNKO**A. YLEINEN:**

- 1) Mitä teet työkseksi, mikä rooli sinulla on yrityksessä?
- 2) Kauan olet työskennellyt Aava & Bangilla?

B. TYÖHYVINVOINTI:

- 1) Miten kuvailisit työhyvinvointia? / Mistä koostuu? (esim. tekijät)
→ Mitkä ovat ne tärkeimmät tekijät työhyvinvoinnin kannalta?
- 2) Toteutuvatko nämä A&B:lla?
→ Mitkä hyvin / huonosti? Kehitettävää, mikä lisääisi työhyvinvointia?
- 3) Miten työhyvinvointi mielestäsi näkyy yleisesti yrityksessä?
- 4) Koetko työhyvinvointiin panostamisella olleen vaikutusta sinun työhyvinvointiisi?
→ Koetko työhyvinvoinnin vaikuttavan työhösi? Millä tavalla? (esim. tehokkuuteen, työn mielekkyyteen jne)

C. YRITYSKULTTUURI

- 1) Millaisena näet A & B yrityskulttuurin?
- 2) Työhyvinvoinnin osuus siinä?

D. YLEISESTI BRÄNDÄYKSESTÄ

- 1) Kertoisitko yleisesti ajatuksiasi brändäyksestä?
-sen tarkoitus
-sen tärkeys

E. BRÄNDÄYS AAVA & BANGILLA

- 1) Entä ajatuksia ja mielikuvia Aava & Bangin brändäykseen liittyen?
- 2) Tuleeko siinä (brändäyksessä) mielestäsi työhyvinvointi esille?
→ Kuinka?
→ Tarkoituksella?
→ Miten tähän voisi mielestäsi enemmän panostaa, jos tarvetta? → mitä asioita enemmän huomioon?

- 3) Jos A&B ei käytä työhyvinvointia vielä hyödyksi brändäyksessä, miten sitä mahdollisesti voisi hyödyntää?
- 4) Koetko, että työhyvinvoinnin merkitys brändäyksessä, etenkin potentiaalisille työntekijöille, korostuu tulevaisuudessa?

F. TYÖNANTAJABRÄNDÄYS

- 1) Mitä sana työnantajabrändi sinulle merkitsee?
- 2) Miten/millaisena näet A&B:n työnantajabrändin?
- 3) Entä mitä sana työnantajabrändäys merkitsee sinulle?
- 4) Panostatteko (erikseen) työnantajabrändäykseen? Miksi? Miten?
 - Onko työhyvinvointi otettu siinä huomioon?
 - Jos ei, niin aiotaanko ottaa?
- 5) Pyrittekö aktiivisesti työstämään työnantajakuva? Miten?
- 6) Mikä on A & B valtti työntekijöiden ja asiakkaiden houkuttelussa?

Yhdistävä kysymys edellisiin liittyen:

- Eroaako brändäys asiakkaille ja potentiaalisille työntekijöille?

G. GREAT PLACE TO WORK -SERTIFIKAATTI JA VOITTO

- 1) Mitä Great place to work -sertifikaatti tarkoittaa sinulle työntekijänä? (Esim. vaikuttaako siihen, millaisena näet yrityksen, missä työskentelet (esim. ylpeys)?
- 2) Mitkä tekijät mielestäsi on vaikuttanut sertifikaatin saamiseen?
- 3) Käytättekö great place to work -sertifikaattia tietoisesti hyväksi brändäyksessänne?
 - Potentiaalisille työntekijöille ja asiakkaille?
 - Eri tavalla näille?
- 4) Onko tämä sertifikaatti muuttanut tai muuttaako brändäystä/brändäystapaa?
- 5) Muuttaako tämä sitä, miten jatkossa työhyvinvointiin panostetaan?
 - Pyritäänkö jatkossakin saamaan tämä sertifikaatti?
- 6) Miten työhyvinvointia ja Great place to work -sertifikaattia voitaisiin hyödyntää vielä enemmän tulevaisuudessa yrityksen brändäyksessä?

H. MUUT SIDOSRYHMÄT JA VIESTINTÄ:

- 1) Kun puhut A & B:sta ulkoisille sidosryhmille, otatko esille työhyvinvoinnin A & B:lla? Entä sertifikaatin?
- 2) Panostetaanko siihen, miten haluatte työntekijöiden viestivän työhyvinvoinnista?
- 3) Miten on otettu huomioon se, kuinka työntekijät viestivät Aava & Bangista? Oletetaanko että he kehuvat yrityksessä vallitsevaa työhyvinvointia ja ottavat sertifikaatin puheeksi?
- 4) Oletko kuullut/tiedätkö, ovatko nykyiset työntekijät (sinä mukaan lukien) yritykseen töihin hakiessa ottanut huomioon yrityksessä vallitsevan työhyvinvoinnin? Esim. kuullut muilta?

I. MUUTA

- 1) Kertoisitko Aava & Bangin yritysbrändistä?
- 2) Heijastuuko työhyvinvointi mielestäsi itse yrityksen brändiin?
- 3) Yleisesti ajatuksia työhyvinvoinnin merkityksestä brändäyksessä?

Mitä tahansa muuta lisättävää?