



Turun yliopisto
University of Turku

TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN NYKYTILA KUNTA-ALAN ORGANISAATIOISSA

Liiketaloustiede, johtamisen ja organi-
soinnin Pro gradu -tutkielma

Laatija:
Anni Mäkilä

Ohjaaja:
KTT Tuomo Peltonen

21.6.2015
Turku



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYSLUETTELO

1	JOHDANTO.....	6
1.1	Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys	7
1.2	Aiheen rajaus ja keskeiset käsitteet	8
2	TYÖNANTAJABRÄNDIN KÄSITE JA TAUSTA	11
2.1	Työnantajabrändin määritelmiä.....	11
2.2	Organisaation identiteetti työnantajabrändin perustana.....	12
2.3	Identiteetistä imagoon ja brändiin	16
3	ONNISTUNEEN TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN OSATEKIJÄT	19
3.1	Backhausin ja Tikoon (2004) viitekehys	19
3.2	Työnantajabrändin ja muiden brändien yhteiset tekijät.....	23
3.2.1	Tunnettuus ja näkyvyys	23
3.2.2	Arvolupaus eli brändin tarjoamat merkittävät edut	23
3.2.3	Erotautuminen kilpailijoista	25
3.3	Työnantajabrändille tyypilliset ominaisuudet	26
3.3.1	Sisäinen kohderyhmä	26
3.3.2	Psykologinen sopimus	28
3.3.3	Organisaation muiden brändien vaikutus.....	30
3.4	Morocon ja Unclesin (2008) typologia.....	31
4	TUTKIMUSMENETELMÄT	36
4.1	Tutkimuksen eteneminen	36
4.1.1	Aineiston keruu	38
4.1.2	Aineiston analyysi	40
4.2	Tutkimuksen luotettavuuden arviointi.....	41
4.3	Kuntasektori Suomessa ja KL-Kuntarekry Oy.....	42
5	TUTKIMUKSEN TULOKSET	44
5.1	Työnantajakuvan määrittely ja merkitys.....	44
5.2	Ulkoisen houkuttelevuuden teemat ja haasteet	46
5.2.1	Erilaiset esimiehet.....	46
5.2.2	Hakijoiden houkuttelemisen haasteet	49
5.2.3	Kunta-alan maine ja keskustelun vaikutus.....	53
5.3	Sisäisen työnantajabrändäyksen avainasiat.....	55
5.3.1	Henkilöstö maineen viejänä	55
5.3.2	Henkilöstön hyvinvointi.....	57

5.4	Tulosten yhteenveto.....	58
6	JOHTOPÄÄTÖKSET.....	60
6.1	Viestinnän epäonnistuminen	63
6.2	Strateginen yhteensopimattomuus	66
6.3	Pitkän aikavälin kohtaamattomuus	67
6.4	Menestynyt työnantajabrändi	69
6.5	Tulosten merkitys	73
7	YHTEENVETO.....	75
	LÄHTEET	76
	LIITTEET	80
LIITE 1	Saatekirje	80
LIITE 2	Haastattelun ohjeistus.....	82
LIITE 3	Haastattelun kysymysrunko.....	83

KUVIOT

Kuvio 1 Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505)	20
Kuvio 2 Työnantajabrändäyksen typologia (Moroco & Uncles 2008, 169).....	32
Kuvio 3 Työnantajabrändiskenaariot (Moroco & Uncles 2008, 172)	33
Kuvio 4 Tutkimuksen etenemisprosessi	37
Kuvio 5 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden jakautuminen työnantajabrändäyksessä onnistumisen eri tasoille	59

TAULUKOT

Taulukko 1 Tutkimuksen johtopäätökset tiivistetysti.....	63
--	----

1 JOHDANTO

Nykyisessä nopeasti muuttuvassa ja yhä kilpailullisemmassa markkinatilanteessa organisaatiot ovat erityisen riippuvaisia työntekijöistään (Rehman 2012, 85). Demografisten muutosten myötä työvoiman tarjonta pienenee, mikä johtaa inhimillisen pääoman niukuuteen. Tämä johtaa yhä kovempaan työnantajien väliseen kilpailuun työvoimasta. (Ritz & Waldner 2011, 292.) Myös haasteet osaavan työvoiman houkuttelemisesta, hyvien työntekijöiden sitouttamisesta ja taitavan työvoiman puutteesta ovat tuttuja organisaatioille eri puolilla maailmaa. Yritysten toiminnan ja menestyksen kannalta onkin elintärkeää, että saadaan houkuteltua oikeat henkilöt hakemaan yritykseen töihin ja sitoutettua heidät, jotta organisaatio voi pärjätä kilpailussa henkilöstövoimavaroista, saavuttaa tavoitteensa ja menestyä liiketoiminnassaan. (Raj & Jyoth 2011, 2–3.) Organisaation työnantajabrändillä on tässä merkittävä rooli. Houkutteleva työnantaja onnistuu todennäköisemmin rekrytoimaan oikeanlaista osaamista ja asennetta yritykseen, mikä on työnantajabrändäyksen lähtökohta (Edwards 2010, 8).

Tässä tutkimuksessa selvitetään sitä, mikä on työnantajabrändäyksen tila suomalaisissa kunnallisen alan organisaatioissa. Tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, miten työnantajamielikuvan edistäminen käsitetään kunnallisissa organisaatioissa, miten työnantajabrändäyksessä on tähän mennessä onnistuttu ja mitkä koetaan merkittävimmiksi haasteiksi työnantajabrändin luomisessa ja ylläpitämisessä. Taustalla on kysymys siitä, miten kuntasektorin organisaatiot voivat parantaa omaa asemaansa yhä kilpailullisemmassa ympäristössä, sillä työnantajabrändäyksellä on mahdollista vaikuttaa sekä nykyisten työntekijöiden sitouttamiseen että organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä (Backhaus & Tikoo 2004, 501).

Erityisesti kuntasektorilla työnantajakuvan kehittäminen on tulevaisuudessa yksi tärkeimmistä toiminnoista (Ritz & Waldner 2011, 291). Äijälän (2001, 8) mukaan tulevaisuuden avainkysymys on se, miten julkisen sektorin houkuttelevuutta työnantajana voidaan lisätä erityisesti nuorten ja lahjakkaiden ihmisten joukossa. Tässä tutkimuksessa keskitytäänkin kuntasektoriin, sillä suurten demografisten muutosten vuoksi erityisesti julkisen sektorin työnantajat tarvitsevat tehokkaita rekrytointi- ja sitouttamisstrategioita pärjätäkseen kilpailussa henkilöstövoimavaroista. Tämä johtuu siitä, että juuri kuntasektorilla demografinen muutos vaikuttaa henkilöstövoimavaroihin erityisen merkittävästi, sillä suuri osa pätevistä työntekijöistä eläköityy tulevina vuosina ikärakenteen muutoksen seurauksena. Samalla työnantajien välinen kilpailu työvoimasta kiristyy. (Waldner 2012, 70.)

Työntekijöiden houkuttelemisessa viestinnällä on suuri merkitys (Pitkänen, Luoma, Järvensivu & Arnkil 2009, 297–298). Viime vuosikymmeninä rekrytointi on muuttunut, sillä henkilöstöä ei nähdä enää vain yhtenä kustannus- ja tuotannon tekijänä, vaan sen tär-

keä rooli tunnustetaan nykyään paremmin. Toisin kuin muut tuotannontekijät, henkilöstöresurssit voivat tuottaa innovaatioita ja luoda uusia arvoja, minkä vuoksi henkilöstö voidaan nähdä enemmänkin kilpailutekijänä kuin ainoastaan yhtenä tuotannontekijänä. (Vaahtio 2005, 15.) Tänä päivänä kuitenkin niin työurat, ympäristön olosuhteet kuin yritysten elinkaaretkin ovat aiempaa yksilöllisempiä ja hajanaisempia ja työvoima yhä niukempaa, minkä vuoksi koko rekrytointiviestintä muuttuu. Erityisesti myös imago-tekijöillä on nykyään tärkeä merkitys koko rekrytointiprosessissa. (Pitkänen ym. 2009, 9.) On myös havaittu, että ihmiset vaihtavat työpaikkaa yhä helpommin ja työuran aikana työnantajaa vaihdetaan entistä useammin (Markkanen 2002, 6). Uusien työntekijöiden houuttelemisen ohella siis nykyisten työntekijöiden sitouttamisen merkitys korostuu.

Vaikka organisaation maineen ja työnantajabrändin rooli niin rekrytoinnissa kuin muussakin toiminnassa tunnustetaan yhä paremmin, työnantajabrändäystä on tutkittu suhteellisen vähän. Työnantajabrändäyksen nykytilasta eritoten kuntasektorilta löytyy hyvin niukasti tutkimusta, minkä vuoksi tämä tutkimus on tärkeää toteuttaa.

1.1 Tutkimusongelma ja teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa selvitetään sitä, miten kunnalliset organisaatiot kokevat onnistuvansa työnantajabrändäyksessä ja mitä haasteita työnantajamielikuvan edistämiseksi on. Tutkimuskysymyksinä ovatkin: Miten kunta-alan organisaatiot ovat onnistuneet työnantajabrändäyksen eri ulottuvuuksissa? Mitkä ovat suurimmat haasteet kunta-alan työnantajabrändäyksessä?

Lähestyn työnantajabrändäyksen kokonaisuutta laadullisen tutkimuksen kautta. Tutkimuksen aineisto on kerätty puolistrukturoitujen teemahaastattelujen kautta, jotka toteutettiin kesä-heinäkuussa vuonna 2014. Haastateltavina oli kymmenen kunta-alan organisaatiossa rekrytoinnin ja viestinnän parissa työskentelevää henkilöä.

Työnantajabrändi on mielenkiintoinen käsite, jonka tausta perustuu sekä markkinoinnin että johtamisen teorioihin. Tämän vuoksi tämän tutkimuksen teoreettinen viitekehys nojaa sekä johtamisen ja organisoinnin että markkinoinnin kirjallisuuteen. Tämä on välttämätöntä aiheen laajuus huomioon ottaen, sillä jos tutkimus perustuisi vain yhteen tieteenalaan, jäisi tärkeitä seikkoja huomioimatta ja merkittäviä oivalluksia aiheeseen liittyen saattaisi jäädä tekemättä. On myös Hatchin ja Schultzin (1997, 356–358) mukaan tärkeää, että markkinoinnin ja johtamisen tutkimustietoa yhdistetään nykyisissä tutkimuksissa, sillä yksi organisaatioiden kohtaamista haasteista on se, että rajat sisäisten ja ulkoisten suhteiden välillä ovat hämärtyneet merkittävästi. Organisaation jäsenet toimivatkin yhä moninaisemmissa rooleissa sekä sisäisinä sidosryhminä, eli työntekijöinä, että ulkoisina sidosryhminä, kuten kuluttajina ja yhteiskunnan jäseninä. (Hatch & Schultz 1997, 356–358.) Tutkimuksen varsinainen teoreettinen viitekehys perustuu Morocon ja

Unclesin (2008) luomaan malliin työnantajabrändäyksen ulottuvuuksista ja niissä onnistumisesta.

1.2 Aiheen rajausta ja keskeiset käsitteet

Tässä työssä keskiössä on työnantajabrändin käsite, jolla tarkoitetaan työnantajan mainetta työnantajana. Työnantajabrändissä yhdistyvät organisaation arvot, henkilöstöstrategia ja henkilöstöpolitiikka. (Allden & Harris 2013, 36.) Työnantajabrändäys puolestaan on toimintaa, jossa markkinoinnin periaatteita hyödynnetään henkilöstöjohtamisessa (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Edwards 2010, 6). Työnantajabrändäykseen liittyvät sisäisen ja ulkoisen brändäyksen käsitteet, sillä työnantajabrändäyksen kohderyhmänä voivat olla sekä nykyiset työntekijät että potentiaaliset työntekijät. Sisäisessä brändäyksessä pyritään parantamaan nykyisten työntekijöiden sitoutuneisuutta ja tuottavuutta (Edwards 2010, 6; Backhaus & Tikoo 2004, 503), kun taas ulkoinen brändäys viittaa toimiin, joilla pyritään lisäämään potentiaalisten työntekijöiden kiinnostusta työnantajaa kohtaan (Moroco & Uncles 2008). Ympäristön muuttuessa ja työvoiman niukentuessa sekä sisäinen että ulkoinen työnantajabrändäys ovat avainasioita oman kilpailuaseman säilyttämisessä ja parantamisessa (Raj & Jyoth 2011, 2–3).

Työnantajabrändin taustalla on organisaation identiteetin käsite. Hatchin ja Schultzin (1997, 357) mukaan organisaation identiteetti tarkoittaa organisaation jäsenten yhteistä ymmärrystä siitä, mitkä ovat organisaation erottuvat arvot ja ominaispiirteet. Myös Albert ja Whetten (1985, 265) korostavat näitä seikkoja määritellessään organisaation identiteettiä. Organisaation identiteetin määrittelevät ensinnäkin organisaation keskeiset ydinominaisuudet, toiseksi organisaation muista erottavat ominaisuudet sekä lisäksi sellaiset ominaisuudet, jotka ovat jatkuvia ja säilyvät samanlaisina ajan mittaan. (Albert & Whetten 1985, 265.)

Tämän työn tavoitteena on lisätä ymmärrystä siitä, minkälaiseksi kunta-alan organisaatiot kokevat työnantajabrändäyksensä nykytilan ja minkälaisia haasteita he kokevat työnantajabrändäyksessä olevan. Taustalla on kysymys siitä, miten kuntatyönantajat pystyvät sitouttamaan nykyisiä työntekijöitään sekä houkuttelemaan ja rekrytoimaan potentiaalisia osaavia tekijöitä nykyisessä muuttuvassa ympäristössä. Tässä tutkimuksessa keskitytään kuntasektoriin, sillä suomalaisen kuntasektorin kontekstissa työnantajabrändäystä on tutkittu hyvin vähän, vaikka esimerkiksi Ritzin ja Waldnerin (2011, 291) mukaan työnantajamarkkinoinnista tulee yksi tärkeimmistä toiminnoista julkisella sektorilla demografisten muutosten aiheuttaman työvoiman tarjonnan vähenemisen vuoksi. Merkittävän eläkepoistuman (Kunnissa tarvitaan osaajia! – 2012, 4) lisäksi toimintaan vaikuttavat erityisesti myös muutokset eri toimialojen välillä (Äijälä 2001, 9). Rekrytointi on-

kin tulevaisuudessa yksi kuntasektorin kriittisimmistä tehtävistä (Llorens 2011, 420). Tällöin myös työnantajabrändin merkitys on erityisen suuri. Menestyäkseen henkilöstöjohtamisen ja markkinoinnin toimenpiteissään julkisen sektorin tulee tietää enemmän omasta houkuttelevuudestaan työnantajana sekä siitä, mitä vaikutuksia työnantajan houkuttelevuudella on potentiaalisten työntekijöiden käyttäytymiseen (Ritz & Waldner 2011, 291–292). Tulevaisuudessa kuntien on kiinnitettävä enemmän huomiota ja resursseja esimerkiksi rekrytointiviestinnän kokonaisvaltaiseen suunnitteluun sekä pohdintaan siitä, minäkalaisen mielikuvan rekrytointiviestintä luo sekä omasta kunnasta että koko kuntasektorista työnantajana. (Kunnan työnantajakuva – – 2010, 29.) Myös Äijälän (2001, 28) mukaan yksi tärkeimmistä Euroopan maiden kohtaamista haasteista on nimenomaan julkisen sektorin imagon kohottaminen. Julkisen sektorin organisaatioista on saatava houkuttelevia ja haluttuja työpaikkoja ja mielikuva vanhanaikaisesta ja tylsästä sektorista pitää saada purettua. Demografisten muutosten ja siitä johtuvan eläkepoistuman lisäksi merkittävänä haasteena julkisella sektorilla ovat eri aloilla tapahtuvat muutokset. Samalla kun toisten toimialojen tärkeys vähenee huomattavasti, toisilla aloilla taas tarvitaan yhä enemmän työntekijöitä. Tämän haasteen voittamisessa avainasemassa on Äijälän (2001, 9) mukaan kolme keinoa, jotka ovat liikkuvuuden lisääminen eri alojen välillä, positiivisen kuvan luominen eri työtehtävistä sekä henkilöstön uudelleenkouluttaminen ja kehittäminen.

Julkinen sektori joutuu työnantajabrändäyksen näkökulmasta kohtaamaan useita lisähaasteita yksityiseen sektoriin verrattuna. Merkittävimpiä tällaisia haasteita ovat taitojen ja kyvykkyyksien puute muun muassa demografisen muutoksen vuoksi, alhaisemmat palkkatasot, julkisen sektorin tylsä, byrokraattinen tai vanhanaikainen imago sekä se, että julkinen sektori ei tavoita tai pysty houkuttelemaan opiskelijoita ja vastavalmistuneita. (Äijälä 2001, 12; Ritz & Waldner 2011, 291.) Myös työntekijöiden asenteet ja töihin liittyvät arvot ovat muuttuneet, mikä tulee ottaa huomioon julkisen sektorin toiminnassa. (Äijälä 2001, 12.) Työnantajabrändäyksen keinoin voidaan pystyä vastaamaan suureen osaan näistä haasteista. Verrattaessa julkista ja yksityistä sektoria on kuitenkin hyvä ottaa huomioon myös se, että esimerkiksi Collinsin (2008, 1593) mukaan julkinen ja yksityinen sektori houkuttelevat erilaisia työnhakijoita, sillä organisationaaliset erot ja eroavaisuudet yrityksen toiminnan tarkoituksessa houkuttelevat pätevyydeltään ja työetiikaltaan erilaisia työntekijöitä. Julkisen sektorin johtajien tulisi Collinsin (2008, 1592) mukaan korostaa työntekijöiden sitouttamista ja kouluttamista vahvistaakseen kilpailuetua oikeanlaisten ihmisten palkkaamisessa. Edwardsin (2010, 8) mukaan potentiaaliset työntekijät hakevat työtä tietyistä organisaatioista sitä todennäköisemmin, mitä parempi maine organisaatiolla on. Usein maineen positiivisuuteen vaikuttavat taloudelliset tulokset ja tuottavuus, mutta esimerkiksi voittoa tavoittelemattomissa tai yleishyödyllisissä organisaatioissa se, että organisaatio suoriutuu yleisesti hyvin ja on yhteiskunnallisesti vastuullinen, voi tehdä työnantajasta jopa houkuttelevamman kuin taloudellisesti paremmin menestynyt työnantaja. (Edwards 2010, 8–9.) Julkisen sektorin koettuun houkuttelevuuteen

vaikuttavatkin työnteon motiivit (Ritz & Waldner 2011, 293). Työntekijöitä houkuttelevat erilaiset seikat eikä työnantajien kannatakaan pyrkiä houkuttelemaan kaikkia mahdollisia työntekijöitä, vaan ainoastaan potentiaalisimpia kohderyhmiä, jotka kokevat organisaation arvot houkuttelevina. (Cable, Aiman-Smith, Mulvey & Edwards. 2000, 1083). Tässä tutkimuksessa pääpaino on siinä, miten näitä kohderyhmiä tällä hetkellä onnistutaan kunta-alan organisaatioissa houkuttelemaan ja miten nykyisen henkilöstön sitouttamisessa menestytään.

Seuraavassa pääluvussa käsitellään sitä, mitä työnantajabrändi tarkoittaa, miten se voidaan määritellä ja mitä työnantajabrändin taustalla on. Tämän jälkeen kolmannessa pääluvussa keskitytään siihen, mitkä tekijät tai ulottuvuudet muodostavat työnantajabrändin ja esitellään työn teoreettinen viitekehys. Neljännessä luvussa käsitellään tutkimuksen metodologiaa, jonka jälkeen siirrytään tutkimuksen tuloksiin ja johtopäätöksiin. Lopussa vedetään yhteen tutkimuksen keskeisimmät tulokset.

2 TYÖNANTAJABRÄNDIN KÄSITE JA TAUSTA

Työnantajakuvasta puhuttaessa saattaa törmätä todelliseen käsiteviidakkoon. Asiasta käytetään lukuisia erilaisia termejä kuten työnantajan houkuttelevuus, työnantajakuva, työnantajabrändi, työnantajaimago ja työnantajamaine. Näiden käsitteiden sisällöllä saattaa joskus olla hieman eroavaisuuksia, mutta useimmiten käsitteet viittaavat kuitenkin samaan asiaan: siihen, millaisena työnantajana nykyiset ja potentiaaliset työntekijät näkevät organisaation ja haluavatko he hakeutua sinne töihin. Suosituimpia ja ilmiötä parhaiten kuvaavimpia termejä vaikuttavat tutkimustyöni perusteella olevan työnantajabrändin ja -brändäyksen käsitteet, joita tässäkin tutkimuksessa pääasiassa käytetään. Näiden käsitteiden synonyymeina käytetään myös työnantajakuvan ja -maineen käsitteitä. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin työnantajabrändin määritelmiä sekä käsitteen taustaa.

2.1 Työnantajabrändin määritelmiä

Organisaatioissa käytetään brändäystä usein tuotteiden ja yrityskuvan kehittämiseen, mutta sitä voidaan hyödyntää myös henkilöstövoimavarojen johtamisessa, jolloin puhutaan työnantajabrändäyksestä (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Brändäyksen käsitteen juuret ovat markkinoinnin teorioissa. Markkinoinnin ammattilaisten mukaan brändi ei ole vain nimi ja graafinen ilme, vaan se on määritelmä, joka antaa merkityksen esimerkiksi nimelle tai logolle. Brändi voi välittää esimerkiksi lupauksia ja mielikuvia tai emotionaalisia ja subjektiivisia ominaisuuksia. Brändäys puolestaan on brändin luomista. (Jones & Bonevac 2013, 113.) Brändäys voi olla esimerkiksi tuotteen brändäystä, jossa pohditaan sitä, miten tuote esitellään asiakkaille tai organisaation brändäystä, jossa työstetään sitä, miten organisaatio esitellään erilaisille ulkoisille kohderyhmille (Edwards 2010, 6). Organisaatioilla on monia eri brändejä, kuten tuotteiden brändit eli kuluttajakeskeiset brändit, yritysbrändi sekä työnantajabrändi. Työnantajabrändäyksessä on monia yhtymäkohdia kuluttaja- ja yritysbrändäykseen, mutta myös tiettyjä vain sille ominaisia tekijöitä. (Moroco & Uncles 2008, 163–165.) Näihin palataan myöhemmin tässä tutkimuksessa.

Yleisen määritelmän mukaan työnantajabrändillä tarkoitetaan työnantajan mainetta työnantajana ja se liittyy yhteen organisaation arvot, henkilöstöstrategian ja henkilöstöpolitiikan. Organisaatioiden tarkoituksena on työnantajabrändin kautta markkinoida itseään hyvänä työpaikkana ja erottautua kilpailijoistaan. (Allden & Harris 2013, 36.) Organisaatiot käyttävätkin työnantajabrändäystä houkutelukseen potentiaalisia työntekijöitä ja varmistukseen, että nykyiset työntekijät ovat sitoutuneita yrityksen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Huomattavaa on, että työnantajakuvalla tai -brändillä viitataan nimenomaan koko organisaation kiinnostavuuteen tai ainakin tiettyihin osastoihin, mutta ei yksittäiseen työtehtävään (Ritz & Waldner 2011, 293). Backhausin

ja Tikoon (2004, 501) mukaan työnantajabrändäys käsittää ne organisaation sisäiset ja ulkoiset toimenpiteet, joilla pyritään edistämään selkeää kuvaa siitä, mikä tekee organisaatiosta haluttavan työnantajan. Työnantajabrändäys onkin toimintaa, jossa markkinoinnin periaatteita sovelletaan sekä nykyisille että potentiaalisille työntekijöille kohdistetuissa henkilöstöjohtamisen toimenpiteissä (Edwards 2010, 6; Backhaus & Tikoo 2004, 501). Työnantajabrändäyksen keskeinen idea on Edwardsin (2010, 7) mukaan se, että tiivistetään yhteisen tai jaetun työnantajakokemuksen kokonaisuus. Kun työnantajan tarjoama kokemus on tunnistettu, sitä voidaan viestiä laajoillakin kampanjoilla. Kaiken kaikkiaan työnantajabrändäyskampanjoissa tarkoituksena on selkeyttää sitä aineellista ja aineetonta työnteon kokemusta, jonka työnantaja tarjoaa potentiaalisille ja nykyisille työntekijöilleen. (Edwards 2010, 7.)

Organisaatiot käyttävät työnantajabrändäystä yhä enemmän houkutelukseen potentiaalisia työntekijöitä yritykseensä ja varmistaakseen, että nykyiset työntekijät ovat sitoutuneet organisaation kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Johtajat ovatkin viime vuosina kiinnostuneet työnantajabrändäyksestä entistä enemmän ja käsite on saanut johtajien keskuudessa suosiota. (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Edwards 2010, 5.) Aiheen akateeminen tutkimus ei kuitenkaan ole vielä riittävää ja ymmärrys brändäyksestä ja brändin käsitteestä on puutteellista. (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Jones & Bonevac 2013, 112.) Viime vuosina kuitenkin henkilöstövoimavarojen johtamisen tutkimuksessa on huomattu, että työnantajabrändiin liittyviä asioita ei voida jättää huomioimatta, ja tutkimusta on tehty enenevässä määrin (Edwards 2010, 5).

Työnantajabrändäyksen juuret ovat organisaation identiteetissä ja imagossa, joihin keskitytään seuraavaksi.

2.2 Organisaation identiteetti työnantajabrändin perustana

Organisaation identiteetillä tarkoitetaan erottuvaa ja pysyvää organisaation luonteen ydintä (Albert & Whetten 1985, 265). Työnantajabrändin on sanottu olevan käsite, joka luonnehtii organisaation identiteettiä työnantajana (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Identiteetin keskiössä on kysymys ”kuka minä olen” tai ”keitä me olemme” (Pratt & Foremann 2000, 18). Organisaation identiteettiä voidaan tarkastella monesta eri näkökulmasta, mikä aiheuttaa monimutkaisuutta identiteetin tulkinnassa. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin työnantajabrändäyksen käsitteellä ja organisaatioidentiteettiä käsitellään työnantajabrändin taustan selventämiseksi. Tässä tutkimuksessa ei ole tarkoitus paneutua organisaatioidentiteetin moninaisiin tulkintoihin enempää kuin tutkimuskysymyksen kannalta on olennaista. Seuraavaksi esitellään organisaatioidentiteetistä esitettyjä keskeisimpiä havaintoja, jotka auttavat muodostettaessa käsitystä työnantajabrändäyksen lähtökohdista.

Organisaatioidentiteetti on käsite, jonka tulkinta voi vaihdella riippuen identiteetin kohderyhmistä ja tarkastelijoista. Hatchin ja Schultzin (1997, 357) mukaan organisaation identiteetti viittaa laajasti siihen mitä jäsenet havaitsevat, tuntevat ja ajattelevat organisaatiostaan. Käsite tarkoittaa kollektiivista, yhteisesti jaettua ymmärrystä organisaation erottuvista arvoista ja ominaispiirteistä. Tässä näkökulmassa korostuu identiteetin sisäinen rooli eli sisäisten sidosryhmien näkemys organisaatiosta ja sen arvoista. Myös Backhaus ja Tikoo (2004, 505) näkevät, että identiteetti liittyy nimenomaan sisäiseen ulottuvuuteen ja sen kautta voidaan parantaa sisäisten sidosryhmien uskollisuutta ja tuottavuutta. Identiteetistä on kuitenkin esitetty myös hieman toisenlaisia määritelmiä, sillä vuonna 1989 Abratt on määritellyt organisaatioidentiteetin yhdistelmäksi visuaalisia, fyysisiä ja käyttäytymiseen liittyviä vihjeitä, joista yleisö voi tunnistaa yrityksen ja erottaa sen toisista. Nämä tekijät voivat edustaa ja symboloida organisaatiota ja niitä saatetaankin käyttää näihin tarkoituksiin (Abratt 1989, 68). Tässä näkökulmassa tuodaan esiin erityisesti yleisön eli ulkoisten sidosryhmien näkökulma ja se, miten identiteetin ulottuvuuksia hyödynnetään erilaisissa markkinointitoimenpiteissä. Identiteetikirjallisuudessa voidaan erottaa toisistaan johtamisen ja organisoinnin näkökulma sekä markkinoinnin näkökulma identiteettiin (Hatch & Schultz 1997, 357). Organisoinnin identiteetikirjallisuudessa on keskitytty erityisesti sisäiseen näkökulmaan, eli työntekijöiden ja organisaation väliseen suhteeseen esimerkiksi sitoutumisen näkökulmasta (Ashforth & Mael 1989; Dutton, Dukerich & Harquail 1994). Kun johtamisen ja organisoinnin kirjallisuudessa on keskitytty organisaatioidentiteettiin viitaten kollektiiviseen, jaettuun yhteisymmärrykseen organisaation merkittävistä arvoista ja ominaispiirteistä, markkinointinäkökulma yritysidentiteetistä on johtamisen näkökulmaa visuaalisempi (Hatch & Schultz 1997, 357; Abratt 1989). Hatchin ja Schultzin (2008, 231) mukaan organisaation identiteetti tukee organisaation brändiä osittain siten, että organisaatiota vertaillaan kilpailijoihin ja siihen, mitä muut sanovat organisaatiosta. Osittain identiteetti tukee organisaation brändiä itsensä käsittämisen kautta, sillä brändi ilmaistaan usein väitteinä organisaation arvoista, keskeisistä ideoista tai ydinuskomuksista.

Organisaatioidentiteetin kirjallisuudessa viitataan toistuvasti Albertin ja Whettenin merkittävään tutkimukseen, joka on julkaistu vuonna 1985. Sen jälkeiset organisaatioidentiteetin tutkimukset ovat hyvin pitkälti perustuneet juuri Albertin ja Whettenin määrittämään organisaation identiteetistä (Gioia, Schultz & Corley 2000, 63). Albertin ja Whettenin (1985, 265) mukaan organisaation identiteetin käsitteen määrittelyyn liittyy olennaisesti kolme seikkaa, joista ensimmäisenä ovat ominaisuudet, jotka nähdään organisaatiolle keskeisinä ydinasioina. Toisaalta käsitteeseen liittyvät myös ominaisuudet, jotka ovat jollakin tavalla jatkuvia ja säilyvät samanlaisina ajan mittaan. Näiden lisäksi olennaisia ovat myös ominaisuudet, jotka erottavat organisaation verrattaessa sitä toisiin vas-

taaviin kokonaisuuksiin. Näihin tekijöihin on kuitenkin myöhemmin identiteetin tutkimuksissa esitetty myös joitain täydennyksiä tai vasta-argumentteja. Seuraavaksi käsitellään tarkemmin näitä edellämainittuja organisaatioidentiteetin ominaisuuksia.

Albertin ja Whettenin (1985, 265) mukaan organisaatioidentiteetti voidaan nähdä organisaation erottuvana ja jatkuvana keskeisenä luonteena. Keskeisellä luonteella tarkoitetaan sitä, että riippumatta siitä, tulkitseeko asiaa tutkija, toinen organisaatio vai kyseinen organisaatio itse, organisaatio erottuu muista johonkin tärkeään ja perustavanlaatuisen asiaan perustuen. Jokaiselle yksittäiselle organisaatiolle on tarkoituksen ja teoreettisen näkökulman mukaisesti määriteltävä se, mikä on tai ei ole keskeistä, sillä mikään teoria ei kykene yleistettävästi erottelemaan organisaation tärkeitä ominaisuuksia vähemmän tärkeitä. Tähän ominaisuuteen ei ole esitetty merkittäviä vastakkaisia tutkimustuloksia, joten identiteettikeskustelussa voidaan nähdä vallitsevan pääosin yhteisymmärrys siitä, että organisaatioidentiteetissä merkittävää on organisaation keskeinen luonne.

Albert ja Whetten (1985, 272) näkevät, että keskeisten ydinominaisuuksien ja erottuvuuden lisäksi identiteetissä hyvin oleellinen näkökulma on sen ajallinen ulottuvuus ja jatkuvuus. Identiteetin pysyvyyteen on kuitenkin esitetty muita lisähuomioita erilaisista näkökulmista. Scottin ja Lanen (Pratt, Foremann, Scott, Lane, Gioia, Schultz, Corley, Brickson, Brown, Starkey, Hogg & Terry 2000, 143–144) mukaan tutkijat ovat kyseenalaistaneet Albertin ja Whettenin vuonna 1985 esittämät identiteetin ominaispiirteet. Kun Albert ja Whetten (1985) näkevät, että identiteetti on pysyvä ja stabiili, Gioian ym. (2000, 63) kanta on, että identiteetti on luonteeltaan muuttuva ja mukautuva, mikä johtuu identiteetin ja imagon vastavuoroisesta suhteesta. Identiteetti voidaan siis nähdä myös dynaamisena käsitteenä, koska se perustuu ilmaistuihin arvoihin, joiden tulkinta ei välttämättä ole pysyvää ja muuttumatonta. Organisaation jäsenten missio ja keskeiset arvot pysyvät samana, mutta niiden tulkinnat ja muuttaminen toiminnaksi toteutuvat eri tavoin eri aikoina. (Gioia ym. 2000, 65.) Scott ja Lane (Pratt ym. 2000) puolestaan näkevät identiteetin olevan osittain muuttuva, mutta heidän näkemyksensä on, että kirjallisuudessa esitetty identiteetin pysyvyyden ja dynaamisuuden vastakkainasettelu on liioiteltu. Heidän mukaansa organisaatioidentiteetin pitää mukautua ympäristön muutoksiin, mutta muutokset ovat epätäydellisiä, jolloin identiteetti ei ole staattinen eikä dynaaminen vaan he luonnehtivat sitä luontaisesti tahmeaksi. Kaikkien organisaatioiden identiteetti ei voi olla pysyvä eikä kaikkien organisaatioiden voida nähdä tarvitsevan tai omaavan dynaamista identiteettiä. (Pratt ym. 2000, 143–144.)

Identiteetin kolmas tärkeä ulottuvuus on Albertin ja Whettenin (1985) mukaan organisaation erottuvuus, jonka taustalla on identiteetin käsitteen ensisijainen merkitys viitaten siihen, että identiteetti on oman itsensä luokittelua, jossa identifioidaan yksilö huomattavasti erilaisena kuin muut ja toisaalta samanlaisena kuin saman ryhmän muut jäsenet. Organisaatiot määrittelevät sen keitä he ovat luomalla luokitteluja ja sijoittamalla

itsensä luokitteluun. (Albert & Whetten 1985, 267.) Ulottuvuudet, jotka valitaan määrittelemään organisaation erottuvaa identiteettiä voivat olla hyvinkin monenlaisia, sisältäen esimerkiksi ajatuksia ideologiasta, johtamisfilosofiasta tai kulttuurista. Albertin ja Whettenin (1985, 268) mukaan identiteettikuvauksen muodostaminen on enemmänkin poliittis-strateginen teko kuin tarkoituksenmukainen tieteellisen luokittelun tekeminen. Tarkka itsensä luokittelu voi kuitenkin olla sekä mahdotonta että epätarkoituksenmukaista, sillä esimerkiksi organisaation monimutkaisuus saattaa tehdä yksinkertaisesta identiteettilausesta mahdottoman ja liian tarkka tai yksityiskohtainen luokittelu voi myös nopeasti vanhentua.

Albert ja Whetten (1985, 270) esittävät organisaatioiden karkean tyypittelyn sijaan oletuksen siitä, että monet tai jopa useimmat organisaatiot ovat hybridejä, jotka muodostuvat useantyyppisistä identiteeteistä. He tarkoittavat hybridillä organisaatiota, jonka identiteetti koostuu kahdesta tai useammasta tyyppistä, jolloin niin organisaatio itse kuin ulkopuolisetkin näkevät sen vaihtoehtoisesti tai jopa samanaikaisesti kahtena erityyppisenä organisaationa. Näkemys moni-identiteetisistä organisaatiosta on identiteettikirjallisuudessa laajemminkin omaksuttu asia, sillä esimerkiksi Pratt ja Foremann (Pratt ym. 2000, 141–143) ovat tutkineet organisaation eri identiteettien johtamista. Toisaalta Brown ja Starkey (Pratt ym. 2000, 149) ovat esittäneet, että suurimmalla osalla organisaatioista on yksi eniten vaikuttava identiteetti, jonka jäsenet tunnistavat. Monet tutkijat ovat kuitenkin yhtä mieltä siitä, että monien eri identiteettien johtaminen onnistuu parhaiten johtamalla sekä sisäisiä että ulkoisia sidosryhmiä. Tämän ajatuksen taustalla on useita oletuksia, joista ensimmäinen on Prattin ja Foremanin (Pratt ym. 2000, 141) mukaan se, että identiteettien ajatellaan olevan johdettavissa eikä niiden ajatella olevan muuttamattomissa olevia näennäisiä asioita. Usein taustaoletuksena on myös se, että monien identiteettien johtaminen tapahtuu pääasiassa organisaation ylimmällä tasolla, jolla organisaationlaajuisia asioita kuten identiteettiä voidaan muokata. Lisäksi koska identiteetin johtaminen on elintärkeää organisaation pitkän aikavälin menestykselle ja selviytymiselle, se on ylimmän johdon perustavanlaatuinen, kriittinen vastuualue. Se, miten organisaatiot rakentavat, pitävät yllä ja reagoivat multi-identiteetteihin, vaikuttaa merkittävästi sekä koko organisaation että sen sidosryhmien jäseniin. (Pratt ym. 2000, 141.) Albertin ja Whettenin (1985, 270) mukaan organisaatiolla voi olla kaksi identiteettiä kahdella eri tavalla, mikä vaikuttaa myös johtamisnäkökulmaan. Organisaation eri yksiköt voivat edustaa organisaation molempia identiteettejä, jolloin puhutaan holografisesta muodosta. Toisaalta jokainen yksikkö saattaa edustaa vain toista identiteettiä, mihin viitataan ideografisen tai erikoistuneen muodon käsitettä. Ideografisen mallin selkeä huono puoli on se, että organisaation jäseniä on suhteellisen vaikeaa saada sitoutumaan tiettyyn annettuun toimintamalliin ja organisaation eri ryhmien konfliktit ovat hyvin mahdollisia. Toisaalta holografisessa organisaatioissa on vähemmän monimuotoisuutta hyödynnettä-

väksi, mutta johtajat voivat hyödyntää kaikkien yksiköiden yleisiä erityispiirteitä rakentaessaan yhteisymmärrystä ja konsensusta. (Albert & Whetten 1985, 271–272.) Prattin ja Foremannin (2000, 22) mukaan se, että organisaatiolla on monia identiteettejä muun muassa lisää tarvittavaa monipuolisuutta ja näiden monien identiteettien tehokas johtaminen parantaa luovuutta ja oppimista.

Identiteetin käsitteeseen ja siihen liittyvään luokitteluun liittyy läheisesti kaksi asiaa: erottelu julkisen ja yksityisen identiteetin välillä sekä identiteetin välittäminen muille. Identiteettikirjallisuuden yksi perinteisistä erotteluista on itsensä esittely ulkopuolisille, toisin sanoen julkinen identiteetti, sekä yksityinen identiteetti, eli oma, yksityinen näkemys itsestä. Useiden sidosryhmien kysymykseen siitä, millainen organisaatio on, voidaan usein vastata karkealla jaottelua organisaation ominaisuuksista, joita ovat esimerkiksi organisaation ikä, tuottoa tavoitteleva tai tavoittelematon organisaatio, työntekijöiden määrä sekä toimintojen laajuus ja sijainti. Sen sijaan läpitukevampi kysymys on sisäinen näkökulma eli se, *keitä me olemme*. Siinä keskitytään yleensä tarkempiin, arkaluontoisempiin ja keskeisempiin ominaisuuksiin, kuten eettisyyteen, yritteliäisyyteen ja työntekijäsuuntautuneisuuteen. Tämä julkisen ja yksityisen identiteetin erottelu johtaa kahteen väitteeseen organisaation tasolla: ensinnäkin, mitä suurempi epäjohdonmukaisuus on siinä, miten organisaatio näkee itsensä ja miten ulkopuoliset näkevät sen, sitä enemmän organisaation tehokkuus heikkenee. Toiseksi, julkisesti esitetty identiteetti on tyypillisesti sekä positiivisempi että yhtenäisempi kuin sisäisesti koettu identiteetti. Tietoa organisaation identiteetistä levitetään usein paitsi virallisten dokumenttien, kuten vuosikertomusten ja lehdistötiedotteiden muodossa, julkista identiteettiä viestitään usein myös merkkien ja symbolien kautta. (Albert & Whetten 1985, 269–270.) Julkiseen identiteettiin liittyy läheisesti imagon käsite, jonka kautta pääsemme brändiajatteluun. Identiteettiin liittyy kysymys siitä, *keitä me olemme*, joka on myös imagon ja brändäyksen taustalla.

2.3 Identiteetistä imagoon ja brändiin

Organisaation identiteetistä ja työnantajabrändistä keskusteltaessa ei voida sivuuttaa imagon käsitettä, sillä esimerkiksi Gioian, Schultzin ja Corleyn (2000, 63) mukaan organisaation identiteetin ja imagon eri muotojen välillä on vahva vastavuoroinen suhde. Tässä tutkimuksessa pääpaino on kuitenkin työnantajabrändäyksen käsitteessä ja sen ymmärtämisessä, joten imagon käsitteestä esitetään tässä vain tämän tutkimuksen kannalta oleellisia seikkoja.

Dutton ja Dukerich (1991, 520) ovat määritelleet imagon lyhyesti siten, että imago on sitä, miten organisaation jäsenet uskovat muiden näkevän organisaation. Hatchin ja Schultzin (1997, 359) mukaan organisaation imagoa määritellessä on yhdistettävä markkinointi- ja organisaatioteorioiden lähestymistapoja. Kuten identiteettiteorioissa, myös

imagon teorioissa on havaittavissa vastakkainasettelu markkinoinnin ja organisoinnin näkökulmien välillä, sillä organisaation imagon käsite esiintyy markkinoinnin kirjallisuudessa lähinnä ainoastaan ulkoisesta näkökulmasta (Dowling 1993), kun taas organisaatio- ja johtamiskirjallisuudessa keskitytään lähes ainoastaan imagon sisäiseen näkökulmaan. Organisaation imagon käsitteeseen ja sen määrittelyyn liittyykin paljon erimielisyyksiä ja väittelyitä (Gioia ym. 2000, 65). Alvessonin (1990, 375) mukaan imagon käsite on hankala määritellä. Joskus imagon käsitettä käytetään viittaamaan sisäiseen kuvaan tietyistä kohteesta ja toisinaan taas se viittaa kohteen viestittyyhin ominaisuuksiin. Voidaan myös väittää, että imago sijaitsee jossakin viestijän ja yleisön välissä. Imagon kaksi ulottuvuutta, sisäinen ja viestitty imago, saattavat aiheuttaa hämmennystä. Dowlingin (1993, 101) mukaan taas yrityksellä ei ole vain yhtä imagoa, vaan ennemminkin monia imagoita. Tämä johtuu siitä, että jokaisella on oma mielikuva organisaatiosta, mikä on peruseriaate organisaatioimagon johtamisessa. Organisaatio johtaa imagojaan ja kehittää niitä markkinoinnin voimavaroiksi koordinoimalla sisäisiä toimintojaan. Tavoitteena on rakentaa perusta halutulle imagolle erilaisten kohdeyleisöjen mielessä. (Dowling 1993, 101.)

Hatchin ja Schultzin (1997, 359) mukaan organisaation imago on kokonaisvaltainen ja elävä vaikutelma, joka yksilöllä tai tietyllä ryhmällä on organisaatiota kohtaan. Tämä vaikutelma on tulosta ryhmän ymmärryksestä ja siitä, miten organisaatio viestii suunniteltua kuvaa itsestään. Organisaatioidentiteetistä viestiessä pyritään siihen, että ymmärretty imago heijastaa todellisuutta ja organisaation tuleekin yhtenäisesti ja johdonmukaisesti viestiä filosofiaansa suunnitellulla visuaalisten tekijöiden joukolla (Abratt 1989, 68–69). Dowlingin (1993, 105) mukaan imagoon vaikuttavat lisäksi myös jokapäiväiset kohtaamiset ja vuorovaikutus organisaation jäsenten ja ulkoisten yleisöjen välillä. Hän on tuonut esiin näkemyksen, jonka mukaan ulkoisten sidosryhmien käsittämä imago ei kuitenkaan muodostu vain heidän saamiensa tuotteiden ja asiakaspalvelun sekä näkemänsä markkinointiviestinnän kautta, vaan myös siitä, mitä muut ihmiset sanovat organisaatiosta. Nämä ihmiset voivat olla asiakkaita, ystäviä, toimittajia tai esimerkiksi organisaation tuotteiden jakelukanavan jäseniä. (Dowling 1993, 105.) Myös Hatch ja Schultz (1997, 362) korostavat, että koska organisaation jäsenet ovat samalla myös ulkoisten ryhmien jäseniä, kuten asiakkaita, median käyttäjiä ja muiden sidosryhmien jäseniä tarkkaillen organisaation toimintaa, ja siten alttiita ulkoisille näkemyksille omasta organisaatiostaan, todennäköisyys verrata omia näkemyksiään organisaationsa imagosta muiden näkemyksiin korostuu entisestään. Organisaation imago sisältääkin ulkoisesti tuotettua merkitysten antamista, mutta tällä on merkitystä myös sisäisiin identiteetin muodostamisen prosesseihin, sillä myös se miten asiakkaat, kilpailijat ja muut sidosryhmät näkevät organisaation jäsenet, voi vaikuttaa organisaation identiteettiin. Tämä johtuu siitä, että jäsenet peilaavat itseään kommentteihin ja valituksiin, joita ulkoiset ryhmät ovat organisaatiosta tehneet (Dutton & Dukerich 1991, 520).

Organisaation toiminnalla voidaan vaikuttaa sekä identiteettiin että imagoon, jotka ovat keskenään vuorovaikutuksessa olevia ilmiöitä (Gioia ym. 2000, 63). Hatchin ja Schultzin (1997, 356) mukaan ylimmän johdon toiminta ja lausunnot vaikuttavat yhä enemmän samanaikaisesti sekä organisaation identiteettiin että imagoon. Tämä johtuu ensinnäkin organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien välisen vuorovaikutuksen lisääntymisestä, sillä organisaation jäsenet, kuten työntekijät, ovat yhä enemmän tekemisissä esimerkiksi toimittajien, asiakkaiden, lainsäätäjien sekä muiden ympäristön toimijoiden kanssa. Toisaalta muutos johtuu organisaation jäsenten moninaisista rooleista heidän toimiessaan sekä sisäisenä sidosryhmänä, eli työntekijöinä, että ulkoisena sidosryhmänä, kuten kuluttajina ja yhteiskunnan jäseninä. (Hatch & Schultz 1997, 358.)

Maine ja imago voidaan nähdä joko samana asiana (Dowling 1993, 101) tai kahtena eri asiana (Dutton & Dukerich 1991, 547). Maineen sanotaan kuvaavan niitä todellisia ominaisuuksia, joita ulkopuoliset yhdistävät organisaatioon, kun imago taas kuvailee organisaation jäsenten arvioita siitä, mitä ulkopuoliset ajattelevat (Dutton & Dukerich 1991, 547). Dowlingin (1993, 101) mukaan yrityksen imago tai maine on organisaation voimavara tai alusta, jolta organisaatio palvelee sidosryhmiään. Hatch ja Schultz (2008, 231) puolestaan määrittelevät organisaation maineen sen sidosryhmien kokonaisvaltaisena arviona organisaatiosta. Maine muodostuu pidemmällä aikavälillä ja se syntyy yhteenkootuista sidoryhmien näkemyksistä, yrityksen imagoista, joita he muodostavat ja käyttävät viestiäkseen toistensa kanssa organisaation kyvystä täyttää heidän odotuksensa. He määrittelevät sidosryhmien imagot tai mielikuvat merkityksiksi, joita ulkoiset sidosryhmät yhdistävät organisaatioon. Toisin sanoen sidosryhmien imagot tarkoittavat ulkopuolisen maailman koko vaikutelmaa organisaatiosta tiettyä aikana sisältäen asiakkaiden, osakkeenomistajien, median, yleisön ja muiden sidosryhmien näkökulmat. (Hatch ja Schultz 2008, 231.)

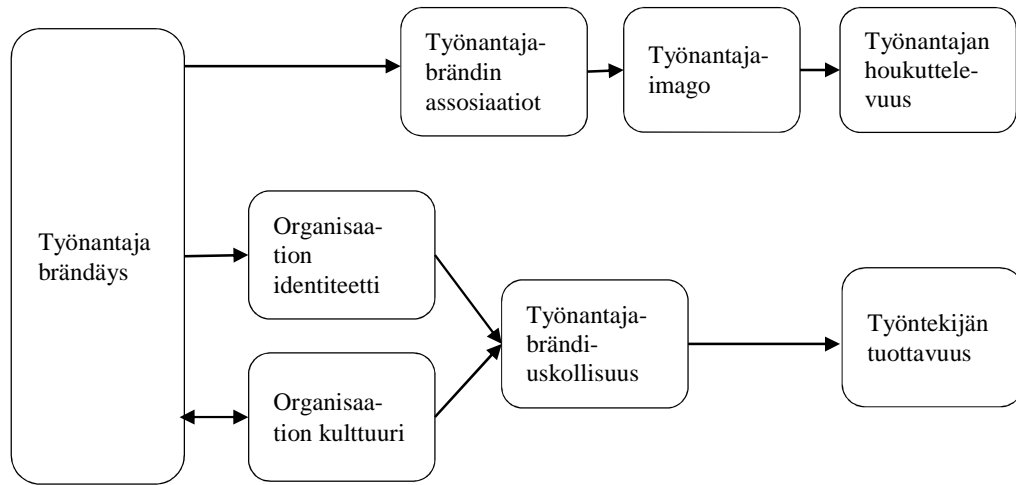
Identiteettiin, imagoon ja maineeseen liittyen on tehty lukuisia eri tutkimuksia erilaisista lähtökohdista ja näkökulmista. Näihin liittyvä tieteellinen keskustelu onkin hyvin monipolvista, mutta tämän työn kannalta oleellisinta on työnantajabrändin ja -brändäyksen käsitteiden tausta, minkä vuoksi näihin eri käsitteisiin ei paneuduta enempää kuin on välttämätöntä työnantajabrändin ja -brändäyksen ymmärtämiseksi. Seuraavaksi keskitytäänkin tämän tutkimuksen keskeisimpään käsitteeseen, työnantajabrändäykseen ja sen eri ulottuvuuksiin.

3 ONNISTUNEEN TYÖNANTAJABRÄNDÄYKSEN OSATEKI- JÄT

Aiemmassa pääluvussa käsiteltiin työnantajabrändin määritelmiä ja käsitteen taustalla olevia identiteetin ja imagon käsitteitä. Tässä tutkimuksessa tavoitteena on selvittää sitä, mikä on kunta-alan organisaatioissa työnantajabrändäyksen nykytila ja mitä haasteita työnantajabrändäyksessä kohdataan. Tarkoituksena on löytää teoreettinen viitekehys, jonka avulla tähän tutkimuskysymykseen voidaan vastata. Työnantajabrändäyksestä on esitetty erilaisia teoreettisia viitekehyksiä hieman erilaisin näkökulmin ja työnantajabrändäyksen käsitettä onkin tutkittu sekä markkinoinnin että johtamisen ja organisoinnin kirjallisuudessa, samoin kuin aiemmin esiteltyjä identiteetin ja imagon käsitteitä. Yksi työnantajabrändäyksen kirjallisuudessa usein mainittu viitekehys on Backhausin ja Tikoon (2004) malli työnantajabrändäyksen osatekijöistä, joka esitellään seuraavaksi.

3.1 Backhausin ja Tikoon (2004) viitekehys

Backhaus ja Tikoo (2004) ovat tutkineet työnantajabrändäystä yhdistäen resurssipohjaisen teorian ja brändipääomateorian lähtökohdat. He ovat muodostaneet viitekehysten työnantajabrändäyksen ymmärtämiseksi ottaen huomioon sekä johtamisen ja organisoinnin että markkinoinnin näkökulmat. He esittävät mallissaan, että työnantajabrändäyksellä on kaksi pääasiallista tuotosta, jotka ovat brändiassosiaatiot ja brändilojaalius. Työnantajabrändiassosiaatiot muokkaavat työnantajamielikuvaa tai -imagoa, joka vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Työnantajabrändäys vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, jotka puolestaan edesauttavat työnantajabrändilojaaliutta. Työnantajabrändilojaalius taas lisää työntekijöiden tuottavuutta. Seuraavassa kuviossa esitetään Backhausin ja Tikoon (2004) muodostama malli yllämainituista vaikutussuhteista työnantajabrändäyksessä.



Kuvio 1 Työnantajabrändäyksen viitekehys (Backhaus & Tikoo 2004, 505)

Ylläoleva viitekehys kuvaa työnantajabrändäyksen luomaa kahta pääasiallista voimavaraa eli brändiassosiaatioita, jotka johtavat työnantajan houkuttelevuuteen sekä brändiuskollisuutta, jonka vaikutus nähdään työntekijän tuottavuudessa. Kuviossa voidaan erotella ulkoinen ja sisäinen työnantajabrändäyksen ulottuvuus. Assosiaatiot tai mielikuvat liittyvät ulkoiseen brändäykseen, sillä työnantajabrändin assosiaatiot muokkaavat työnantajakuvaa, joka puolestaan vaikuttaa organisaation houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Työnantajabrändäys vaikuttaa myös organisaation kulttuuriin ja identiteettiin, mikä edesauttaa olemassa olevien työntekijöiden brändiuskollisuutta. Työnantajabrändiuskollisuus vaikuttaa positiivisesti olemassa olevien työntekijöiden tuottavuuteen. Tämä puolestaan liittyy työnantajabrändäyksen sisäiseen näkökulmaan. (Backhaus & Tikoo 2004, 504–505.) Backhausin ja Tikoon (2004, 502–503) mukaan työnantajabrändäyksessä voidaan nähdä olevan kolme vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa yritys kehittää arvolupauksen, jonka tulee näkyä brändissä. Toinen vaihe liittyy ulkoiseen brändäykseen, sillä siinä organisaatio markkinoi arvolupausta ulkoiselle kohderyhmälleen, potentiaalisille työntekijöille. Kolmas työnantajabrändäyksen vaihe on brändin markkinointi organisaation sisäiselle kohderyhmälle eli nykyisille työntekijöille, jolloin tavoitteena on sitouttaa henkilöstöä organisaation arvoihin ja tavoitteisiin.

Backhausin ja Tikoon (2004) mallissa tärkeä käsite on brändiassosiaatio, jolla tarkoitetaan ajatuksia ja ideoita, joita brändin nimi saa aikaan kuluttajien mielessä ja jotka määrittelevät brändi-imagon. Brändiassosiaatio tai brändimielikuva viittaa siis brändäyksen ulkoiseen ulottuvuuteen, jossa pyritään houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä. Nämä potentiaaliset työntekijät kehittävät työnantajabrändi-imagon perustuen niihin

brändiassosiaatioihin, jotka ovat tulosta organisaation työnantajabrändäyksestä. Mahdolliset tulevat työntekijät muodostavat työnantajaan liittyviä brändimielikuvia perustuen myös tietolähteisiin, joita organisaatio ei voi kontrolloida. Sen vuoksi tehokas työnantajabrändäys on proaktiivista toimintaa, jossa määritellään halutut brändiassosiaatiot ja pyritään aktiivisesti kehittämään näitä mielikuvia. (Backhaus & Tikoo 2004, 505–506.) Potentiaalisten hakijoiden kiinnostus organisaatiota kohtaan perustuu siihen, kuinka he uskovat organisaation tarjoavan työntekijöilleen erilaisia etuja ja kuinka tärkeänä he pitävät näitä eri ominaisuuksia. Työnantajabrändi-imago sisältääkin kahdenlaisia etuja, jotka voivat olla funktionaalisia tai symbolisia. Funktionaaliset edut liittyvät työnteon objektiivisiin tekijöihin, kuten palkkaan, työsuhde-etuihin ja lomiin. Symboliset edut puolestaan liittyvät näkemyksiin organisaation maineesta sekä hakijoiden kuvittelemasta sosiaalisesta hyväksynnästä, jonka he kokevat työskennellessään yrityksessä. Backhausin ja Tikoon (2004, 505) mukaan työnantajabrändäys on erityisen hyödyllistä silloin, kun brändiä käytetään keinona viestiä symbolisia etuja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajabrändin symboliset edut voivat sisältää organisationaalisia ominaisuuksia kuten innovatiivisuutta tai vaikutusvaltaa eli ominaisuuksia, joita potentiaalinen hakija pitää mielenkiintoisena tai houkuttelevana. Tällöin potentiaalisten työntekijöiden henkilökohtaiset ominaisuudet vaikuttavat myös, sillä potentiaaliset työntekijät pitävät eri asioita mielenkiintoisina tai positiivisina, mikä kertoo myös henkilön ja organisaation yhteensopivuudesta. Kun potentiaaliset työntekijät kokevat työnantajaimagossa olevan positiivisia ominaisuuksia, he samaistuvat brändiin paremmin ja suuremmalla todennäköisyydellä pyrkivät organisaatioon. (Backhaus & Tikoo 2004, 505–506).

Toinen Backhausin ja Tikoon (2004) tutkimuksen tärkeistä käsitteistä on työnantajabrändiuskollisuus. Tämä viittaa työnantajabrändäyksen sisäiseen ulottuvuuteen, sillä kyse on siitä, miten nykyiset työntekijät omaksuvat työnantajabrändin ja miten heidän tuottavuuttaan voidaan parantaa. Brändilojaalius voi liittyä paitsi tuotteisiin, myös työnantajaan. Tällöin puhutaan työnantajabrändiuskollisuudesta, jolla viitataan työntekijöiden sitoutumiseen työnantajaansa kohtaan. Työnantajabrändiuskollisuuteen vaikuttavat organisaatiokulttuuriin liittyvä käyttäytymismalli sekä organisaation identiteettiin liittyvä asenne. Backhaus ja Tikoo (2004, 508) käyttävät viitekehyksessään työnantajabrändiuskollisuuden tai -lojaaliuden käsitteitä, joiden merkitys on samankaltainen kuin organisationaalisen sitoutumisen käsitteellä. Tässä yhteydessä sitoutumisella viitataan siihen, että työntekijä tuntee olevansa sidoksissa työnantajaansa siinä muodossa, kuin organisaatio on esitetty työnantajabrändissään. Tuotebrändilojaaliudessa kuluttajat jatkavat tuotteen ostamista ja samoin työnantajabrändilojaaliudessa työntekijät pysyvät organisaatiossa huolimatta siitä, vaikka olosuhteet olisivatkin sellaiset, että olisi aiheellista harkita muita työnantajia. (Backhaus & Tikoo 2004, 508–509.) Tällöin työnantajabrändiuskollisuus on sisäisen työnantajabrändäyksen lopputuotos edesauttaen työntekijöiden sitoutumista ja tuottavuutta.

Backhausin ja Tikoon (2004) mallissa nostetaan siis esille sekä potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen että nykyisten työntekijöiden tuottavuuden parantaminen. He ovat huomioineet sekä johtamisen ja organisoinnin että markkinoinnin tieteenalat, mutta tutkimuksessa korostuu kuitenkin markkinointinäkökulma ja markkinoinnin tutkimuksesta sovelletut käsitteet ja teemat vahvemmin. Heidän mallissaan keskiössä on se, mistä tekijöistä ja vaiheista työnantajabrändäys muodostuu, mutta vähemmälle huomiolle jäävät itse työnantajabrändäyksen johtamisen keinot ja sen arviointi, missä tilanteessa ja miksi työnantajabrändäyksessä saatetaan kulloinkin olla. Koska tämän tutkimuksen tarkoituksena on selvittää kuntaorganisaatioiden työnantajabrändäyksen nykytilaa kokonaisvaltaisesti sekä johtamisen ja organisoinnin näkökulma että markkinointinäkökulma huomioiden, tämä Backhausin ja Tikoon (2004) malli ei riitä tutkimuskysymykseen vastaamisen taustaksi. Heidän esittämänsä teoriat ja malli tukevat tämän tutkimuksen toteuttamista, mutta eivät tarjoa keinoja siihen, miten arvioidaan työnantajabrändäyksessä onnistumista ja mitkä ominaisuudet, seikat ja haasteet vaikuttavat työnantajabrändäyksessä onnistumiseen. Backhausin ja Tikoon (2004) malli on siis puutteellinen viitekehys tätä tutkimusta ajatellen, sillä se ei vastaa kysymykseen siitä, mikä on työnantajabrändäyksessä onnistumisen taso ja miksi.

Seuraavaksi käsitellään sellaisia kirjallisuudessa esiin tulleita työnantajabrändin tekijöitä, jotka on otettava huomioon arvioitaessa työnantajabrändäyksessä onnistumista ja pyrittäessä kuvaamaan moniulotteisen työnantajabrändäyksen käsitteen kokonaisuutta. Onnistuneella työnantajabrändäyksellä on paljon yhteistä organisaation muiden brändien kanssa. Moroco ja Uncles (2008, 163–165) ovatkin eritelleet kolme työnantaja- ja yritysbrändäykselle sekä kuluttajakeskeiselle brändäykselle yhteistä seikkaa. Tällaisia ovat tunnettuus ja näkyvyys, merkittävyys ja arvolupaus sekä erottautuminen suorista kilpailijoista (Moroco & Uncles 2008, 165). Näiden lisäksi työnantajabrändäyksessä on myös tiettyjä vain sille ominaisia tekijöitä, jotka liittyvät erityisesti työnantajabrändäyksen sisäiseen ulottuvuuteen. Työnantajabrändäyksessä kohderyhmät ovat erilaisia kuin tuote- ja yritysbrändäyksessä. Edwardsin (2010, 6) mukaan työnantajabrändäyksessä voidaan käyttää tuotteen ja organisaation brändäyksen periaatteita, mutta kohderyhminä ovat jo olemassa olevat työntekijät sekä potentiaaliset työntekijät. Toisin sanoen, toisin kuin tuote- ja yritysbrändit, työnantajabrändi on suunnattu sekä sisäisille että ulkoisille kohderyhmille (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Moroccon ja Unclesin (2008, 165) mukaan tärkeimpiä vain työnantajabrändäykselle ominaisia asioita ovat psykologisen sopimuksen täyttäminen sekä tahattomasta brändiarvojen omaksumisesta johtuva näkemysten johtaminen. Nämä molemmat teemat käsittelevät yrityksen kykyä pitää lupauksensa työntöön kokemuksesta nykyisten ja mahdollisten työntekijöidensä näkemysten ja odotusten mukaisesti. (Moroco & Uncles 2008, 165). Seuraavaksi käsitellään tarkemmin sekä työnantajabrändin ja muiden brändien yhteisiä ominaisuuksia että vain työnantajabrändille ominaisia tekijöitä.

3.2 Työnantajabrändin ja muiden brändien yhteiset tekijät

Morocon ja Unclesin (2008, 165) mukaan organisaation kaikkia brändejä, kuten työnantaja-, organisaatio- ja tuotebrändejä yhdistää kolme tekijää, jotka ovat tunnettuus ja näkyvyys, merkittävyys ja arvolupaus sekä erottautuminen suorista kilpailijoista.

3.2.1 Tunnettuus ja näkyvyys

Tunnettuus ja näkyvyys ovat tärkeitä organisaation kaikessa brändäyksessä ja bränditietoisuuden lisääminen onkin kaikkialla brändijohtajien tärkeä viestintätavoite. Jotta työnantajabrändi voi olla menestyvä, se on tunnettu ja näkyvä. (Moroco & Uncles 163–164.) Myös esimerkiksi Franca (2012, 78) erittelee yhdeksi vahvan työnantajabrändin tekijäksi tunnettuuden. Vahvan työnantajabrändin avulla organisaatio pystyy sekä houkuttelemaan että sitouttamaan parhaat työntekijät.

Potentiaalisia työntekijöitä ajatellen rekrytointiviestintä on tärkeä työnantajabrändin näkyvyyden luomisen keino. Rekrytointiprosessin alkuvaiheessa viestinnällä onkin erityisen suuri merkitys työpaikkaan hakeutumisen kannalta, sillä esimerkiksi työpaikkailmoitus vaikuttaa muun muassa siihen, kuinka kiinnostavaksi hakija kokee työpaikan ja päättääkö hän lähettää työhakemuksensa työpaikkaan vai ei (Pitkänen ym. 2009, 297–298). Työpaikkailmoitukset rakentavatkin näkyvästi kuvaa koko organisaatiosta ja sen työnantajakuvasta.

3.2.2 Arvolupaus eli brändin tarjoamat merkittävät edut

Toinen menestyvän brändin ominaisuus on se, että kohdeyleisö näkee sen merkittävänä. Tämä koskee niin tuote-, organisaatio- kuin työnantajabrändiä. Kuluttajabrändäyksessä jatkuva brändiostos tapahtuu, kun kuluttajat näkevät brändin arvolupauksen merkittävänä ja oleellisena eli silloin kun brändi tarjoaa kohderyhmälle oleellisia etuja. Erityisesti oleelliset arvolupaukset voivat johtaa kuluttajan ja brändin välisen suhteen muodostumiseen. Työnantajabrändeissä kohteena ovat nykyiset ja mahdolliset tulevat työntekijät, joita erillisen arvolupauksen tulisi koskettaa. Työntekijöiden arvolupaus on selkeä, yrityksen tarjoama etujen paketti, joka koskee erityisesti mahdollisia ja nykyisiä työntekijöitä (Ambler & Barrow 1996, Morocon ja Unclesin 2008, 164 mukaan).

Moroco ja Uncles (2008, 164) toteavat tutkimuksessaan, että menestyvillä työnantajabrändeillä on kohderyhmilleen yhdenmukainen arvolupaus, joka on merkityksellinen sekä potentiaalisille että nykyisille työntekijöille. Avainasia onkin selvittää, mitä ihmisten parempi kohteleminen todella tarkoittaa, jotta voidaan ensinnäkin parantaa työntekijöille

tarjottavaa tuotetta eli työnteon kokemusta sekä kommunikoida tehokkaammin siitä, mikä todella on arvokasta kohderyhmälle. (Moroco & Uncles 2008, 164.) Edwards (2010, 7) korostaa, että organisaation tulee erottautua omalla työnantajakokemuksellaan muista organisaatioista ja tässä erottautumisessa tärkeää on juuri arvolupaus, mikä voidaan tehdä selkeyttämällä organisaation identiteetin tai imagon ainutlaatuisia ominaisuuksia. Myös Backhausin ja Tikoon (2004, 502) mukaan työnantajabrändäyksessä ensimmäinen askel on muotoilla arvolupaus, joka on brändin ytimessä. Arvolupauksen muotoilemisessa auttavat palkkion ja työnteon etujen tiivistäminen sekä organisaation arvojen ja ominaisuuksien selkeyttäminen. (Edwards 2010, 7.)

Cablen ym. (2000, 1083) mukaan organisaation viestimällä informaatiolla ja hakijoiden uskomuksilla organisaation kulttuurista voi olla hyvinkin vahva riippuvuus. Organisaatioiden kannattaisikin korostaa hakijoille haluttuja arvoja, kuten riskinottoa ja vähentää viestimistä ei-toivotuista arvoista, kuten sääntöjen ohjaavuudesta. (Cable ym. 2000, 1083.) Rehellisyys on kuitenkin tärkeää, sillä organisaatiot, jotka esittävät työnantajakokemuksestaan todellisuutta positiivisemmän kuvan, todennäköisesti saavat aikaan epärealistisia odotuksia uusien työntekijöiden keskuudessa. Siitä seuraa usein myös irtisanoutumistodennäköisyyden huomattavaa kasvua. (Edwards 2010, 10.) Myös Morocon ja Unclesin (2008, 172) mukaan jos potentiaalisilla työntekijöillä on virheellisesti omaksettua positiivinen mielikuva työnantajasta, odotukset ja todellisuus eivät kohtaa, jolloin sitoutuneisuus heikkenee. Kun potentiaalisille työntekijöille esitetään organisaation tarjoamia etuja, he muodostavat odotuksia siitä, mitä organisaation tulee tarjota työntekijöilleen (Edwards 2010, 15). Cablen ym. (2000, 1083) mukaan organisaation kannattaa korostaa haluttuja kulttuurin ominaisuuksia houkutellessaan työntekijöitä, joiden arvot sopivat ominaisuuksiin ja arvoihin. Organisaatiot pyrkivät usein houkuttelemaan niin paljon työntekijöitä kilpailijoilta kuin mahdollista. Sen sijaan niiden kannattaisi viestiä yksityiskohtaista tietoa kulttuuristaan ja antaa hakijoiden itse päättää organisaation houkuttelevuudesta saamansa informaation perusteella. Kaikki työntekijät eivät ole juuri kyseiselle organisaatiolle potentiaalisia ja parhaita mahdollisia työntekijöitä, minkä vuoksi organisaation kannattaa keskittyä houkuttelemaan juuri oikeita kohderyhmiä ja sopivimpia hakijoita. Jos pyritään houkuttelemaan kaikkia mahdollisia ryhmiä, siitä voi seurata vaikutuksia liikevaihtoon, työntekijän ja työnantajan välisen yhteensopivuuden heikkoa tasoa sekä työntekijän sitoutumisen alenemista. (Cable ym. 2000, 1083.)

Arvolupaukseen voidaan nähdä liittyvän myös brändipääoman käsite, joka tarjoaa täydentävän teoreettisen näkökulman työnantajabrändäyksen ymmärtämiseen (Blackston 2000, 101). Brändipääomaa käytetään usein synonyyminä brändin kokonaisarvolle ja sen voidaan ajatella koostuvan kahdenlaisesta pääomasta. Ensimmäinen on fundamentaalinen pääoma, joka edustaa klassisia markkinoinnin muuttujia, kuten tuotetta, hintaa, pakkausta ja jakelua. Toinen brändin pääoman tyyppi on lisäarvo, joka on yleensä paljon

vaikeampi määritellä sen aineettoman luonteen vuoksi. (Blackston 2000, 101.) Työnantajabrändäyksen yhteydessä brändipääoma liittyy bränditietämyksen vaikutukseen potentiaaliin ja olemassaoleviin organisaation työntekijöihin. Blackstonin näkemys kahdesta erilaisesta brändipääoman tyypistä sopii Backhausin ja Tikoon (2004, 505–506) esittämään ajatukseen kahdenlaisista työnantajabrändiassosiaatioista. Kun yleisellä tasolla brändipääoman ulottuvuudet ovat konkreettiset ominaisuudet ja aineettomat ominaisuudet (Blackston 2000, 101), työnantajabrändin assosiaatioita ovat aineelliset, funktionaaliset asiat, kuten palkka ja lomat, sekä symboliset, aineettomat arvot, kuten innovatiivisuus. Backhausin ja Tikoon (2004, 506) mukaan erityisen hyödyllistä työnantajabrändäys on silloin, kun brändiä käytetään keinona viestiä symbolisia etuja potentiaalisille työntekijöille. Työnantajabrändin osalta symboliset edut voivat sisältää organisationaalisia ominaisuuksia, kuten innovatiivisuutta tai vaikutusvaltaa eli toisin sanoen ominaisuuksia, joita potentiaalinen hakija pitää mielenkiintoisena tai houkuttelevana. (Backhaus & Tikoo 2004, 506.) Myöhemmin myös esimerkiksi Sivertzen, Nilsen & Olafsen (2013, 479–480) ovat tutkineet asiaa ja todenneet, että työnantajakuvakampanjoissa sekä rekrytoinnissa tulisi keskittyä aineettomiin asioihin ja välttää keskittymistä palkkaukseen ja muihin aineellisiin etuihin. Potentiaalisille työntekijöille kannattaakin korostaa esimerkiksi mahdollisuutta innovaatioihin, itsevarmuuden tunnetta, kasvua, oppimista ja mahdollisuutta käyttää omia taitoja ja tietoja. Nämä asiat ovat tärkeitä tekijöitä pyrittäessä luomaan työnantajabrändistä positiivisia mielikuvia tai assosiaatioita. Samalla työnantajaimagoa voidaan muokata ja organisaation houkuttelevuus työnantajana paranee. (Sivertzen ym. 2013, 479–480.)

3.2.3 *Erottautuminen kilpailijoista*

Kolmas tekijä, joka yhdistää kuluttaja-, yritys- ja työnantajabrändejä on erottautuminen suorista kilpailijoista. Differentioitu työnantajabrändi onkin avaintekijä pyrittäessä voitamaan kilpailu henkilöstövoimavaroista (Moroco & Uncles 2008, 164). Myös Backhaus ja Tikoo (2004, 502) tuovat erottautumisen tärkeyden esiin jo työnantajabrändiä määriteltessään, sillä heidän mukaansa työnantajabrändi on organisaation konsepti, joka erottaa sen kilpailijoista työnantajina. Erityisesti huonosti menestyneiden työnantajabrändien yhteydessä nousee esiin se, että brändi ei ole millään tavalla erottautunut kilpailijoistaan eikä kerro mitään organisaation identiteetistä tai luonteesta. (Moroco & Uncles 2008, 165). Kuten aiemmassa pääluvussa käsiteltiin, yksi työnantajabrändäyksen taustalla olevan organisaatioidentiteetin olennaisimmista ominaisuuksista on myös juuri erottuvuus (Albert & Whetten 265–267).

Jonesin ja Bonevacin (2013, 118) mukaan brändäyksessä on kaksi vaihetta. Ensimmäisessä vaiheessa organisaation tulee sijoittaa itsensä tai tuotteensa tiettyyn kategoriaan

missionsa perusteella. Tämä kategoria on siis sidottu niihin tavoitteisiin ja tarkoituksiin, joita organisaatio pyrkii saavuttamaan. Brändäyksen toinen vaihe on erottautuminen, jossa organisaatio pyrkii erottautumaan kategorian muista jäsenistä. Erottautumisessa on tärkeää selvittää, mitkä ovat organisaation erottavia tekijöitä ja ominaisuuksia ja miten organisaatio eroaa kilpailijoistaan. (Jones & Bonevac 2013, 118.) Erottuva brändi mahdollistaa organisaatiolle erottuvien työntekijöiden hankkimisen. Kun potentiaaliset työntekijät on houkuteltu brändin avulla, he kehittävät organisaatiossa työskentelemiseen liittyviä oletuksia, jotka he tuovat mukanaan yritykseen. Täten he tukevat organisaation arvoja ja ovat sitoutuneita yritykseen. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.) Nämä brändäyksen erottautumisen kaksi vaihetta ovat myös yhdenmukaisia identiteettiajattelun (Albert & Whetten 1985, 265–267) kanssa.

3.3 Työnantajabrändille tyypilliset ominaisuudet

Työnantajabrändillä on myös vain sille ominaisia piirteitä. Tällaisia ovat ensinnäkin se, että työnantajabrändäyksellä on muista brändeistä poiketen kaksi kohderyhmää, jotka ovat sisäinen ja ulkoinen kohderyhmä (Edwards 2010, 6; Backhaus & Tikoo 2004, 503). Tähän liittyvät osaltaan myös muut vain työnantajabrändille tyypilliset ominaisuudet. Näitä ovat psykologinen sopimus sekä organisaation muiden brändien vaikutus eli kohderyhmien tahattomasta brändiarvojen omaksumisesta johtuva näkemysten johtaminen (Moroco & Uncles 2008, 165).

3.3.1 Sisäinen kohderyhmä

Kuten jo aiemmin on käynyt esille, työnantajabrändäyksen kohderyhmät ovat erilaisia kuin tuote- ja yritysbrändäyksessä. Kuluttaja- ja yritysbrändäyksessä kohdistetaan toimenpiteet vain ulkoisille sidosryhmille, mutta työnantajabrändäyksessä kohderyhmiä on kaksi. Nämä ovat sisäinen kohderyhmä eli jo olemassa olevat työntekijät sekä ulkoinen kohderyhmä, joka tarkoittaa potentiaalisia työntekijöitä. (Edwards 2010, 6; Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Työnantajabrändin toinen ulottuvuus on siis ulkoisen brändäyksen lisäksi sisäinen työnantajabrändäys. Sisäisellä työnantajabrändäyksellä tarkoitetaan systemaattista arvolupauksen viestimistä olemassa oleville työntekijöille, mikä mahdollistaa työpaikan kulttuurin muokkautumisen organisaation tavoitteiden ympärille. (Backhaus & Tikoo 2004, 503.) Rajin ja Jyothin (2011, 1–2) mukaan sisäinen brändäys on suhteellisen uusi lähestymistapa työnantajabrändäykseen. Se mahdollistaa organisaatioiden keskittymisen or-

ganisationaliseen visioon, missioon ja arvoihin. Sisäinen brändäys on avaintekijä liiketoiminnan ja brändäyksen menestyksessä, sillä se yhdistää liiketoimintastrategian ja sen täytäntöönpanon. (Raj & Jyoth 2011, 1–2.)

Merkittävä toimija sisäisen työnantajabrändäyksen kontekstissa on työntekijä, minkä vuoksi onkin välttämätöntä ymmärtää, mitä työntekijät arvostavat ja mikä edesauttaa heidän sitoutumistaan. Työntekijöiden tulisi kokea olevansa emotionaalisesti yhteydessä organisaation arvioihin, sillä positiiviset työntekijäkokemukset määrittelevät työntekijöiden sitouttamisstrategioiden menestyksen ja siten organisaation liiketoiminnan kasvun. Tässä merkittävä asia on se, että organisaatio täyttää rekrytoinnin yhteydessä antamansa lupaukset. (Raj & Jyoth 2011, 2.) Myös Edwards (2010, 6) huomauttaa, että työntekijöiden kokemus työnantajastaan ja työnteosta organisaatiossa on huomionarvoinen asia ja työntekijöille tulisikin tarjota erityislaatuinen työnantajakokemus. Työnantajakokemukseen vaikuttavat monet seikat kuten taloudelliset palkkiot, aineettomat palkkiot ja se, miten sosiaaliset ja emotionaaliset tarpeet täyttyvät työssä. (Edwards 2010, 6.) Työnantajabrändäyksessä organisaation tuleekin identifioida se ainutlaatuinen työnantajakokemus, jonka he tarjoavat työntekijöilleen. Tämä työnantajakokemus arvioidaan ottamalla huomioon aineelliset ja aineettomat palkkiot, kuten aiemmin on käsitelty. Lisäksi työnantajabrändäyksessä organisaation tulee identifioida omat ominaisuutensa, kuten arvot ja periaatteet siitä, miten organisaatio toimii yhtenäisenä kokonaisuutena. (Edwards 2010, 7) Työntekijöiden työkokemusten tulisi olla myös riittävän haasteellisia ja heidät tulisi altistaa organisaation arvoille, sillä muutoin työntekijöille ei välttämättä jää tarkkaa ymmärrystä organisaation kulttuurista ja brändistä (Cable ym. 2000, 1083). Työnantajakokemuksen perustana ovat työntekijöiden odotukset siitä, mitä organisaation tulee tarjota työntekijöilleen ja se, miten organisaatio todella täyttää nämä odotukset (Edwards 2010, 15).

Rajin ja Jyothin (2011, 2) mukaan on tärkeää, että henkilön ja työn yhteensopivuus toteutuu, jotta yksilön ja organisaation tavoitteet ovat linjassa ja työntekijä suoriutuu parhaalla mahdollisella tavalla. Yhteensopivuus edesauttaa ylpeyden tunnetta, joka puolestaan näkyy sitoutumisena ja yhteenkuuluvuuden tunteena organisaation kanssa. Organisaatio voi myös hyötyä työntekijöiden sitoutumisesta siten, että työntekijät voivat rakentaa organisaation brändille luottamusta ja uskottavuutta. Organisaatioiden kannattaa myös arvioida työntekijöidensä suoriutumista brändin lähettiläinä. (Gelb & Rangarajan 2014, 96.) Kun kulttuuri on linjattu vision ja imagojen kanssa, työntekijät vievät brändäyksen sanomaa eteenpäin muille sidosryhmille muokkaamalla omia työskentelytapojaan (Hatch & Schultz 2008, 141–142).

Nykyiset työntekijät voivat liittyä organisaation brändiin kahdella tavalla. He voivat olla brändin osia tai brändin lähettiläitä. Työntekijät ovat brändin osia tai elementtejä useimmin silloin, kun he ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa. Työntekijät, jotka puolestaan toimivat brändilähettiläinä, edustavat omien työtehtäviensä lisäksi organisaation brändiä asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille, suurelle yleisölle ja jopa potentiaalisille

työntekijöille. He myöskin kuuntelevat esimerkiksi ystäviään tai naapureitaan, jotka kommentoivat brändiä tai sen kilpailijoita. (Gelb & Rangarajan 2014, 98–99.) Työntekijöiden status organisaation sidosryhminä, joiden odotetaan toimittavan brändilupausta, antaa heille erityisen roolin organisaation brändäyksessä. Organisaation kulttuuri auttaa heitä ymmärtämään ja soveltamaan tätä roolia sekä edesauttaa merkittävästi brändin arvoa. Tärkein asia tässä on saada brändi työntekijöiden taakse. Tämän saavuttamiseksi HR-käytäntöjen tulee ilmaista brändiä tarkoituksenmukaisesti. Kaikki työntekijöihin liittyvät toimet sekä kaikki mitä työntekijöiltä odotetaan, tulisi olla organisaation brändin kautta ilmaistu. Toisin sanoen jokaisessa henkilöstöjohtamisen käytännössä organisaation tulee pyrkiä ilmaisemaan identiteettiään eli sitä, keitä me olemme, mitä me edustamme, alkuperäämme, arvojamme, tarkoitustamme ja tavoitteitamme. (Hatch & Schultz 2008, 146–147.)

Sisäisen työnantajabrändäyksen taustalla vaikuttaa myös organisationaalinen identiteetti. Edwardsin (2010, 11) mukaan korkeampaa työntekijöiden sitoutumista ja identifiointumista organisaatioon voidaan saavuttaa, kun työnantajabrändäyksen toimenpiteet sisältävät imagoon tai identiteettiin liittyvää tietoa linkitettyinä työntekijän näkemyksiin organisaation keskeisistä ominaisuuksista. Tähän liittyy myös se, että työnantajabrändin erinomainen tunnettuus ja maine todennäköisesti johtavat korkeampaan organisationaaliseen samaistumiseen. Lisäksi organisaatiot, jotka korostavat työntekijöiden tukemista, avointa viestintää ja reiluutta osana työnantajabrändiään ja työnantajakokemustaan, saavuttavat todennäköisesti suurempaa työntekijöiden samaistumista. (Edwards 2010, 13.)

Kaiken kaikkiaan sisäisellä työnantajabrändäyksellä työntekijät saadaan sitoutumaan organisaatioon pidemmäksi aikaa, heidän kokemuksensa työnantajasta ja organisaatiossa työskentelemisestä ovat ainutlaatuisia, heidän tuottavuutensa paranee ja he voivat myös olla organisaatiolle elintärkeitä brändin osia tai brändilähettiläitä.

3.3.2 *Psykologinen sopimus*

Toinen vain työnantajabrändäykselle ominaisista tekijöistä on psykologisen sopimuksen täyttäminen, joka liittyy kiinteästi sisäiseen kohderyhmäajatteluun ja jota edellisessä alaluvussa jo sivuttiinkin. Psykologisen sopimuksen voidaankin nähdä olevan sisäisen brändäyksen keskiössä, sillä työnantajabrändi nähdään Morocon ja Unclesin (2008, 165) tutkimuksessa jatkuvana lupauksena työntekijöille. Psykologinen sopimus käsittää ne teot, joita työntekijät uskovat itseltään odotettavan ja mitä he vuorostaan odottavat saavansa työnantajaltaan. Organisaation henkilöstöjohtamisen tärkeä tehtävä on edistää tarkoituksenmukaista psykologista sopimusta. (Rousseau & Greller 1994, 385–386.) Morocon ja Unclesin (2008, 165) mukaan menestyviä työnantajabrändejä kuvataan tarkasti markkinoitivistä viestintää kautta ja niiden olennaista lupausta toteutetaan jatkuvasti. Morocon ja

Unclesin (2008, 165) tutkimuksessa esiin tulleen näkemyksen mukaan hyvä työnantajabrändi saa ihmiset haluamaan työskennellä juuri siinä yrityksessä ja tarjoaa melko tarkan ajatuksen siitä, mistä koko paikassa on kyse. Yrityksen näkökulmasta brändin kautta houkutellaan halutunlaisia kandidaatteja ja potentiaalisen työntekijän näkökulmasta kyse on siitä, että yritys antaa mitä työntekijä haluaa eikä tee vääriä lupauksia. Työnantajabrändi heijastaa sitä, mitä paikka todella on. (Moroco & Uncles 2008, 165.)

Työntekijän ja työnantajan välille muodostuu psykologinen sopimus, kun mahdolliset työntekijät muodostavat rekrytointiprosessin aikana käsityksen vastavuoroisista velvollisuuksista, mikä perustuu sekä yrityksen väitteisiin että epämuodolliseen tietoon esimerkiksi ulkopuolisten rekrytoijien, huhujen, lehdistön ja median kautta. Kun psykologisesta sopimuksesta pidetään kiinni, työntekijä on todennäköisemmin sitoutunut ja lojaali. (Moroco & Uncles 2008, 166.) Vaikka kirjalliset sopimukset ja ehdot luovat perustan erityislaatukselle työnantajakokemukselle, työntekijän kokemus ja työntekijän ja työnantajan välisen suhteen luonne sisältää paljon muutakin kuin kirjallisen sopimuksen, mitä kuvataan juuri psykologisen sopimuksen käsitteellä. Avainasia psykologisen sopimuksen ja työnantajabrändin välisessä yhteydessä on se, että organisaatiot, jotka tarjoavat ainutlaatuisen ja houkuttelevan psykologisen sopimuksen, saavuttavat erottuvan työnantajabrändin (Edwards 2010, 14–15). Myös Backhausin ja Tikoon (2004, 504) mukaan työnantajabrändin teoreettisena yhtenä lähtökohtana voidaan pitää psykologista sopimusta.

Psykologisen sopimuksen rooli on muuttunut viime vuosina, sillä nykyään sitoutuneimmatkin työntekijät joutuvat kohtaamaan irtisanomisia, sopeuttamisia ja lomauttamisia. Vahva työnantajabrändi voikin kääntyä itseään vastaan, jos esimiehet eivät noudata organisaation suunnitelmaa eivätkä kunnioita työntekijöidensä kanssa solmimaansa psykologista sopimusta. (Mark & Toelken 2009, 21–22.)

Jotta psykologinen sopimus on realistinen, työnantajabrändin tulisi olla täsmällinen. Täsmällinen työnantajabrändi auttaa viestimään siitä, mitä yritys todella voi tarjota ja vastaamaan harhaanjohtavaan tietoon jota ulkopuoliset lähteet yrityksestä välittävät. Työntekijöiden kokemukset ovat suora heijastuma yrityksen kulttuurista, arvoista, politiikoista, prosesseista ja kilpailullisesta ympäristöstä ja työntekijän kokemuksia on hankalaa tai jopa mahdotonta ohjata muodostumaan muutoin. Tällöin psykologisella sopimuksella on suuri merkitys. Työntekijöillä on niin paljon vuorovaikutusta työnantajansa kanssa ja he investoivat yritykseen niin paljon sekä toiminnallisesti, taloudellisesti että psykologisesti, että kaikki kuulut ymmärretyn brändilupauksen ja todellisen kokemuksen välillä ovat todella näkyviä. (Moroco & Uncles 2008, 166.)

3.3.3 *Organisaation muiden brändien vaikutus*

Koko sisäisen näkökulman sekä psykologisen sopimuksen lisäksi ominaista vain työnantajabrändille on myös se, että toisin kuin useimpien aineellisten tuotteiden ja palveluiden osalta, työntekijä ei pysty arvioimaan tulevaa työnantajaa ennen kuin on työskennellyt yrityksessä. Tulevaisuuden työntekijät kärsivätkin usein tiedon puutteesta mahdollisiin työnantajiin liittyen. Siitä, miten yritykset kohtelevat työntekijöitään, on nykyään saatavilla yhä enemmän tietoa sekä epämuodollisista lähteistä, kuten kuulopuheiden ja suositusten kautta, parhaiden työnantajien listauksista ja blogeista että muodollisista lähteistä, kuten rekrytointiesitteistä, yritysten nettisivuilta, työnantaja- ja rekrytointimessuilta ja niin edelleen. (Moroco & Uncles 2008, 167.) Usein työnantajakuva tai työnantajan koettu houkuttelevuus perustuu yksilön ympäristössä saatavilla olevaan tietoon. Työnantajakuvaan vaikuttavatkin muun muassa organisaation välittämä tieto itsestään ja tuotteistaan esimerkiksi rekrytointi-ilmoitusten, vuosikertomusten ja internet-sivujen kautta. (Dineen ym. 2002, 724–725.) Suuri osa näistä on suurelle joukolle kohdistettuja viestejä, mutta Dineenin ym. (2002, 724–725) mukaan työnantajan koettuun houkuttelevuuteen vaikuttavat voimakkaammin suoraan yksilölle suunnatut viestit. Tästä lähteiden ja tiedon määrästä huolimatta potentiaalisten työntekijöiden tekemää työnantajavertailua ei voida verrata siihen, miten helposti kuluttaja pystyy esimerkiksi vertaamaan yhtä shampooerkkää toiseen. Lisäksi mikäli työntekijät tekevät huonoja päätöksiä siitä missä työsketelevät, riskit ovat todennäköisesti paljon suuremmat kuin huonon shampoon valinnassa. (Moroco & Uncles 2008, 167.)

Työntekijät kohtaavat välttämättä tiedonpuutetta, mihin voidaan ottaa avuksi organisaation kaikki brändit, sillä tietämystä organisaation yritys- ja tuotebrändeistä voidaan käyttää perustana työnantajabrändin ymmärtämiselle. Jos miellelyhtymät ja arvot ovat linjassa organisaation eri brändien välillä, tämä tukee työnantajabrändiä. Tämä tarkoittaa sitä, että työnantajabrändi vahvistuu, kun asiakaslupaus ja yrityksen visio ovat linjassa työntekijöille tarjottavien etujen, kuten työolosuhteiden, työaikojen, lomaoikeuksien, työn ja vapaa-ajan tasapainon, lastenhoitojärjestelyjen, koulutusten, luontaisetujen ja muiden työhyvinvointiin vaikuttavien tekijöiden kanssa. (Moroco & Uncles 2008, 167.) Työnantajabrändin tulisikin olla yhtenäinen organisaation tuote- ja yritysbrändien kanssa (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Hatchin ja Schultzin (2008, 141–142) mukaan monet organisaatiot tekevät sen virheen, että he luovat työnantajabrändin, joka on irrallinen organisaation brändistä. Heidän mukaansa työnantajabrändiä ei tule irrottaa organisaation identiteettikeskustelusta ja siten vaarantaa koko yritysbrändiä. Sen sijaan että ajatellaan työntekijäsuhteita erillisenä brändinä, henkilöstöosaston tulisi keskittyä muokkaamaan käytäntönsä siten, että ne ovat linjassa organisaation brändin kanssa. Työnantajabrändi onkin saumattomasti yhteydessä organisaatiobrändiin ja samalla se myös integroi henki-

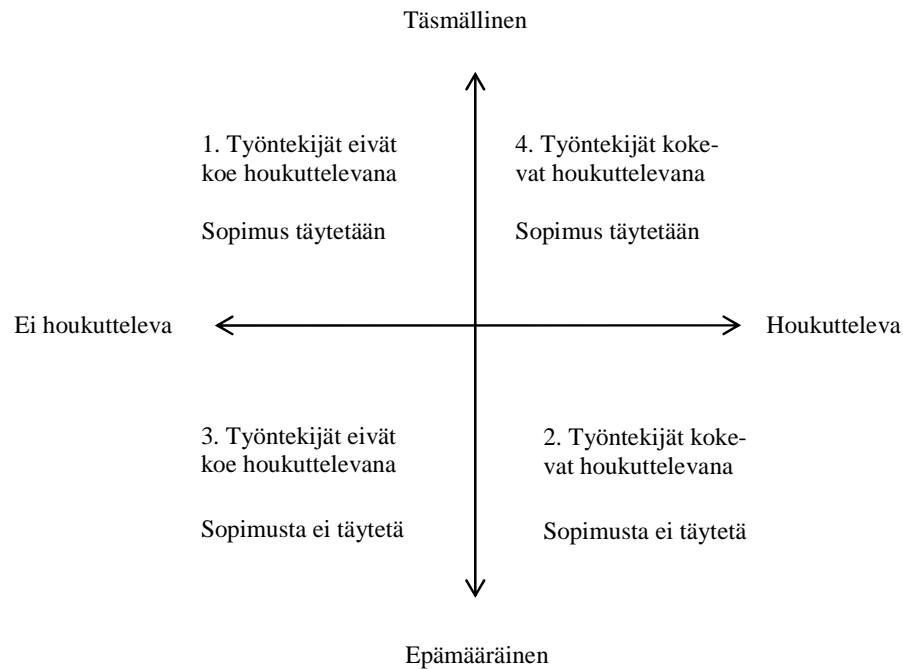
löstötoiminnot koko organisaatiobrändäyksen prosessiin siten, että kaikki brändäystoimenpiteet voivat toimia kahdella tavalla: sekä palvella työntekijöitä että rakentaa vahvaa brändiä. (Hatch & Schultz 2008, 141–142).

Ongelmia voidaan joutua kohtaamaan, jos kuluttaja- ja yritysbrändit eivät tue työntekijän kokemusta työnantajasta. Toisaalta, jos kuluttajabrändi on epämuodikas tai altis julkiselle kritiikille, kuten tupakkateollisuus, tieto näiden työnantajien työntekijöilleen tarjoamista mahdollisuuksista tai eduista sivuutetaan, vaikka edut olisivat esimerkilliset. Tulvat työntekijät omaksuvat organisaation kuluttaja- ja yritysbrändit paikatakseen puutetta ymmärryksessään ja tietämyksessään. Jos nämä mielikuvat ja arvot ovat ristiriidassa työnantajakokemuksen kanssa, työntekijä voi muodostaa epärealistisen psykologisen sopimuksen joka ei heijastu työntekijän työnantajakokemuksessa. Työnantajabrändin menestyminen voikin riippua siitä, miten yrityksen koko brändiportfolio on linjassa työnantajakokemuksen kanssa. (Moroco ja Uncles 2006, 167–168.)

3.4 Morocon ja Unclesin (2008) typologia

Tässä työssä tarkoituksena on selvittää sitä, mikä on kunta-alan organisaatioissa työnantajabrändäyksen nykytila. Toisin sanoen halutaan selvittää millä tasolla organisaatiot kokevat olevansa työnantajabrändäyksessään ja miksi. Aiemmin todettiin, että kirjallisuudessa usein viitattu Backhausin ja Tikoon (2004) esittämä näkökulma on puutteellinen tämän työn teoreettiseksi viitekehyyksi, sillä se ei pysty kuvaamaan työnantajabrändin moninaisuutta ja moniulotteisuutta. Työnantajabrändin onnistumisen tasoon vaikuttavatkin lukuisat tekijät, joita on eritelty edellisissä alaluvuissa. Työnantajabrändäyksen ilmiö on monisyinen kokonaisuus, minkä vuoksi tässä tutkimuksessa teoreettisen viitekehyyksen tulee olla sellainen, joka pystyy mahdollisimman hyvin vangitsemaan työnantajabrändäyksen käsitteen, sen ominaisuudet ja siinä onnistumisen ulottuvuudet. Tällainen viitekehys on seuraavaksi esiteltävä Morocon ja Unclesin (2008) typologia, jossa käsitellään kokonaisvaltaisesti työnantajabrändäyksen ulottuvuudet, onnistumisen tasot ja johtamiskenaariot.

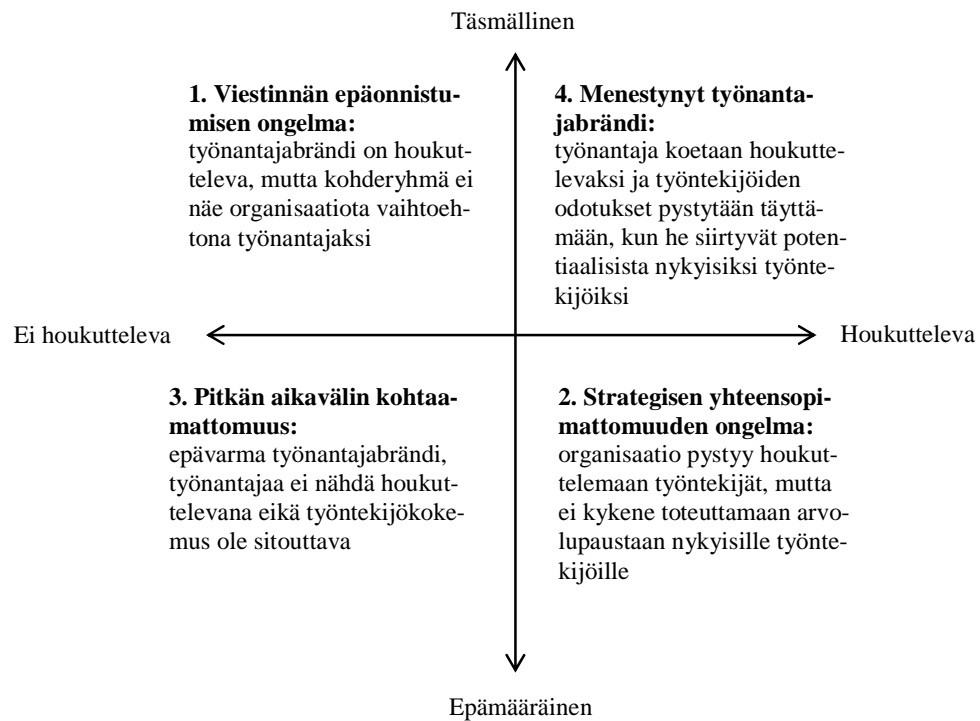
Morocon ja Unclesin (2008) mallissa organisaation kaikille brändeille yhtenäiset tekijät tunnettuus, merkityksellisyys ja erottuvuus muodostavat yhdessä houkuttelevuuden ulottuvuuden (houkutteleva vs. ei-houkutteleva). Työnantajabrändäyksessä korostuvat lisäksi psykologisen sopimuksen täyttäminen sekä brändiarvojen tahaton omaksuminen, jotka yhdessä määrittelevät täsmällisyyden ulottuvuuden (täsmällinen vs. epämääräinen). Tämä typologia menestyvän työnantajabrändäyksen tasoista on kuvattu alla.



Kuvio 2 Työnantajabrändäyksen typologia (Moroco & Uncles 2008, 169)

Moroco ja Uncles (2008, 169) tuovat mallissaan esiin työnantajabrändin onnistumisen eri vaihtoehdot, jotka perustuvat brändin houkuttelevuuden ulottuvuuteen sekä psykologisen sopimuksen toteutumiseen eli täsmällisyyden ulottuvuuteen. Mallissa on neljä eri vaihtoehtoa tai tilaa, joita organisaatio voi kohdata. Ensimmäisenä on tilanne, jossa organisaatiota ei koeta houkuttelevana, mutta työntekijöiden kanssa tehty psykologinen sopimus toteutuu. Toisena on tilanne, jossa työnantajabrändäyksen ulkoinen ja sisäinen ulottuvuus ovat ristiriidassa siten, että organisaatio on houkutteleva työnhakijoiden silmissä, mutta psykologinen sopimus nykyisten työntekijöiden kanssa jää täyttämättä. Kolmannessa skenaariossa työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaatiosta ja sopimusta ei täytetä. Neljännessä tilanteessa työntekijät kokevat organisaation houkuttelevana ja sopimus täytetään.

Moroco ja Uncles (2008, 172) ovat selvittäneet tämän typologian johtamisnäkökulmia ja skenaarioita seuraavanlaisella mallilla.



Kuvio 3 Työnantajabrändiskenaariot (Moroco & Uncles 2008, 172)

Moroco ja Uncles (2008, 172) ovat yllä olevassa mallissa kuvanneet sitä, minkälaisissa tilanteissa tai ongelmissa typologian eri osiin sijoittuneet organisaatiot tarkemmin ottaen ovat omassa työnantajabrändäyksessään. Solussa yksi organisaatio kohtaa viestinnän epäonnistumisen ongelman. Tähän soluun sijoittuvat organisaatiot, joilla on houkutteleva työnantajabrändi, mutta joiden kohderyhmä ei välittömästi pidä organisaatiota vaihtoehtona työnantajaksi. Tämä voi johtua erilaisista epäonnistumisista viestinnässä, joita voivat olla esimerkiksi yritys-, työnantaja- ja kuluttajabrändien ristiriitaiset arvolupaukset tai kohdeyleisön omaksuma hallitseva negatiivinen kuluttajabrändimielikuva. Ongelmana voi olla myös se, että työnantaja ei kykene erottautumaan kilpailijoistaan tai se, että kohderyhmänä olevat potentiaaliset työntekijät saattavat yksinkertaisesti olla tietämättömiä siitä, kuinka laajoja rooleja työnantaja tarjoaa. Tätä tilannetta voidaan parantaa strategisella, integroidulla lähestymistavalla viestintään. (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Solussa kaksi kuvaillaan strategisen yhteensopimattomuuden ongelmaa, jossa yritys pystyy houkuttelemaan oikeat työntekijät, mutta ei kykene toteuttamaan arvolupaustaan olemassa oleville työntekijöille. Tällaiseen organisaatioon voi olla enemmän hakemuksia kuin alalla keskimäärin, mutta ongelmana on korkea vaihtuvuus tai matala sitoutumisaste sekä työntekijöiden väärin omaksuma hallitseva positiivinen kuluttajabrändi-imago. Tä-

hän ongelmaan voi olla vaikea tarttua, sillä se vaatii työnantajabrändilupauksen realistisempaa kuvaamista tai kulttuurista ja sisäistä sitoutumista työntekijäkokemuksen parantamiseksi. (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Solussa kolme kuvataan pitkän aikavälin kohtaamattomuutta. Ongelmana tässä tilanteessa on epävarma työnantajabrändi, jossa työnantajaa ei nähdä houkuttelevana, potentiaaliset työntekijät eivät näe sitä mahdollisena työnantajanaan eikä työnantajalla ole työntekijäkokemusta joka olisi riittävän voimakas työntekijöiden sitouttamiseksi. Tässä skenaariossa yrityksen pitää organisoida työntekijöille tarjottava ”tuote” uudelleen henkilöstöjohtamisen politiikkojen ja menettelyjen sekä mahdollisesti kulttuurisen muutoksen kautta. Kun nämä on onnistuneesti implementoitu, nämä muutokset tulee kommunikoida laajemmalle yleisölle jotta voidaan muodostaa perusta uudelle lupaukselle. Tämä on todella haasteellinen tila, joka vaatii jatkuvaa, koordinoitua strategian ja käytäntöjen uusimista tilanteen ratkaisemiseksi. (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Neljänteen osioon sijoittuvat ne yritykset, jotka ovat menestyneistä työnantajabrändäyksessään. Työntekijät kokevat työnantajan houkuttelevaksi ja kun he aloittavat työnsä organisaatiossa, heidän kokemuksensa on yhdenmukainen tai parempi kuin se odotus, mikä heille rekrytointiprosessin aikana muodostui. Tämä on halutuin tilanne, sillä sen pitäisi johtaa siihen, että yritys pystyy hankkimaan ja säilyttämään parhaat mahdolliset kandidaatit. Lisäksi nämä työntekijät todennäköisesti ovat todella sitoutuneita, mikä johtaa nousujohteiseen tuottavuuteen. (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Huomionarvoista on, että vaikka yritys löytäisi itsensä mistä tahansa edellämmainituista tilanteista, ei voida olettaa, että organisaatio säilyttää tämän asemansa pitkällä aikavälillä. Tämänhetkisen ja potentiaalisen henkilökunnan näkemykset muuttuvat ajan mittaan perustuen heidän kokemuksiinsa, muutoksiin työnantajan kilpailukyvyssä, yrityksen esittämään informaatioon sekä muihin tietokanaviin, joita ovat muun muassa lehdistö, media ja huhupuheet. Ajan mittaan mukana on myös vaihtelua työntekijöiden tiedoissa, motivaatiossa ja joustavuudessa erityisesti uudelleenbrändäyksen hankkeiden seurauksena. Sen vuoksi organisaation työnantajabrändäyksessä menestymisen astetta ei voida ajatella staattisena, vaan se voi siirtyä kohti mitä tahansa mallin esittämää skenaariota riippuen yrityksen työnantajabrändin strategisesta johtamisesta. (Moroco ja Uncles 2008, 173).

Morocon ja Unclesin vuonna 2008 esittämä typologia (Kuvio 2) ja sen johtamisskenaariot (Kuvio 3) toimivat tämän tutkimuksen teoreettisena lähtökohtana, sillä niiden avulla saadaan parhaiten vangittua tutkimuksen kohteena olevan työnantajabrändäyksen moniulotteisuus. Aiemmin käsiteltiin onnistuneen työnantajabrändäyksen ominaisuuksia, joista suurinta osaa myös Moroco ja Uncles (2008) ovat käsitelleet tutkimuksessaan. Heidän esittämänsä mallin avulla tämän tutkimuksen tutkimuskysymykseen voidaan löytää vastaus ottaen huomioon sekä sisäinen että ulkoinen työnantajabrändäyksen ulottuvuus. Tämän viitekehyksen avulla on myös mahdollista eritellä sitä, millä tasolla kuntaorganisaatioiden työnantajabrändäys on ja mitkä ovat tähän liittyviä syitä, seurauksia ja

suurimpia haasteita. Tämä Morocon ja Unclesin vuonna 2008 esittämä malli valikoituikin tämän työn teoreettiseksi lähtökohdaksi, koska kyseisessä viitekehyksessä on otettu huomioon kokonaisvaltainen työnantajabrändiajattelu. Morocco ja Uncles ovat myös huomioineet organisaation kaikkien brändien yhtenäisyyden merkityksen, mikä on tärkeää erityisesti kuntasektorin kontekstissa, sillä kunta-alan organisaatioilla on monia toisiinsa vaikuttavia brändejä, kuten mielikuva kunnasta asuinpaikkana, työnantajana ja palveluiden tarjoajana.

Seuraavassa pääluvussa esitellään tämän tutkimuksen tutkimusmenetelmät. Metodologian yhteydessä pureudutaan tarkemmin myös tutkimuksen kontekstiin eli suomalaiseen kuntasektoriin. Sen jälkeen käydään läpi tutkimuksen tulokset, josta edetään tutkimuksen johtopäätöksiin ja lopuksi yhteenvetoon.

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tutkimuksessani keskityn selvittämään työnantajabrändäyksen nykytilaa kunta-alan organisaatioissa. Tutkimuksen tavoitteena on löytää vastaus johdannossa esittelemääni tutkimusongelmaan: Mikä on työnantajabrändäyksen nykytila ja siihen liittyvät suurimmat haasteet kuntasektorilla? Tutkimukseni taustalla on kysymys siitä, miten kuntasektorin organisaatiot menestyvät kilpailussa henkilöstövoimavaroissa eli pystyvät sitouttamaan nykyisiä työntekijöitä ja houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä.

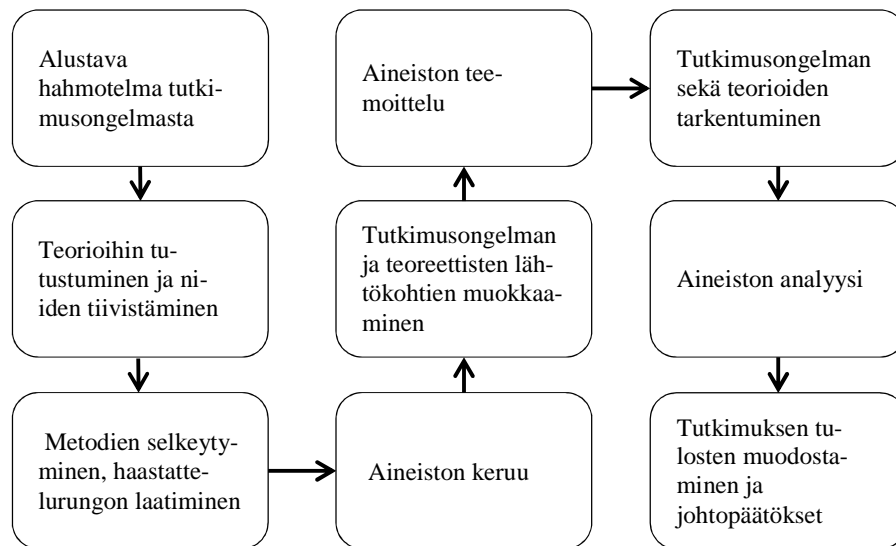
Tutkimuksen empiirisessä osassa pyrkimyksenä on selvittää työnantajabrändäyksen nykytilaa kuntasektorilla alan ammattilaisilta. Tavoitteenani on saada syvällistä tietoa ilmiöstä, minkä vuoksi käytän laadullista tutkimusta. Tarkoituksena on, että haastateltavat kertovat ja kuvaavat omia tulkintojaan, näkemyksiään, ajatuksiaan ja kokemuksiaan mahdollisimman vapaasti, minkä vuoksi tutkimusmenetelmäksi valittiin juuri kvalitatiivinen ote. Laadullisessa tutkimuksessa pyrkimyksenä ei ole muodostaa tilastollisia yleistyksiä, vaan tarkoituksena on kuvata jotain ilmiötä tai tapahtumaa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 85). Tässä tutkimuksessa ei myöskään pyritä muodostamaan yleistyksiä vaan kuvata työnantajabrändäyksen nykytilaa ja haasteita suomalaisissa kunta-alan organisaatioissa.

Aineisto kerättiin puolistrukturoiduilla teemahaastatteluilla, sillä teemahaastatteut antavat mahdollisuuden saada monipuolista tietoa ja tutkimuksen kohderyhmän aitoja mielipiteitä asiaan liittyen. Teemahaastattelussa tarkoituksena on, että haastattelija ohjaa haastatteluiden etenemistä, mutta antaa haastateltavien vastata kysymyksiin vapaasti omin sanoin. Haastateltaville annetaan myös mahdollisuus ehdottaa lisäkysymyksiä ja tarvittaessa poiketa kysymysten järjestyksestä. (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 105.) Seuraavaksi esitellään tarkemmin tutkimuksen etenemisprosessia sekä aineiston keruuta ja analyysia.

4.1 Tutkimuksen eteneminen

Tämän tutkimuksen toteutus noudatti pääpiirteittäin Hirsjärven ja Hurmeen (2008, 14) esittelemää empiirisen tutkimuksen kokonaisuuden mallia. Tämän mallin mukaan ensin hahmotellaan alustava tutkimusongelma. Tämän jälkeen perehdytään aiheeseen ja kerätään aineisto sekä analysoidaan se, jonka jälkeen lopuksi vedetään yhteen johtopäätökset. Oma tutkimusprosessini kuitenkin poikkesi tästä siinä, että tutkimusongelma tarkentui jatkuvasti niin aineiston keruun aikana kuin vielä sen jälkeenkin. Lopullisen muotonsa tutkimuskysymykset saivat vasta haastattelujen litteroinnin ja teemoittelujen jälkeen. Myös Hirsjärvi ja Hurme (2008, 16) korostavat, että tutkimuksen lähtökohdaksi valittua kysymystä tarkennetaan yhä uudelleen tutkimuksen edetessä. Tämän tutkimuksen teko-prosessi ei ollut teorialähteissä esitellyn kaltainen suoraviivainen jatkumo, vaan prosessi,

jossa oli monia usein toistuvia ja jopa päällekkäisiä vaiheita. Alla oleva kuvio kuvaa tutkimuksen etenemistä.



Kuvio 4 Tutkimuksen etenemisprosessi

Kuvio kertoo prosessin vaiheista, jotka etenivät tutkimusongelman hahmottelemisesta teoriaan tutustumiseen, metodien selkeytymiseen ja aineiston keruuseen. Aineiston keruun jälkeen muokkasin työni teoriaosaa ja teemoittelin aineiston, minkä jälkeen jälleen tarkensin tutkimusongelmaa ja teorioita. Tämän työn tutkimusongelman tarkentuminen on ollut aikaa vievä prosessi, sillä alun perin tarkoituksena oli keskittyä vain rekrytointiviestinnän ja rekrytointimarkkinoinnin näkökulmaan. Tutkimuksen edetessä osoittautui kuitenkin, että empiirinen aineisto sisälsi niin vahvasti muitakin työnantajabrändäyksen teemoja rekrytointiviestinnän lisäksi, että en voinut sivuuttaa työnantajabrändäyksen kokonaisuuden sekä sen eri ulottuvuuksien käsittelyä. Aineisto tuki vahvasti kokonaisvaltaista työnantajabrändäyksen näkökulmaa, jonka ympärille tutkimusongelma prosessin edetessä muodostui. Rekrytointiviestinnän toimivuuteen keskittyttäessä tärkeää on myös vastaanottajan näkökulma, joka ei aineistooni sisälly. Tämän vuoksi aihe lopulta tarkentui työnantajabrändäyksen eri tasojen ympärille, mikä nivoo yhteen sekä rekrytointiviestinnän, -markkinoinnin että työnantajakuvan käsitteet. Työnantajabrändäys on myös erityisen ajankohtainen kysymys juuri kuntasektorilla, kuten aiemmissa luvuissa on käsitelty. Kun näkökulma ja viitekehys olivat tarkentuneet, analysoin aineiston ja tein johtopäätökset. Prosessi oli siis hyvin monivaiheinen ja tutkimussuunnitelma sekä tutkimusongelma muokkautuivat koko prosessin ajan. Eskolan ja Suorannan (2005, 15) mukaan paras tilanne laadullisessa tutkimuksessa onkin, kun tutkimussuunnitelma elää tutkimushankkeen mukana.

4.1.1 *Aineiston keruu*

Tutkimuksen aineisto kerättiin teemahaastatteluja käyttäen. Haastattelujen pääteemoja olivat työnantajamaine sekä rekrytointiviestintä ja tarkoituksenani oli kerätä asiantuntijoiden kokemuksia tai näkemyksiä teemoihin liittyvillä kysymyksillä. Haastattelujen käyttäminen on tähän tutkimukseen sopivin tutkimusmetodi, koska esimerkiksi kyselylomakkeeseen verrattuna haastattelu on joustavampi ja sallii täsmennykset. Lisäksi tässä tutkimuksessa, kartoitettaessa sekä työnantajakuvan että rekrytointiviestinnän aihealueita ja niiden välistä yhteyttä, haastattelumetodi antoi erityistä etua, koska sen kautta voidaan muun tiedon ohella saada uusia hypoteeseja ja se voi osoittaa ilmiöiden välisiä yhteyksiä. (Hirsjärvi & Hurme 2008, 36.)

Tutkimusaineisto koostui kymmenestä haastateltavasta, jotka toimivat henkilöstöalan tai viestinnän tehtävissä kunta-alan organisaatioissa. Haastateltavat olivat pääasiassa rekrytointiasiantuntijoita tai -suunnittelijoita, mutta haastattelin myös muun muassa henkilöstöjohtajan ja viestintäpäällikön nimikkeellä työskenteleviä henkilöitä. Tutkimukseen osallistuneista organisaatioista kaksi oli sairaanhoitopiirejä, Varsinais-Suomen sairaanhoitopiiri sekä Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiiri. Lisäksi tutkimukseeni osallistuivat Sipoon ja Vihdin kunnat sekä Kaarinan, Kouvolan, Porvoon, Riihimäen, Salon ja Turun kaupungit.

Tutkimuksen empiirinen osuus toteutettiin KL-Kuntarekry Oy:n kautta. Kuntarekryn toimitusjohtaja Tuula Nurminen lähetti Kuntarekryn asiakkaille ilmoituksen tutkimuksestani, johon halukkaat voivat osallistua ottamalla yhteyttä minuun mahdollisimman nopeasti. Tässä KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaille lähettämässään sähköpostiviestissä oli liitteenä kirjoittamani saatekirje, jossa kerroin tarkemmin tutkimuksestani (Liite 1). Sain kiinnostuneita yhteydenottoja yhteensä seitsemäntoista kappaletta. En kuitenkaan voinut ottaa kaikkia halukkaita tutkimukseen mukaan, koska olin määritellyt haastateltavien maksimimääräksi kymmenen kappaletta tutkimuksen laajuuden ja resurssien rajallisuuden vuoksi. Tuomen ja Sarajärven (2009, 85) mukaan haastateltavien määrä ratkeaa yleensä käytettävissä olevien tutkimusresurssien, kuten ajan ja rahan perusteella. Eskolan ja Suorannan (2005, 61) mukaan laadullisessa tutkimuksessa aineiston koolla ei ole väliä merkitystä tutkimuksen onnistumiseen. Lisäksi he korostavat, että käytännössä kaikki laadulliset tutkimukset ovat tapaustutkimuksia, joiden perusteella ei ole tarkoitus tehdä empiirisesti yleistäviä päätelmiä samalla tavalla kuin tilastollisessa tutkimuksessa (Eskola & Suoranta 2005, 65). Tutkimukseen mukaan päässeet haastateltavat valikoituivat kahdella perusteella, joista ensimmäinen on maantieteellinen sijainti. Pyrin siihen, että pystyin tekemään mahdollisimman suuren osan haastatteluista kasvotusten, koska kasvokkain toteutettu haastattelu on kokemusteni mukaan puhelinhaastattelua mielekkäämpi vaihtoehto. Kasvokkain toteutettu haastattelu mahdollistaa avoimemman keskustelun

sekä henkilökohtaisemman kontaktin ja on siten sekä tutkijalle että haastateltavalle puhelinhaastattelua mukavampi haastattelukeino. Hirsjärven ja Hurmeen (2005, 64) mukaan puhelinhaastattelu sopiikin paremmin melko strukturoituihin haastatteluihin, sillä puhelinhaastattelusta puuttuvat keskustelun näkyvät vihjeet ja esimerkiksi tarkennusten tarvetta on vaikeampaa tulkita puhelimitse. Maantieteellinen sijainti vaikutti haastateltavien valintaan myös siten, että tavoitteena oli saada tutkimusjoukosta monipuolinen maantieteellisesti katsottuna. Tämän vuoksi halusinkin tutkimukseen haastateltaviksi organisaatioiksi sekä suurempia kaupunkeja että pienempiä kuntia eri puolilta Suomea. Tämän vuoksi olin valmis joustamaan haastateltavien määrässä ja ottamaan yhdennentoista haastateltavan, joka olisi edustanut Suomen pohjoisempaa osaa. Sovittu puhelinhaastattelu kuitenkin peruuntui tutkijasta riippumattomista syistä ja haastatteluaineiston määräksi vaikiintui kymmenen tiedonantajaa. Toinen seikka, joka vaikutti haastateltavien valintaan, oli se, kuinka nopealla aikataululla halukkaat organisaatiot ottivat yhteyttä minuun. Organisaatioille oli ilmoitettu, että tutkimukseen otetaan mukaan rajallinen määrä organisaatioita, minkä vuoksi heitä kehoitettiin ottamaan yhteyttä minuun mahdollisimman pian. Sen vuoksi valinnassa etua saivat ne organisaatiot, jotka ilmoittivat kiinnostuksensa aikarajojen puitteissa mahdollisimman nopealla aikataululla. Kun olin valinnut haastateltavat, pyrin soittamaan heille puhelimitse, jotta pääsimme sopimaan haastattelun ajankohdasta ja yksityiskohdista henkilökohtaisemmin. Kun haastattelu-aika oli sovittu, lähetin haastateltaville ohjeistuksen haastattelua varten ja kysymysrunгон etukäteen tutustuttavaksi (Liite 2 ja 3). Yhdestä organisaatiosta kysyttiin lisätietoja käsitteiden määrittelyyn liittyen.

Haastattelut toteutettiin kesä- ja heinäkuussa 2014 tutkimuksessa mukana olevien kunnallisten organisaatioiden tiloissa. Haastattelut etenivät lähes poikkeuksetta ennalta laaditun kysymysrunгон mukaisesti. Haastattelurunko on tärkeä haastattelua ohjaava tekijä, jonka tarkoituksena oli antaa haastattelulle muoto ja varmistaa, että tarvittavat kysymykset esitetään ja tärkeät asiat käsitellään. Lisäksi haastattelurungolla voidaan varmistaa, että keskustelu haastattelutilanteessa sujuu luontevasti. (Koskinen ym. 2005, 108.) Haastattelurungon muodostamisessa sovellettiin Koskinen ym. (2005, 109–110) ohjeita kysymysten määrästä ja järjestyksestä. Haastattelurungossa oli kaiken kaikkiaan seitsemän teemaa, jossa kussakin oli kahdesta seitsemään pääkysymystä ja lisäksi mahdollisia tarkentavia kysymyksiä. Haastattelurungon teemat korostivat rekrytointiviestinnän aihealuetta mutta kuten aiemmin käsiteltiin, aineisto painottuikin vahvasti työnantajabrändiin ja sen eri ulottuvuuksiin, minkä vuoksi aluksi suunniteltu rekrytointiviestinnän teema tutkimuksen lähtökohdaksi muokkautui kohti laajempaa ja moninaisempaa työnantajabrändäyksen kokonaisuutta. Haastattelut toteutettiin puolistrukturoituna teemahaastatteluina, joissa tutkija muotoilee kysymykset, haastateltava vastaa kysymyksiin omin sanoin ja molemmat osapuolet voivat myös ehdottaa uusia kysymyksiä (Koskinen ym. 2005, 104). Haastatteluiden alussa kävin haastateltavien kanssa lyhyesti läpi ohjeistuksen ja sen, että

kysymysrunkoa ei tarvitse noudattaa orjallisesti. Haastatteluissa selvitettiin haastateltavien mielipiteitä, näkemyksiä ja kokemuksia rekrytointiviestinnästä sekä työnantajamielikuvasta ja siihen vaikuttavista tekijöistä. Aluksi keskustelimme taustatiedoista ja organisaation rekrytoinnista ylipäätään. Sen jälkeen keskityttiin haastatteluiden ensimmäiseen pääteemaan, rekrytointiviestintään, ja sitten toiseen pääteemaan, työnantajakuvaan. Lopuksi selvitettiin haastateltavien näkemyksiä siitä, miten rekrytointi on viime vuosina kunta-alan organisaatioissa muuttunut ja miten se tulee muuttumaan tulevana vuosina. Vielä viimeisenä haastateltavilta kysyttiin, onko kunta-alan organisaatioilla ominaispiirteitä, jotka erityisesti vaikuttavat rekrytointiviestintään ja työnantajakuvaan.

Kaikki haastattelut kestivät viidestäkymmenestä minuutista tuntiin ja etenivät vapaamuotoisesti siten, että useimmat haastateltavat kertoivat ajatuksiaan hyvinkin vapaasti ja toisinaan vastasivat hyvinkin laajasti. Pääasiassa keskusteluissa kuitenkin edettiin kysymysrunгон esittämässä järjestyksessä, kysymys kysymykseltä haastattelusuunnitelman mukaan. Esitin lähes kaikissa haastatteluissa tarkentavia kysymyksiä tai kokonaan uusia, muissa haastatteluissa esiin tulleisiin asioihin liittyviä lisäkysymyksiä. Suurimmassa osassa haastatteluista myös haastateltavat kysyivät joitakin tarkentavia kysymyksiä.

4.1.2 Aineiston analyysi

Haastatteluiden jälkeen olennainen osa tutkimuksen tekoa on aineiston litterointi, jolla tarkoitetaan hankitun aineiston, tässä tapauksessa haastatteluista saadun materiaalin aukikirjoittamista. Litterointi on aikaa vievä osa tutkimusprosessia ja usein riittää, että vain keskeinen osa aineistosta kirjoitetaan tekstiksi eikä aineiston ylimääräistä tietoa litteroida. (Koskinen ym. 2005, 317–318.) Tässä tutkimuksessa litterointiin käytettiin paljon resursseja ja aineiston keruun jälkeen koko aineisto litteroitiin tekstiksi, jotta mitään ei jäisi aineistossa huomioimatta. Tämä tutkimusprosessin sujuvuuden kannalta tärkeää, sillä tutkimuksen fokus tarkentui paitsi litterointiprosessin aikana niin vielä sen jälkeenkin. Tällöin tilannetta helpotti se, että kaikki aineisto oli tekstimuodossa.

Aineiston analyysi aloitettiin lukemalla litteroitua aineistoa ja silmäilemällä se useaan kertaan läpi. Samalla selvitettiin, mitkä teemat toistuivat useimmin ja mitkä harvemmin sekä mitkä ovat aineiston kiinnostavimpia kohtia. Nämä seikat helpottivat aineiston teemoittelua. (Koskinen ym. 2005, 231.) Laadullisen aineiston analyysissä yleisimpiä analyysimenetelmiä ovat tyypittely, teemoittelu, sisällön erittely, keskusteluanalyysi ja diskurssianalyysi, joista tässä tutkimuksessa käytettiin pääasiassa teemoittelua ja sisällön erittelyä (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2007, 219).

Aineiston analyysissä voidaan soveltaa jotakin kolmesta erityyppisestä analyysistä, joita ovat aineistolähtöinen, teoriaohjaava ja teorialähtöinen analyysi. Aineistolähtöisessä analyysissä tarkoituksena on luoda tutkimusaineistosta teoreettinen kokonaisuus. Tässä

analyysitavassa aineistosta valitaan analyysiyksiköt riippuen tutkimuksen tarkoituksesta ja tehtävänasettelusta. Analyysi perustuu aineistoon, eikä sen toteuttamiseen vaikuta kohdeilmioista tehdyt aikaisemmat havainnot tai teoriat. Teoriaohjaavassa analyysissä puolestaan teoria voi toimia apuna ja ohjaavana tekijänä analyysin etenemisessä. Kolmas mahdollinen lähtökohta on teorialähtöinen analyysi, jossa teorian merkitys on merkittävästi suurempi kuin kahdessa edellä esitetyssä näkökulmassa. Tässä analyysitavassa analyysi perustuu johonkin tiettyyn, tutkimuksessa esiteltävään teoriaan. Tässä tutkimuksessa analyysimenetelmänä on teoriaohjaava sisällönanalyysi eli teoria ohjasi aineiston keruuta ja analyysin tekoa. Analyysin eri vaiheissa näkökulmana oli vaihtelevasti aineistolähteisyys ja teoria, mikä on teoriaohjaavalle analyysille ominaista, sillä siten analyysissä pyritään yhdistämään aineisto ja teoria toisiinsa. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 95–97.) Tutkimusta tehtäessä joudutaan aina tekemään tutkimusta ohjaavia perusvalintoja. Yksi tärkeimmistä valinnoista on se, mitkä aineiston sisältämät yksityiskohdat otetaan tarkempaan tarkasteluun. Kuten yleensäkin, tässäkin työssä tämä valinta tehtiin teoreettisin perustein. (Koskinen ym. 2005, 230.) Työnantajabrändäykseen ja siinä onnistumiseen liittyvät tietyt skenaarit, joihin sisältyvät teemat otettiin aineistosta tarkempaan käsittelyyn ja mukaan analyysiin.

4.2 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Empiirisessä tutkimuksessa pyritään reliabiliteetin, validiteetin ja tutkimuksen arvioitavuuden käsittein usein varmistamaan, että tutkimuksen tulokset ovat luotettavat (Koskinen ym. 2005, 253). Reliabiliteetti ja validiteetti ovat kuitenkin kvalitatiiviseen tutkimukseen monilta osin epäsopivia käsitteitä. Ne ovat siitä huolimatta kiinteä osa laadullista kirjallisuutta, eikä niille ole esitetty yleisesti hyväksytyjä vaihtoehtoja.

Reliabiliteetin osoittamisessa perustavanlaatuisena tekijänä on vaatimus havaintojen toistettavuudesta. Tärkeä kysymys onkin, saadaanko samanlaiset tutkimustulokset jos tutkimus toistetaan. Jos havainnot voidaan toistaa, ilmiön voidaan todeta olevan todellinen ja tulkinnan hyväksyttävä. Kvalitatiivisessa tutkimuksessa reliabiliteetin kannalta tärkeää on, että tutkija antaa riittävästi tietoa havaintojen tuottamisesta ja tulkinnan tekemisestä. Tutkimusprosessin toteuttamisesta, kulusta ja metodeista tulee olla selkeät kuvaukset tutkimuksessa, sillä niiden kautta lukijan on mahdollista arvioida ratkaisuja, jolloin tutkimuksen arvioitavuus ja luotettavuus paranevat (Koskinen ym. 2005, 255–259). Tässä tutkimuksessa onkin pyritty selkeästi kuvaamaan koko tutkimuksen toteutuksen prosessi ja käytetyt menetelmät. Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia voidaan pitää hyvänä, sillä pyrkimyksenä on antaa riittävästi tietoa havainnoista, metodologiasta ja tulkinnan tekemisestä.

Tutkimus olisi myös mahdollista toistaa uudestaan samalla tavalla, samaa teemahaastattelurunkoa ja viitekehystä käyttäen riippumatta siitä kuka on tutkijana. Tutkimuksen luotettavuuden voidaan näillä perusteilla katsoa olevan hyvällä tasolla.

Tutkimuksen validiteetti viittaa siihen, kuinka tarkasti ja perustellusti tutkimustulokset edustavat tutkittavaa ilmiötä (Eriksson & Kovalainen 2008, 292). Myös validiteettia voidaan pitää hyvänä tässä tutkimuksessa, sillä haastateltavien osallistuminen teemahaastatteluihin perustui vapaaehtoisuuteen ja haastateltavat kertoivat tutkittavasta ilmiöstä hyvin avoimesti ja yksityiskohtaisesti.

Tutkimuksen informatiivisuuden kannalta yleistettävyyks on keskeinen seikka. Laadullisessa tutkimuksessa tulosten yleistettävyyks on ongelmallista pienistä tapausmääristä johtuen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on kerätä pienestä tapausjoukosta suhteellisen paljon tietoa, jotta voidaan tehdä jonkin ilmiön piirteet ymmärrettäviksi. (Koskinen ym. 265–267.) Laadullisessa tutkimuksessa kuitenkin yleistettävyydestä voidaan tehdä päätelmiä esimerkiksi sen perusteella, miten havaintoja on pelkistetty. Käsitellessään ja pelkistäessään havaintoja tutkija tekee yleistyksiä. (Alasuutari 1999, 237–243). On myös huomioitava, että kysymys yleistettävyydestä ei aina ole tärkeä (Koskinen ym. 2005, 267). Tässä tutkimuksessa kymmenen kuntasektorin rekrytoinnin ja viestinnän ammattilaisen kanssa käydystä keskustelusta on pyritty keräämään paljon tietoa, jotta työntajabrändäyksen nykytila ja siihen liittyvät haasteet voidaan tutkimuksen keinoin tehdä ymmärrettäväksi.

4.3 Kuntasektori Suomessa ja KL-Kuntarekry Oy

Tässä tutkimuksessa selvitetään työnantajabrändäyksen nykytilaa ja haasteita suomalaisen kuntasektorin organisaatioissa. Tutkimuksen empiirinen aineisto koostuu kymmenestä kuntasektorin organisaatiosta. Tutkielma on toteutettu yhteistyössä KL-Kuntarekry Oy:n kanssa, joka tarjoaa kunnille kokonaisvaltaista, selainpohjaista rekrytointipalvelua. Tämä palvelu tunnetaan nimellä Kuntarekry.fi. (Menestyksen avaimet yrityksesi rekrytointiin 2010.)

Suomessa kunta-ala on tehtäväalueiltaan poikkeuksellisen monipuolinen toimija sekä vahva yhteiskunnallinen vaikuttaja. Vuonna 2014 Suomessa oli 320 kuntaa, jotka vastasivat noin kahdesta kolmasosasta julkisia palveluita, kun valtion vastuulla oli yksi kolmasosa. Kuntien vastuulla on kansalaisten peruspalvelut, kuten erityisesti sosiaali- ja terveyspalvelut, opetus- ja sivistystoimi sekä ympäristö ja tekninen infrastruktuuri. Kunnilla ja kuntayhtymillä on palvelussuhteessa 430 000 henkilöä sekä lisäksi 20 000 henkilöä kuntien hallitsemisissa muissa yhtiöissä ja yhteisöissä. (Kuntien ja kuntayhtymien toiminta 2014.) Näistä lähes puolesta miljoonasta henkilöstä puolet jää eläkkeelle vuoteen 2025 mennessä. Kun tähän lisätään vielä sijaistarpeet, rekrytointi on kiistattomasti yksi kuntien

tärkeimmistä tehtävistä tulevaisuudessa. (Kunta-alan kansallinen rekrytointi- ja sijaisratkaisu Kuntarekry 2014.)

Kuntasektorin rekrytointitarpeisiin vastaamiseksi kehitetyn Kuntarekry.fi -palvelun on tuottanut KL-Kuntarekry Oy, joka on Suomen Kuntaliiton omistama organisaatio. Palvelua kehittää Kuntarekryn asiakkaiden muodostama tuotekehitysryhmä, joten Kuntarekry.fi vastaa suoraan kunnallisten työnantajien tarpeisiin. (Kuntarekry – kuntien eniten käyttämä sähköinen palvelu 2014.) Kuntarekryn rekrytointipalvelu on kunnille, kuntayhtymille ja kuntaomisteisille yrityksille tarkoitettu työkalu henkilöstön hankintaan, sijaisuuksien hallintaan sekä organisaatioiden sisäisiin rekrytointeihin. Rekrytointipalvelu sisältää siis kaikki rekrytoinnin vaiheet ja se toimii verkkoselaimella, minkä vuoksi palvelu ei edellytä laite- tai ohjelmistohankintoja. (Rekrytointipalvelut työnantajille 2010.) Kuntarekry ei myöskään edellytä järjestelmätoimittajien kilpailutusta, sillä se on kunnille valmiiksi kilpailutettu (Kuntarekry – kuntien eniten käyttämä sähköinen palvelu 2014). Kuntarekryssä on kaksi pääkokonaisuutta, perusrekrytointi ja sijaisrekrytointi, joita organisaatiot voivat hyödyntää joko erikseen tai yhdessä. Rekrytointipalvelun lisäksi Kuntarekry tarjoaa myös muita palveluja, kuten konsultaatiota, koulutuksia sekä tapahtumia ja seminaareja, joissa rekrytoinnin ammattilaiset pääsevät tapaamaan toisiaan. (Monipuolinen rekrytointipalvelu 2010.) Käyttäjät voivatkin saada käytännön hyötyä tästä Kuntarekryn käyttäjien verkostosta. (Sähköinen rekrytointi Kuntarekryn avulla 2014.)

Kuntarekry tarjoaa sähköistä rekrytointipalvelua, joka tehostaa henkilöstönhankintaa esimerkiksi vähentämällä käsin tehtäviä töitä ja virheitä sekä yhdenmukaistamalla rekrytointiprosessin kulkua. Palvelu tarjoaa monenlaisia muitakin hyötyjä, joista tärkeimpiin lukeutuvat järjestelmän tuottama hakijayhteenveto, sijaisrekrytoinnin helpottuminen, viestinnän paraneminen hakijoiden kanssa sekä helppo ja maksuton työpaikkailmoittelu. Järjestelmästä saa myös hyödyllisiä rekrytointiraportteja, joiden avulla voidaan suunnitella tulevaisuutta. (Sähköinen rekrytointi Kuntarekryn avulla 2014.)

Kuntarekry.fi -palvelun käyttäjinä on yli 200 kuntaa, kaupunkia, kuntayhtymää ja kuntien omistamaa yritystä ja palvelussa on jatkuvasti avoinna noin 3000 työpaikkaa. Palvelun kautta on vastaanotettu elokuun 2014 tiedon mukaan 735 000 työhakemusta ja rekrytoitu 20 000 henkilöä vuodessa. Verkkosivulla on noin 85 000 käyntiä viikossa. (Kuntarekry – kuntien eniten käyttämä sähköinen palvelu 2014.) Nämä luvut viestivät Kuntarekryn tärkeästä roolista suomalaisessa kuntakentässä.

5 TUTKIMUKSEN TULOKSET

Tässä tutkimuksessa tarkoituksena on selvittää sitä, mikä on kunta-alan organisaatioiden työnantajabrändäyksen nykytila ja mitkä ovat suurimmat haasteet työnantajabrändäyksessä. Tutkimuksen empiirinen osuus koostui kymmenestä teemahaastattelusta, joissa haastateltavina oli rekrytoinnin ja viestinnän ammattilaisia kunnista, kaupungeista ja sairaanhoitopiireistä. Tässä luvussa tarkastellaan haastatteluista esiin saatuja tuloksia.

5.1 Työnantajakuva määrittely ja merkitys

Tämän tutkimuksen keskiössä on työnantajakuva tai -brändin käsite. Pyydettyä haastateltavia määrittelemään työnantajamaineen tai työnantajamielikuvan käsite, vastaukset vaihtelivat suppeista määritelmistä hyvinkin laajoihin vastauksiin.

Pääasiassa haastateltavat näkivät työnantajamaineen olevan sitä, minkälaisena työnantajana ihmiset organisaatiota pitävät. Monissa vastauksissa toistuvivat samat asiat. Näitä olivat oman henkilökunnan rooli, kunnan kokonaiskuva, asiakastilanteiden vaikutus ja julkinen keskustelu, joita eritellään seuraavaksi tarkemmin.

Puolet haastateltavista mainitsivat työnantajakuva määrittelyn yhteydessä oman henkilökunnan vaikutuksen mielikuvaan. Työnantajamielikuvan sanottiin muun muassa olevan sitä, miten työntekijät puhuvat työpaikastaan, kun lähtevät ovesta ulos. Myös puskaradion sanottiin olevan todella laaja, minkä vuoksi ihmisten puheet vaikuttavat erityisen paljon juuri kunta-alan organisaatioiden työnantajakuvaan. Joissakin organisaatioissa on mitattu sitä, kuinka moni nykyisistä työntekijöistä suosittelisi työnantajaansa ystävilleen, mitä yksi haastateltava piti myös työnantajakuva kulmakivenä. Lisäksi mainittiin, että henkilöstöjohtamisen toimenpiteet, kuten esimerkiksi työhyvinvointi, välittyvät organisaatiosta ulospäin, ja muodostavat siten yhden työnantajamaineen osatekijöistä.

Toinen seikka, joka vastauksissa toistui, oli kunnan kokonaiskuva. Määritellessään työnantajamielikuvaa kolme haastateltavaa korosti mielikuvaa kunnasta ylipäätään, ei pelkästään työpaikkana vaan myös esimerkiksi asuinpaikkana. Yhden haastateltavan mielestä työnantajakuva muodostuu osittain sitä, mitä tulee mieleen kaupungista ylipäätään ja toinen haastateltava korosti myös kunnan tunnettuutta ja mainetta ulkopaikkakuntalaisille ja omille asukkaille.

Kolme haastateltavaa kymmenestä nosti esiin asiakaspalvelutilanteiden merkityksen. Työnantajamaineen nähtiin tarkoittavan sitä, mitä organisaation työntekijät tai organisaatiossa asioivat näkevät maineen tai imagon olevan ja tällöin maineeseen vaikuttavat suurilta osin myös asiakaskokemukset. Kunnan palvelupisteissä saadut asiakaskokemukset vaikuttavat myös erään haastatellun mukaan siihen, minkälainen työnantajakuva kunnasta muodostuu. Toisaalta yhden haastateltavan mukaan maine suorastaan muodostuu

palvelutilanteissa. Hän erotteli toisistaan työnantajamielikuvan ja -maineen käsitteet. Kun maine hänen mukaansa syntyy kohtaamisissa ja palvelutilanteissa, mielikuva puolestaan on ilmoittelun ja viestinnän tulosta. Hänen mukaansa suurin tekijä työnantajamielikuvan muodostumisessa on se, että tehdään laadukasta henkilöstötyötä, joka toimii laadukkaan palvelutoiminnan tukena. Muut haastateltavat eivät eritelleet käsitteitä toisistaan, eikä käsitteiden mahdollisia erilaisia tulkintoja tai merkityksiä ole tarpeen käsitellä tässä tutkimuksessa laajemmin.

Lisäksi useimmat haastateltavat korostivat myös julkisen keskustelun vaikutusta kunnan työnantajakuvaan. Kuntaorganisaatiot saavat usein yksityisiä organisaatioita enemmän julkisuutta mediassa, minkä sanottiin muokkaavan työnantajakuva ja vaikuttavan siihen, haluavatko ihmiset hakeutua organisaatioon töihin.

Se muodostuu tietysti monesta eri, eri osa-alueesta et tietysti yleensä tämän mielikuva kunnasta ja sen tunnettuus ihan ulkopaikkakuntalaisille sekä myös kunnan omille asukkaille niin se on jo semmonen pohja siinä. Sitten taas mielikuva kunnasta kunnan työntekijöille ja lisäksi kunnan tarjoamat palvelut ja edut työntekijöille ja työhyvinvointi, niin ne on semmosta sisäisempää, mikä välittyy ulospäin.

Haastateltavilta kysyttiin sitä, minkälaisena he pitävät työnantajamielikuvan merkitystä rekrytoinnissa. Jokainen vastasi, että työnantajakuva on rekrytoinnissa tärkeä tai äärimmäisen tärkeä tekijä. Työnantajakuva sanottiin muodostavan ihmiselle kehyksen organisaatiosta ja jos työnantajamaine ei ole hyvä, niin ihmiset eivät välttämättä halua hakeutua tai eivät edes lue työpaikkailmoitusta. Kuitenkin tähän esitettiin myös monia lisähuomioita.

Kaksi haastateltavaa, jotka kuuluvat tutkimuksen suurimpiin organisaatioihin, mainitsivat, että organisaatiossa on paljon yksiköitä tai osastoja, jotka ovat hyvin erilaisia ja niiden maineetkin voivat olla erilaiset.

Toisaalta yhdessä haastattelussa tuotiin esille myös näkemys siitä, että joskus työnantajamaineella ei välttämättä ole suurta merkitystä rekrytoinnissa. Jos organisaatiossa pääsee tekemään haastavaa ja mielenkiintoista työtä, monet ammattilaiset saattavat ajatella, että huonolla työnantajamaineella ei ole niin merkitystä, mikäli työtehtävät ovat mielenkiintoisempia kuin muualla. Eräässä haastattelussa puolestaan esitettiin näkemys siitä, että ihmisten persoonallisuuspiirteet vaikuttavat siihen, miten houkuttelevina työnantajina he pitävät eri organisaatioita. Esimerkiksi turvallisuushakuisemmat henkilöt voivat pitää kunta-alaa houkuttelevampana kuin lyhyempää työrupeamaa uransa edistämiseksi etsivät asiantuntijat. Ongelmana voi tällöin olla juuri näiden uudistajiksi luonnehdittujen asiantuntijoiden houkuttelevuus.

Kyllähän se on tosi tärkeä, että mikä se mielikuva ihmisillä on. Että tekeekö mieli edes hakea siihen jos on mielikuva siitä että ei oo hyvä työpaikka tai on negatiivinen kuva tullu, median välityksellä tai jotenkin muuten.

Mä aina välillä mietin että kyllä varmaan ne turvallisuushakuset tietää että toi on kiva duunipaikka, mutta entäs jos me halutaankin semmosia uudistajia...

Useampi haastateltava mainitsi, että kun ajatellaan työnantajakuva merkitystä rekrytoinnissa nimenomaan kunta-alan organisaatioissa, nousee esille koko kunnan ja kuntakuva rooli. Kun pyritään rekrytoimaan työntekijöitä kunnalle, työnantajakuva lisäksi on tärkeää myös se, minkälaisena asuinpaikkana potentiaaliset työntekijät näkevät kunnan. Eräs haastateltava mainitsikin, että jos ulkopaikkakuntalainen työnhakija lukee lehdestä, että kaupungilla menee huonosti, niin hän ei todennäköisesti halua ajatella muuttavansa kyseiseen kaupunkiin. Kuntakuva voidaan yhden haastateltavan mukaan ajatella olevan se kehys, jonka perusteella työnantajakuva muodostuu.

5.2 Ulkoisen houkuttelevuuden teemat ja haasteet

Kuten jo työnantajakuva käsitteen määrittelyissä tuli esille, haastatteluissa korostuivat erityisesti työnantajan houkuttelevuus ulkoisille ja sisäisille sidosryhmille. Ulkoiseen brändäykseen liittyen haastateltavat näkivät työnantajakuva edistämässä erityisen tärkeänä rekrytointiviestinnän ja muun ulospäin suuntautuvan viestinnän. Erityisesti korostettiin työpaikkailmoitusten, työnantajasivujen ja omilla nettisivuilla olevia työntekijöiden uratarinoita tai blogitekstejä.

Ulkoisessa houkuttelevuudessa suurimpia haasteita haastatelluilla organisaatioilla ovat erot esimiesten toiminnassa, työpaikkailmoitusten byrokraattinen teksti ja resurssien puute sekä kunta-alan yleinen heikko maine, joita käsitellään seuraavaksi.

5.2.1 Erilaiset esimiehet

Yksi yleisimmistä haasteista haastatelluissa kunta-alan organisaatioissa on se, että esimiehet toimivat hyvin eri tavoin rekrytointiprosessin aikana. Päävastuu rekrytointiviestinnästä on esimiehillä ja jokaisessa organisaatiossa vastuut ovat hajautetut, mutta toisissa

organisaatioissa prosesseja kuitenkin hallinnoidaan keskitetysti enemmän. Kaikki organisaatiot ovat tehneet ainakin jonkinlaisia rekrytointiviestinnän ohjeistuksia, joita esimiesten toivotaan noudattavan.

Päävastuuhan on esimiehillä, mutta hän saa kyllä eri kohdissa tukea ja se ajatus onkin, että se itse rekrytointi on mahdollisimman ohjeistettu ja tuettu ja sillä tavalla suunnitelmallinen.

Vaikka ohjeistuksia on laadittu, keskitetysti ei kuitenkaan tiedetä, kuinka tarkasti ohjeita noudatetaan. Hakijaviestintä on siis suurilta osin esimiesten vastuulla, mutta useimmiten rekrytointi- tai viestintäosastoilla ei ole tietoa siitä, kuinka aktiivisesti hakijoille viestitään. Eräs haastateltava ideoikin, että rekrytointiosastolla tulisi olla jokin muistutusmekanismi, jolla esimiehiä voitaisiin muistuttaa tärkeistä, viestintää vaativista rekrytointiprosessin vaiheista. Koska esimiehillä on hyvinkin erilaisia toimintatapoja, esimerkiksi rekrytointiviestinnän yhtenäisyys on vielä kaukainen tavoite monille organisaatioille. Haastatteluiden mukaan yksi yleimmistä syistä esimiesten erilaisiin käytäntöihin on se, että esimiehillä ei ole viestinnän osaamista tai ymmärrystä siitä, miten työntekijöille tulisi viestiä. Haasteena voi olla yhden haastateltavan mukaan esimerkiksi se, että nuorten työnhakijoiden ja esimiehen viestintätyylit eivät kohtaa, eikä työnhakija siksi koe työpaikkaa houkuttelevana. Useampi haastateltava kertoi, että osa esimiehistä edelleen suosii vanhoja sanontoja ja vaikeaa kieltä. Onkin kyseenalaista, kuinka moni esimiehistä ymmärtää rekrytointiviestinnän tärkeyden ja siihen liittyvän markkinointinäkökulman.

Esimiehet toimivat eri tavoin, mihin liittyen nousevat esiin erot siinä, miten esimiehiä johdetaan. Joissain organisaatioissa esimerkiksi kaikki työpaikkailmoitukset tarkistetaan rekrytointiyksikössä ja niihin pyydetään esimiehiltä aina tarvittavat korjaukset. Yhdessä haastattelussa organisaatioissa johdetaan keskitetysti myös sitä, että esimiehet varmasti ilmoittavat kaikille työhaastatteluissa olleille hakijoille valintapäätöksen puhelimitse. Sama haastateltava totesi vielä, että esimiehet eivät tätä tee ellei heitä vahdita. Näin johdettua rekrytointiviestintä ei kuitenkaan ole kaikissa organisaatioissa. Johtamisen roolia ei ole kaikissa organisaatioissa täysin ymmärretty, sillä esimerkiksi eräässä rekrytointiyksikössä ei nähdä, että keskitetysti pystyttäisiin vaikuttamaan esimiesten viestinnän aktiivisuuteen. Toisen haastateltavan mukaan jotkut esimiehet vaativat, että ilmoitus on julkaistava sellaisena kuin he ovat sen tehneet eikä asiasta voida keskustella.

...tämä hakijoiden aktiivinen viestiminen on varmaan haaste, tietenkin kun se ei ole meidän kontrolloitavissakaan, mutta voisi niinkuin luottaa siihen, että kaikki saisi sen sujuvasti hoidettua ja mieltäisi sen tärkeyden.

...tällä hetkellä meillä on [työpaikkailmoitukset] aika hyvällä mallilla, että tietysti joihinkin ilmoituksiin mielellään puuttuisi, mutta meillä on myöskin esimiehiä jotka laittavat työpaikkailmoituksen sinne kuntarekryjärjestelmään ja ilmoittavat, että tästä ei pilkkuakaan muuteta. Mutta kyllä me ollaan jouduttu vähän kielioppivirheitä sitten sieltä rukkaamaan mutta ei oo ruvettu niistä vääntämään kättä.

Kaikissa organisaatioissa koetaan, että rekrytointiviestintä ja esimiesten työ on huomattavasti helpottunut sähköisen rekrytointijärjestelmän myötä, sillä se on selkeyttänyt rekrytointiprosessia ja tehnyt rekrytoinnista järjestelmällisempää. Järjestelmä auttaa rutti-nien ja ohjatun prosessin ylläpitämisessä ja se helpottaa muun muassa hakijayhteenvetojen tekemistä ja viestien lähettämistä hakijoille järjestelmän valmiita pohjia käyttämällä. Toisaalta rekrytointijärjestelmä on myös tuonut joitakin haasteita, sillä joissain organisaatioissa järjestelmään siirtymisen yhteydessä esimiesten muutosvastarinta on ollut merkittävää. Pääasiassa haastatellut olivat sitä mieltä, että esimiehet kokevat järjestelmän hyväksi. Esimiehissä on kuitenkin eroja ja jotkut esimiehet käyttäisivät edelleen esimerkiksi puhelinta mieluummin kuin rekrytointijärjestelmää.

...sitten taas toiset kokee niin että [järjestelmä on] hidas, kamala, miksi tuolta pitää ottaa kun mä voisin ottaa sillä puhelimella missä mulla on se Matin ja Maijan numero...

On huomioitava myös se, että kaksi haastateltavaa näkivät työnantajakuvan edistämisen olevan lähinnä jonkin toisen osaston tehtävä. Eräs haastateltava kertoi, että heidän organisaatiossaan on erillinen osasto, joka hoitaa erilaisia kaupunkikuvan parantamisen kampanjoita. Toinen näistä haastatelluista kertoi, että viestinnän puolella ammattilaiset kyllä osaavat tarvittaessa reagoida.

Meilläkin tuolla viestinnässä on kuitenkin ihan alan ammattilaiset, niin he tiedostavat ja tietävät ja osaavat reagoida jos tulee jotain kehittämisen paikkaa. Mun mielestä me ei ihan pohjamudissa mennä onneksi vielä, mutta ei ehkä ole mitään kehittämiskamppista

Kaiken kaikkiaan esimiesten johtamisessa on suuria eroja. Osassa organisaatioita esimiesten rekrytointiviestintä on keskitetysti kontrolloitua, mutta osassa yhteistyö esimiesten kanssa ei toimi tai johtamisen toimenpiteissä voi olla jopa puutteita. Lisäksi organisaatioissa saatetaan helposti ajatella, että työnantajakuvan edistäminen on jonkun muun kuin oman osaston vastuulla.

5.2.2 *Hakijoiden houkuttelemisen haasteet*

Esimiesten erilaisen toiminnan lisäksi toinen haastatteluissa esiin tulleista suurista haasteista työnantajabrändäyksessä ja rekrytointiviestinnässä on uusien hakijoiden houkutteleminen. Kun haastateltavilta kysyttiin tärkeimpiä rekrytointiviestinnän kehittämiskohteita kuntasektorilla, selkeästi eniten toistui tarve työpaikkailmoitusten kehittämiseksi sekä ylipäättään työnantajamaiseen ja kuntatyön maineen kehittämiseksi. Haastatellut näkivät työpaikkailmoitukset tärkeänä työntekijöiden houkuttelemisen kanavana ja he pääsääntöisesti ajattelivat työpaikkailmoitusten vaativan paljon kehitystä, jotta niistä saadaan houkuttelevampia ja yhtenäisempiä.

...tietysti jo se ilmoitus on tosi tärkeä ja tavallaan se kaikki viestintä on osa työnantajaimagon luomista. Siinä varmaan on parantamisen varaa että yhtenäistettäisiin sitä ilmoitusilmettä jo yksiköidenkin välillä, siihen varmasti tullaan panostamaan ja niitä onkin jo korjattu.

Haastatteluissa oli havaittavissa kahdenlaista me vastaan muut –näkökulmaa liittyen työpaikkailmoituksiin. Useampi haastateltava ajatteli, että omat työpaikkailmoitukset ovat jo hyvällä mallilla, mutta jotkut kunnat tekevät edelleen hyvin vanhoillisia, byrokraattisia ja julistavia ilmoituksia, jotka ylläpitävät koko kunta-alan byrokraattista mainetta. Tähän liittyen toruttiin myös sitä, että näissä ilmoituksissa on liikaa vaatimuksia eikä kerrota mitään siitä, mitä kuntaorganisaatio tarjoaa työntekijälleen. Toisaalta osa haastateltavista myönsi, että oman organisaation ilmoitukset eivät ole kovinkaan houkuttelevia ja tekstikin saattaa olla melko vanhanaikaista, kun taas joillain kunnilla on jo hyvinkin pitkälle vietyjä ja innovatiivisiakin työpaikkailmoituksia. Kunta-alalla mielenkiintoinen ilmiö on myös se, että kunta-alan organisaatioiden maine koetaan jossain määrin yhteisenä, ja yhden kunta-alan organisaation huono työpaikkailmoitus vaikuttaa myös toisten kunta-alan organisaatioiden maineeseen ja työnantajakuvaan negatiivisesti.

Ja jotkut kunnat tekee niin kertakaikkiaan kapulakielisiä, byrokraattisia, järkyttäviä ilmoituksia, että ihan sitten kyllä yksi kehittämiskohde on koko kunta-alalla näiden ilmoitusten sisältö, että toki siinä on menty hirveesti eteenpäin ja se ei oo meillä enää mikään haaste, koska siihen on oikeesti niinku satsattu.

...se työnantajamielikuvan muodostuminen täytyis vielä paremmin jotenkin välittyä niistä rekrytointiviesteistä että siinä on varmasti kehittämistä. Toisilla kunnilla on todella hyvinkin hoidettu että ne [ilmoitukset] on semmosia hyvin informatiivisia ja jopa interaktiivisia...

Mä toivoisin että yksikään kunta ei tekisi enää byrokraattisia semmosia hirveitä julistuksia, koska sehän antaa kaikista muista kunnista ihan yhtä huonon kuvan. Ja se että ylipäättänsä kunta-alan työt koetaan jotenkin sellaisiksi et joku nojaa lapioon ja täällä on tosi tylsää, niin se ei ole mikään ihme jos se ilmotusteksti on semmonen.

Kuten koko rekrytointiviestinnässä ja työnantajabrändäyksessä, myös työpaikkailmoittelussa haasteena on esimiesten erilaiset näkemykset. Jotkut esimiehet haluavatkin edelleen noudattaa tietynlaista virallista tyyliä työpaikkailmoituksissa. Muutosta parempaan on haastateltavien mukaan jo tapahtunut, mutta on olemassa ristiriita siinä, minkälaisia hakijoita nykyisillä ilmoituksilla saadaan ja minkälaisia työntekijöitä kunta-ala kaipaa. Erään haastateltavan mielestä tämä on jopa suurin haaste kuntasektorilla.

Tietysti kun ajatellaan että nuoria pitäis houkutella, niin ehkä se tyyli pitäisi saada vähän erilaiseks kun oikein tämmöstä byrokraattista virkakieltä, että sellaseen yhtenäisyyteen varmaan niinkun jatkossa haluttais ja ehkä vähän sit tosiaan siihen markkinointihenkisyyteen kiinnittää huomiota.

Kaiken kaikkiaan useimmat haastateltavat ajattelivat, että työpaikkailmoituksia on muokattava inhimillisempään suuntaan markkinointihenkisemmän tekstin ja esimerkiksi kuvien kautta. Asian tärkeys on ymmärretty henkilöstö- ja viestintäpuolella, mutta siitä ei ole varmuutta, miten esimiehet näkevät asian. Tämä myös mainittiin useammassa haastattelussa. Ongelmana onkin se, että esimiehillä ei ole ymmärrystä työnantajakuvan tärkeydestä.

Ja kun on tämmönen hajautettu rekrytointi niin ehkä vielä se työnantajamielikuvan muodostumisen tärkeys, että se olis kaikilla semmonen pinnalla oleva asia. Niin se ehkä liittyy taas tämmöseen johtamiskulttuurin yhtenäistämiseen ja ihmisten innostamiseen.

Haastattelujen perusteella yksi suurimmista koetuista ongelmista työnantajabrändäyksessä ja hakijoiden houkuttelemisessa on resurssien puute. Sekä osaamisen, ajan että rahan puute ovat yleisiä koettuja syitä siihen, miksi työnantajabrändäykseen ei ole voitu useissa organisaatioissa keskittyä niin paljon kuin olisi tarvetta tai halua. Erityisesti kahdessa organisaatioissa taloustilanne nousi esiin suurena tekijänä, sillä yt-neuvottelut ja henkilöstön vähennystarpeet vaikeuttavat houkuttelevan mielikuvan luomista. Useat or-

ganisaatiot näkivät, että ilmoitusten pitäisi olla markkinointihenkisempiä ja houkuttelevampia, mutta esimiehillä ei ole osaamista, ymmärrystä tai aikaa tehdä ilmoituksista parempia. Yksi haastateltava korosti sitä, että esimiehillä on kuitenkin ilmoituksen tekemiseen tarvittava ammattiosaaminen, joten toivottavaa olisi, että he tekisivät ilmoituksen mahdollisimman valmiiksi. Joissakin organisaatioissa ilmoitukset tarkistetaan keskitetysti, jotta niitä voidaan vielä muokata, mutta myöskään rekrytointiyksiköllä ei aina ole aikaa muokata ilmoituksista houkuttelevampia.

Meillä ei aina ole sitä aikaa semmoiseen että me saataisiin niistä kauheen ihanan raflaavia, että ne on aika semmosia perus, että sitten toisaalta jollain yrityksellä voi olla helpompi tehdä niistä aika semmosia erikoisia...

Siitä, missä ilmoitukset julkaistaan, haastateltavat olivat hyvin pitkälti samaa mieltä. Tärkeimpiä kanavia ovat kaikille haastatelluille organisaatioille Kuntarekry-järjestelmä, te-toimiston www-sivut, omat verkkosivut sekä erilaiset työnhakusivustot. Se, missä on jonkin verran eroavaisuutta, on sosiaalisen median käyttö työpaikkailmoittelussa ja muussa työnantajakuvan markkinoimisessa. Lähes kaikkia haastateltuja kunnallisia organisaatioita yhdistää se, että sosiaalista mediaa pidetään yhä tärkeämpänä kanavana hakijoiden houkuttelemisessa, mutta sitä ei hyödyntää omasta mielestä riittävästi. Useat haastatellut organisaatiot käyttävät sosiaalisia medioita useimmin työpaikkailmoitusten julkaisemiseen ja joissain tapauksissa yleiseen kuntakuvan markkinointiin.

Kun me julkaistaan työpaikkoja niin mä yleensä vien jonkun linkin meidän Facebookkiin ja voin jakaa sitä kautta joskus oppilaitosten tai jonkun opiskelijayhdistyksen sivuille. Ja jos mä oon menossa jonnekin rekrytapahtumaan ni mä laitan sen mainoksen sitä kautta sinne...

Suosituin sosiaalisen median kanava on haastattelujen mukaan Facebook ja toiseksi yleisin on Twitter. Jotkut haastateltavat mainitsivat myös LinkedInin ja tulevaisuudessa yleistyvät videot. Suuri osa haastatelluista oli kuitenkin sitä mieltä että sosiaalista mediaa ei hyödynnetä rekrytointiviestinnässä niin paljon kuin olisi mahdollista ja yleinen luonnehdinta sosiaalisen median käytölle omassa organisaatiossa oli, että se on vielä lapsenkengissä. Eräs haastateltava mainitsikin uusien kanavien haltuunoton merkittäväksi haasteeksi kuntasektorilla. Yksi suurimmista ongelmista myös sosiaalisen median käytössä on resurssien puute, kun aikaa ei ole riittävästi erilaisiin medioihin tutustumiseen ja niiden aktiiviseen käyttämiseen. Rahallisten resurssien kannalta sosiaalista mediaa pidetään kuitenkin edullisena.

...myös noi Facebook ja Twitter jonne automaattisesti menee kaikki meidän Kuntarekryssä julkaistut paikat, mutta se on nyt vielä vähän lapsenkengissä se juttu...

...me on jo pitkään keskusteltu siitä, että me ei voida lähteä Facebookiin keskustelemaan. Meillä pitäis olla jatkuvasti siellä pari kolme henkilöä siten kommentoimassa, koska niihin pitää tarttua välittömästi ja semmosta resurssia meillä ei ole.

En mä tiedä kuin paljon siinä [tulevaisuudessa] tavallaan resursseja tulee, mut sit pitää olla vaan notkeempi näiden erilaisten sosiaalisten medioiden ja muiden kannalta jotka ei niinku suoraan heti vie rahaa.

Kaikkien haastateltavien mielestä työnantajamarkkinoinnin ja työpaikkailmoitusten asiasisällössä on selkeitä puutteita, mikä vaikeuttaa hakijoiden houkuttelemista entisestään. Jokainen haastateltava ajatteli, että jos hän saisi täysin itse päättää, minkälaisia ilmoitukset ovat, lopputuloksena olisi vähemmän virkakielistä tekstiä ja enemmän mainintoja tarjottavista eduista. Tärkeimpänä ilmoituksessa nähtiin vaihtelevasti eri asiat, useimmiten se, mihin työhön ja minkälaista työntekijää haetaan tai tehtävän sisältö sekä se mitä tarjotaan. Joidenkin haastateltavien mukaan kunnallisella alalla ei osata riittävästi tuoda esiin niitä etuja, joita työntekijöille tarjotaan. Tällaisia ovat esimerkiksi pitkät lomaoikeudet ja mahdollisuus palkattomiin virkavapaisiin. Eräs haastateltava mainitsi positiivisena puolena sen, että kunnalliselta organisaatiolta työnhakija saa aina jonkun palautteen ja vastauksen hakemukseen. Sen lisäksi työehtosopimukset ovat hyviä ja työ ei ole niin epävarmaa kuin joissain yksityisissä organisaatioissa. Tämä kuntatyönantajan vakaus ja turvallisuus tuotiin esille myös lähes kaikissa muissa haastattelussa, tosin kaikki mainitsivat sen yhteydessä, että asia on muuttumassa. Lisäksi kuntatyönantajan positiivisena ominaisuutena nähtiin useassa haastattelussa myös kuntatyönantajan monipuolisuus ja mahdollisuudet hyvin moninasiin työtehtäviin. Näitä positiivisia asioita käytiin lähes jokaisessa haastattelussa läpi, mutta useimmat haastateltavat ajattelivat, että nämä kunta-alan positiiviset puolet eivät ehkä ole potentiaalisten työntekijöiden tiedossa ja niitä pitäisi tuoda esille nykyistä enemmän.

... kyllä voidaan kunta-alalla olla vähän vapaamielisempiä ja musta se on tämän päivän maailmaa että lähemmäs sitä hakijaa. Kunta-alalla ehkä ollaan niinku huonoja markkinoimaan itseään.

Me ollaan oikeesti mietitty että me haluttaisiin että meidän esimiehet kirjottaa että mitä me tarjotaan. Sitten ne itse sanoo yleensä että ei me tarjota muuta kuin palkkaa. Ei ne ymmärrä sitä kun ne ei mieli sitä sillai.

...ilmoituksen kannalta se on tärkeää että siinä selkeesti näkyy että mihin työhön ja minkälaista tyyppiä haetaan. Mutta sitten kun vois tehdä sitä semmosta yleistä työnantajamarkkinointia, että sitten vois tuoda esille näitä että on kuitenkin aika pysyvä työpaikka, kunnissa on kuitenkin pitkiä työuria, on pitkät kesälomat ja meilläkin on ilmasta liikuntatoimintaa ja muuta.

Yleinen haaste kaikille haastatelluille organisaatioille oli työvoiman löytäminen työvoimapula-aloille. Eräs haastateltava pohtikin, voisiko viestinnän keinoin parantaa myös näillä aloilla kohderyhmien tavoitettavuutta. Useimmin tämän ongelman nähtiin johtuvan vain siitä, että tietyillä aloilla ammattilaisista on pulaa eikä niinkään viestinnän ongelmista.

5.2.3 Kunta-alan maine ja keskustelun vaikutus

Esimiesten johtamiseen ja hakijoiden houkuttelemiseen liittyvien haasteiden lisäksi ongelmana ulkoisessa houkuttelevuudessa kunta-alalla on haastattelujen perusteella yleinen kunta-alan maine ja julkinen keskustelu. Kunta-alan organisaatioissa koetaan, että kunta-alalla on yhä vanhanaikainen ja jopa heikko maine.

Eihän se oo enää sitä mutta että yksityinen puoli versus julkinen että täällä mennään nutturat päässä ja hartiat täynnä pölyä... Onneks se imago on muuttunut paljon, mutta tietty kun meillä vaan on se byrokratia täällä, eihän siitä niinku päästä mihinkään...

Kaikista haastatteluista oli tulkittavissa, että toisten kunnallisten organisaatioiden markkinointi vaikuttaa mielikuvaan myös omasta kunta-alan organisaatiosta, mikä viittaa jälleen siihen, että kunta-alalla on joiltain osin yhteinen maine. Julkinen keskustelu ja kirjoittelu lehtien palstoilla vaikuttaa erityisesti kunta-alalla työnantajakuvaan. Myös uutisoinnit muun muassa kuntien yhdistymisestä mainittiin, sillä ne saattavat erään haastateltavan mukaan lisätä sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden epävarmuutta ja pelkoja ja siten myös vaikeuttaa rekrytointia. Eräässä organisaatiossa lehtikirjoittelu on koettu työnantajakuvan ja rekrytointiviestinnän näkökulmasta hyvinkin suureksi ongelmaksi, kun julkisuudessa keskustellaan, että kunnassa on aivan liikaa työntekijöitä,

vaikka samalla olisi kuitenkin tarve viestiä avoimista työpaikoista ja luoda positiivista työnantajakuva. Toisaalta taas yksi haastateltava toi esiin näkökulman siitä, että verrattuna yksityiseen yritykseen kunta-alan organisaatio joutuu näkemään paljon vähemmän vaivaa tunnettuuden lisäämiseksi. Eräs haastateltava nosti esiin oman henkilökunnan roolin julkisessa keskustelussa. Erityisesti oman henkilökunnan tulisi miettiä rooliaan viestinviejänä, eikä osallistua negatiivissävytteiseen keskusteluun. Henkilöstön rooliin palataan vielä myöhemmin tutkimuksen tuloksia käsiteltäessä.

Tietysti kun ollaan tämmönen organisaatio mistä kirjoitellaan paljon, että kaikkia asioita kaivellaan.. Meidän päätökset on pitkälti julkisii ja niitä sitten lehdistö käy tuolla meillä katsomassa ja kirjottaa sitten siitä näkökulmasta kun kirjottaa, niin kyllähän se sitä kuvaa luo. Kaikista työpaikoista ei kirjoitella niin paljon että me ollaan tässä viime aikoina varsinkin oltu todella paljon lehdissä.

Mutta sitten taas se puoli että on koko ajan esillä, että jos nyt otetaan joku keskiuurikin yritys niin se saa pistää ihan hirveesti eforttii että tiedetään yrityksen nimi ja mitä se tekee ja minkälaista siel on.

Jos oikeesti ihmiset puhuu terveyskeskuksesta arvauskeskuksena niin se vaikuttaa siihen, että annetaan kuvaa että siellä tehdään jotenkin huonoa työtä. Ja siitä mä oon suorastaan raivoissani että meidän omat työntekijät tavallaan pilaa omaa pesää, ajattelemattomuuttaan ehkä, että lähtee mukaan siihen sellaseen juttuun.

Kunta-alan organisaatioissa oman ominaispiirteensä työnantajakuvaan tuo myös politiikka, joka on väistämättä mukana kuntasektorin toiminnassa. Kolme haastateltavaa toivat työnantajakuvaan vaikuttavana asiana esiin sen faktan, että poliitikot ovat ylimpinä päätöksentekijöinä.

...kyllähän se väkisinkin vaikuttaa tähän, että mitä poliitikot päättää.. Ja se päätöksentekijä on aika kaukana sitten kuitenkin tästä arjesta mikä täällä on...

Useamman haastateltavan mukaan kuntaorganisaatioiden työnantajamaineeseen vaikuttavat erityisesti myös erilaiset kuntiin liittyvät ennakkoluulot. Joidenkin haastateltavien mukaan kuntaorganisaatioiden maineen ajatellaan useimmiten olevan sellainen, että se on turvattu työpaikka, mutta palkat ja muut edut ovat huonot. Toisaalta moni haasta-

teltava mainitsi, että mielikuva pysyvästä ja pitkäkestoisesta kuntatyöpaikasta on mahdollisesti muuttumassa. Erään haastateltavan mukaan eniten työtä vaatii se, että kerrotaan ihmisille, minkälaista kuntatyö on, koska nyt kuntatyön ajatellaan olevan hyvinkin määrämuotoista.

5.3 Sisäisen työnantajabrändäyksen avainasiat

Sen lisäksi, että haastatteluissa tuli esille työnantajan ulkoisen houkuttelevuuden tärkeys, korostui myös sisäinen ulottuvuus ja nykyisten työntekijöiden huomioiminen. Jokainen haastateltavista näki, että nykyisen henkilöstön hyvinvointi on tärkeä asia myös työnantajabrändäyksen kannalta. Useimmin haastatteluissa mainittiin sisäiseen brändäykseen liittyen, että työnantajamaineen parantamisessa tärkeää on laadukas henkilöstötyö sekä työhyvinvointikyselyt ja työhyvinvoinnin parantaminen. Yksi tärkeä syy henkilöstöpolitiikan tärkeydelle on haastateltavien mukaan se, että kun henkilöstö on ylpeä omasta työnantajastaan, se myös vie omissa verkostoissaan positiivista viestiä eteenpäin. Eräs haastateltava näki henkilöstöpolitiikan tärkeänä siksi, koska se on laadukkaan asiakaspalvelun taustatekijä. Seuraavaksi käsitellään sisäiseen työnantajabrändäykseen liittyen useimmin esiin nousseita aihealueita, henkilöstön roolia maineen viejänä sekä henkilöstön hyvinvoinnin merkitystä ja siihen liittyviä haasteita.

5.3.1 *Henkilöstö maineen viejänä*

Suurin osa haastateltavista toi henkilöstöpolitiikoista keskusteltaessa esiin henkilöstön roolin maineen viejänä. Työnantajamaineeseen nähdään useimmissa organisaatioissa vaikuttavan se, miten nykyiset työntekijät viestivät työnantajasta ulospäin. Tämän taustalla on koko organisaation henkilöstöpolitiikka. Henkilöstön roolia pidettiin suurimmassa osassa haastatteluista merkittävänä. Eräässä organisaatiossa nähdään, että henkilöstö on kaikkein tärkein työnantajamaineen viejä. Kaksi haastateltavaa myös mainitsi suoraan, että henkilöstön roolia voitaisiin hyödyntää enemmän, mikä voisi olla myös kustannustehokasta.

Meidän lähtökohta on nyt että yritetään hoitaa tätä omaa pesää ensin eli niitä asioita kuntoon mitkä täällä mättää sitten sen kyselynkin perusteella että mitä ihmiset kokee täällä. Se on kaikkein tärkeintä että henkilöstö puhuis hyvin, koska ei me voida sitä mainetta kiillottaa millään ihme tempuilla jos ei täällä koeta että asiat on hyvin niin ei siinä ole mitään järkeä.

Kyllähän meidän koko henkilöstö on semmonen viestintäkanava että kun meillä olisi vaan tämä meidän henkilöstöpolitiikka sellasta että kehattais kaverillekin että on hyvä työpaikka, niin kyllähän se on semmonen resurssi mitä kunnissa pitäis ehkä paremmin hyödyntää myös tätä rekrytointia ajatellen.

Yksi haastateltava kertoi, että tärkeintä olisi ottaa omat työntekijät osaksi jokapäiväistä työtä ja nostaa heitä esille esimerkiksi sosiaalisessa mediassa ja muissa viestintäkanavissa. Kun työntekijät tekevät esimerkiksi erilaisia tempauksia, näitä tulisi tuoda esille, jolloin myös ilmapiiriä voidaan kohentaa ja tuoda näkyväksi organisaation ulkopuolisillekin henkilöille. Tässä haastateltava näki mahdollisuuden myös siihen, että työntekijät voivat itsekin esimerkiksi omissa sosiaalisen median verkostoissaan jakaa näitä tempauksia ja siten viedä positiivista viestiä työnantajakuvasta eteenpäin. Systemaattisesti työntekijöitä ei kuitenkaan ole ohjeistettu tähän.

Meillä on sekä Face että Twitter aktiivisessa käytössä, esimerkiksi avoinna olevat rekryt laitetaan myös Twitteriin, että sillä tavalla myös luodaan sitä mielikuvaa että tapahtuu ja haetaan ihmisiä. Plus tietenkin toivottavasti aina sitten joku bongaa ja pistää eteenpäin, että kyllä meillä työntekijät, tosin ne on yksittäisiä, mutta osa niitä myös sitten retweettailee ja laittaa linkediniin että sikäli se on kyllä siellä sivujuonteena mukana.

Useampi haastateltava mainitsi myös organisaatiossa toteutetut työhyvinvointi- tai työnantajakyselyt osana työnantajamielikuvan parantamista. Lähes kaikissa haastateluissa tuli esille, että työnantajat toivoisivat työntekijöiden puhuvan työnantajastaan positiiviseen sävyyn. Tämä ei kuitenkaan ole systemaattista eikä siihen jos työntekijät puhuvat negatiivisesti tullut esiin mitään konkreettisia toimintamalleja.

Kun meillä on ollut näitä työnantajabarometrikyselyjä, niin se että nykyiset työntekijät ovat valmiita suosittelemaan omaa organisaatiotaan työpaikkana, niin mun mielestä se jo antaa hyvän kuvan siitä että olis työnantajalla hyvä maine. Että oikeestaan työntekijät itse ovat parhaita markkinoimaan työpaikkojaan ja sekin on yhdenlaista rekrytointiviestintää. Että jos työntekijät koko ajan haukkuu että karsee mikä työpaikka ja tommoset esimiehet niin kyllähän se viestiä jo vie eteenpäin...

Kaiken kaikkiaan haastatellut pitävät tärkeänä sitä, että työntekijät kertoisivat omasta työstään ja työnantajan tarjoamista mahdollisuuksista omissa verkostoissaan joko henkilökohtaisesti tai esimerkiksi sosiaalisen median välityksellä. Eräs haastateltava ajattelee

jokaisen kaupungin asukkaan olevan kunnan käyntikortti ja myös se nousi esiin, että erityisesti kunta-alalla kuulopuheet ja puskaradio ovat suuressa roolissa, koska niin monilla on tuttavapiirissä joku, joka on kunnalla töissä. Ainakin asiakkaan roolista löytyy varmasti jokaiselta kokemusta. Yksi yksittäinen asia, jonka välityksellä työntekijät voivat työnantajastaan kertoa ja joka nostettiin monessa haastattelussa esille, ovat verkkosivuilla julkaistavat uratarinat tai työntekijöiden blogi. Näissä tarinoissa tai kirjoituksissa työntekijät kertovat omasta työstään ja urastaan kunnallisessa organisaatiossa. Näitä pidettiin haastatteluissa yleisesti ”kivana juttuna” mutta yksikään haastateltu ei maininnut sitä, onko kokemuksia siitä kuinka hyvin nämä kanavat tavoittavat potentiaaliset tai nykyiset työntekijät tai seurataanko organisaatioissa blogien tai verkkosivujen kävijämääriä. Tämä lukijamäärien tarkkailu olisi tärkeää, jotta ei käytetä resursseja sellaiseen, mikä ei välttämättä toimi oletetulla tavalla.

Mun mielestä yksi aika kiva on ollut tämä kun meillä on verkkosivuilla näitä haastatteluja että työntekijä itse kertoo, että tällästä täällä on ja mikä tässä on kivaa, - - , että se ei tule tavallaan johdolta että meillä on kaikki hyvin vaan myöskin henkilöt kertoo että miten asiat on.

5.3.2 *Henkilöstön hyvinvointi*

Kaikki haastatellut organisaatiot olivat sitä mieltä, että työnantajabrändäyksen tärkeimpiin tekijöihin kuuluu henkilöstön hyvinvointi. Kaikkiaan kahdeksasta haastattelusta voidaan tulkita, että hyvinvointi on hyvällä tasolla ja henkilöstön kanssa solmituista psykologisista sopimuksista pystytään pääasiassa pitämään kiinni.

Meillä ainakin on ollut näitä työhyvinvointikyselyitä ja niitten palautetta on analysoitu ja tehty toimenpiteitä ja työhyvinvointia parannettu. Ja kyllä on täällä ainaki toiminu että työhyvinvointi on hyvällä tasolla ja on verrattain matalat sairauspoissaolot. Ja sitte tämmösillä työhyvinvointipäivillä panostetaan semmoseen mukavaan yhteiseen tekemiseen ja ehkä siihen liikunnallisuuteenkin, että niinkun hyvinvointiin ja terveyteen panostetaan.

Kahdella organisaatiolla on kuitenkin vaikeuksia henkilöstön hyvinvointiin liittyen. Nämä organisaatiot ovat käyneet läpi suuria muutoksia, minkä vuoksi henkilöstökään ei voi hyvin. Muutokset ovat lietsoneet epävarmuutta ja epäluottamusta työnantajaa kohtaan, mikä on esimerkiksi nostanut sairauspoissaoloja.

Tottakai ihmiset on aika lamaantuneita ja varmaan vähän vihasiakin omalle työnantajalle, tietenkin sitten se pahoinvointi heijastuu sekä työpaikalla että työpaikan ulkopuolella

Että kyllä siihen työhyvinvointiin [on yritetty kiinnittää huomiota] kun meilläkin on noi sairaspoissaolotkin aika korkealla, että on tätä varhaisen välittämisen mallia ja kaikkea yritetty jalkauttaa että sitäkin kautta tämä asia niinku paranis.

Kaiken kaikkiaan sisäiseen työnantajabrändäykseen liittyen useimmin korostettiin sitä, että työnantajabrändäyksen pohjana on henkilöstöpolitiikka ja huolenpito nykyisistä työntekijöistä. Tämän vuoksi organisaatioissa onkin kiinnitetty huomiota työhyvinvointiin ja osassa organisaatioita ulkoisen brändäyksen puoli on jäänyt vähemmälle. Suurimpia haasteita sisäisessä työnantajabrändäyksessä kokevat organisaatiot, jotka ovat käyneet läpi suuria muutoksia viime aikoina.

5.4 Tulosten yhteenveto

Ensinnäkin tämän tutkimuksen haastatteluista saatiin selville se, että osalla organisaatioista on selkeästi enemmän haasteita ulkoisen houkuttelevuuden kanssa kuin toisilla. Sisäinen työnantajabrändäys on puolestaan pääosin hyvällä tasolla ja henkilöstön hyvinvoinnista ja eduista voidaan yleisesti nähdä huolehdittavan kunta-alalla. Toisaalta kahdella organisaatiolla oli myös vaikeuksia henkilöstön sitouttamisessa ja psykologisen sopimuksen pitämisessä.

Tuloksia analysoimalla on saatu selville, että neljä organisaatiota ovat tilanteessa, jossa ulkoisessa houkuttelevuudessa koetaan olevan paljon parantamisen varaa, mutta sisäisessä sitouttamisessa on onnistuttu. Kaksi organisaatiota on tilanteessa, jossa sekä ulkoisessa että sisäisessä työnantajabrändäyksessä on suuria haasteita. Loput neljä organisaatiota ovat tilanteessa, jossa sekä ulkoiseen houkuttelevuuteen että sisäinen hyvinvointiin on kiinnitetty huomiota ja näistä haastatteluista voidaan tulkita että haastateltavat kokevat organisaation onnistuneen molemmissa ulottuvuuksissa verrattain hyvin. Seuraava kuvio kuvaa kohdeorganisaatioiden jakautumista eri tasoille. Johtopäätöksissä keskitytään tarkemmin näihin tasoihin sekä niiden syihin ja seurauksiin.



Kuvio 5 Tutkimuksen kohdeorganisaatioiden jakautuminen työnantajabrändäyksessä onnistumisen eri tasoille

Yllä olevasta kuvasta voidaan huomata, että useimmin kunta-alan organisaatioissa ollaan tilanteessa, jossa psykologinen sopimus pystytään pitämään eli sisäisen työnantajabrändäyksen tilanne on hyvä. Haastateltavat korostivat, että työhyvinvointiin kiinnitetään paljon huomiota, työehtosopimukset ovat hyvät ja työntekijöillä on paljon etuja. Nykyisten työntekijöiden vaihtuvuus ei tullut missään haastattelussa esiin. Pääosin nykyisten työntekijöiden ajatellaan olevan tyytyväisiä työnantajaansa ja haastattelujen perusteella psykologisen sopimuksen käsitetään toteutuvan ja sisäisessä työnantajabrändäyksessä ajatellaan onnistuttavan. Kaksi organisaatiota ovat kuitenkin tilanteessa, jossa sisäisessä työnantajabrändäyksessä on koettu haasteita ja henkilöstön hyvinvoinnin ja heidän vaikutuksensa positiivisen maineen luomiseen voidaan tulkita olevan huonolla tasolla. Jos psykologinen sopimus ei toteudu eli sisäisessä työnantajabrändäyksessä ei ole onnistuttu, usein myös ulkoisessa brändäyksessä on haasteita. Sellainen tilanne, jossa ulkoinen brändäys onnistuisi mutta sisäinen työnantajabrändäys olisi heikolla tasolla, ei tässä tutkimuksessa toteutunut minkään organisaation kohdalla. Sen sijaan neljän organisaation havaittiin olevan tasolla, jossa sisäisessä brändäyksessä onnistutaan mutta ulkoisessa työnantajabrändäyksessä koetaan vielä keskimääräistä enemmän haasteita. Jopa neljä organisaatiota ovat haastateltavien käsitysten ja ajatusten mukaan verrattain hyvällä tasolla sekä sisäisessä että ulkoisessa brändäyksessä. Seuraavassa luvussa esitellään tutkimuksen johtopäätökset, joissa käsitellään tarkemmin eri tasoihin liittyviä seikkoja ja syitä sekä tulosten merkitystä.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tässä tutkimuksessa on selvitetty sitä, mikä on kunnallisten organisaatioiden työnantajabrändäyksen nykytila organisaatioiden edustajien käsityksen mukaan. Tutkimuksessa kiinnostuksen kohteena on ollut se, miten organisaatiot ovat oman käsityksensä mukaan menestyneet työnantajabrändäyksen eri osa-alueilla sekä mitä haasteita työnantajabrändäyksessä on kohdattu.

Alussa perehdyttiin työnantajabrändäyksen määritelmiin, taustoihin ja teoriaan. Työnantajabrändäyksen eri ulottuvuudet yhdistyvät Backhausin ja Tikoon (2004, 501) esittämässä määritelmässä, jonka mukaan työnantajabrändäys käsittää ne organisaation sisäiset ja ulkoiset toimenpiteet, joilla pyritään edistämään selkeää kuvaa siitä, mikä tekee organisaatiosta haluttavan työnantajan. Työnantajabrändin taustalla on organisaatioidentiteetin käsite, joka tarkoittaa organisaation erottuvaa ja jatkuvaa keskeistä luonnetta (Albert & Whetten 1985, 265). Myös imago on merkittävä käsite työnantajabrändäyksen taustaa tutkiessa. Tässä imagolla tarkoitetaan kokonaisvaltaista ja elävää vaikutelmaa, joka yksilöllä tai tietyllä ryhmällä on organisaatiota kohtaan (Hatch & ja Schultz 1997, 359). Imagoon vaikuttavat tuotteiden ja asiakaspalvelun lisäksi myös jokapäiväiset kohtaamiset ja vuorovaikutus organisaation jäsenten ja ulkoisten yleisöjen välillä (Dowling 1993, 105). Brändi liittyy näihin käsitteisiin siten, että se ilmaistaan usein väitteinä organisaation identiteetistä eli arvoista, keskeisistä ideoista tai ydinuskomuksista. Maine liittyy kiinteästi brändiin ja se muodostuu pidemmällä aikavälillä syntyen yhteenkootuista sidoryhmien näkemyksistä eli yrityksen imagoista. Sidosryhmät käyttävät näitä mielikuvia viestissään toistensa kanssa organisaation kyvystä täyttää heidän odotuksensa. (Hatch ja Schultz 2008, 231.)

Työnantajabrändäyksen taustan jälkeen keskityttiin itse työnantajabrändäyksen käsitteen ulottuvuuksiin ja teoreettisiin viitekehyksiin. Menestyvä työnantajabrändi on ulkoisille sidosryhmille tunnettu, merkityksellinen ja erottuva, mikä pätee myös kuluttaja- ja yritysbrändäyksessä. Poiketen organisaation muista brändeistä sisäinen näkökulma on työnantajabrändäyksessä yhtä tärkeä kuin ulkoinen. Vain työnantajabrändille ominaista on myös psykologisen sopimuksen täyttäminen sekä muiden brändien vaikutus näkemyksiin. (Moroco & Uncles 2008, 163–165.) Tämän tutkimuksen taustalle valikoitui Moroccon ja Unclesin (2008) malli (Kuvio 3) työnantajabrändäyksessä onnistumisen vaihtoehtoisista tilanteista, jossa otetaan kokonaisvaltaisesti huomioon työnantajabrändäyksen kokonaisuus ja johtamisskenaariot. Mallin esittelyn jälkeen keskityttiin tutkimuksen metodeihin, josta siirryttiin tutkimusten tulosten käsittelyyn.

Tutkimuksen tuloksista saatiin erityisesti selville se, mitä haasteita haastatellut organisaatiot ovat kohdanneet sekä ulkoiseen että sisäiseen työnantajabrändäykseen liittyen. Tutkimuksen tuloksista voitiin huomata, että vaikka organisaatiot kohtaavat suurilta osin

samanlaisia haasteita keskenään, organisaatioiden välillä on myös huomattavia eroja. Tulosten perusteella on selvää, että kunta-alan organisaatioilla on useammin vaikeuksia ulkoisessa kuin sisäisessä työnantajabrändäyksessä. Potentiaalisten työntekijöiden houkuttelemisen koetaan haastavaksi, kun esimerkiksi työpaikkailmoitusten teksti on byrokraattista eikä kerrota riittävästi niistä eduista, joita työntekijöille tarjotaan. Tuloksista kävikin ilmi, että selkeää arvolupausta, joka muun muassa Backhausin ja Tikoon (2004) sekä Edwardsin (2010) mukaan on työnantajabrändin ytimessä, ei haastatelluissa organisaatioissa ole riittävästi pohdittu. Arvolupauksen muotoilemisessa auttavat Edwardsin (2010, 7) mukaan palkkion ja työnteon etujen tiivistäminen sekä organisaation arvojen ja ominaisuuksien selkeyttäminen. Myös useampi haastateltu korosti, että olisi hyvä korostaa työntekijöille tarjottavia etuja esimerkiksi rekrytointiviestinnässä. Vaikka osa organisaatioista on kokenut enemmän haasteita juuri houkuttelevuuden lisäämisessä, osalla on kuitenkin vaikeuksia myös sisäisessä brändäyksessä. Toisaalta moni organisaatio kokee olevansa verrattain hyvin menestynyt sekä ulkoisessa että sisäisessä työnantajabrändäyksessään. Seuraavaksi käsitellään näitä menestymisen tasoja tarkemmin, jotta löydetään vastaus tutkimuskysymykseen eli siihen, miten kunta-alan organisaatiot ovat onnistuneet työnantjabrändäyksessä. Perustuen Morocon ja Unclesin (2008) typologiaan käsitelläänkin sitä, millä tasolla organisaatiot ovat työnantajabrändäyksessään eli toisin sanoen ovatko organisaatiot onnistuneet vain ulkoisessa tai sisäisessä brändäyksessä vai molemmissa ulottuvuuksissa ja mistä syistä onnistuminen tai epäonnistuminen voi johtua. Pyrkimyksenä on myös eritellä yksittäisiä suurimpia haasteita, joihin kunta-alalla akuuteimmin tulisi tarttua.

Moroco ja Uncles (2008, 172) ovat mallissaan kuvanneet tarkemmin sitä, minkälaisissa tilanteissa tai ongelmissa typologian eri osiin sijoittuneet organisaatiot ovat omassa työnantajabrändäyksessään. Heidän mukaansa organisaatioilla on neljä vaihtoehtoa siinä, millä tasolla ne työnantajabrändäyksessään ovat. Tasot perustuvat siihen, onko organisaatio onnistunut sekä ulkoisessa että sisäisessä työnantajabrändäyksessä vai vain toisessa. Ensimmäisellä tasolla ulkoinen brändäyksen taso on heikko eli organisaatiota ei koeta houkuttelevana, mutta sisäinen brändäys onnistuu eli nykyisten työntekijöiden kanssa solmittu psykologinen sopimus toteutuu. Tämä johtuu usein epäonnistumisista viestinnässä, joita voivat olla esimerkiksi organisaation eri brändien ristiriitaiset arvolupaukset, kohderyhmän omaksuma hallitseva negatiivinen kuluttajabrändimielikuva, kykenemättömyys erottautua kilpailijoista tai kohderyhmän tietämättömyys työnantajan tarjoamien roolien laajuudesta. Toinen skenaario on tilanne, jossa organisaatio on houkutteleva työnhakijoiden silmissä, mutta psykologinen sopimus nykyisten työntekijöiden kanssa jää täyttämättä. Tässä tilanteessa haasteena on korkea vaihtuvuus tai matala sitoutumisaste ja taustalla voi olla esimerkiksi työntekijöiden väärin omaksuma hallitseva positiivinen kuluttajabrändi-imago. Kolmannessa mahdollisessa tilanteessa sekä ulkoisessa

että sisäisessä työnantajabrändäyksessä on koettu epäonnistumisia, mikä voi johtua epävarmasta työnantajabrändistä sekä epäonnistumisesta sitouttavan työntekijäkokemuksen tarjoamisessa. Neljännessä skenaariossa työntekijät kokevat organisaation houkuttelevana ja sopimus täytetään eli molemmilla osa-alueilla onnistutaan. Huomattavaa on, että taso, jossa organisaatio on, ei ole staattinen ja muuttumaton, vaan organisaation tilanne voi muuttua ja organisaatio voi itse vaikuttaa siihen. (Moroco & Uncles 2008, 172.)

Seuraavaan taulukkoon on tiivistetty tämän tutkimuksen johtopäätökset Morocon ja Unclesin (2008) typologian mukaan jaoteltuna. Ensimmäisellä tasolla on neljä organisaatiota, toisella ei yhtään, kolmannella kaksi ja neljännellä tasolla jälleen neljä organisaatiota.

<p>Taso 1 Viestinnän epäonnistuminen Neljä organisaatiota haastatellusta kymmenestä ovat tällä tasolla. Organisaatioita ei koeta houkuttelevana, mutta psykologinen sopimus toteutuu. Ongelmana on hallitsevan negatiivisen imagon lisäksi se, että organisaatio ei pysty erottautumaan kilpailijoistaan sekä se, että hakijat eivät tiedä mitä etuja ja kuinka laajoja rooleja työnantaja voi tarjota.</p>	<p>Taso 4 Menestynyt työnantajabrändi Neljä organisaatiota ovat tasolla neljä. Nämä organisaatiot näkevät, että rekrytointiviestinnässä ja työnantajamaineen edistämässä on kehitytty paljon ja kohderyhmiä pystytään jo houkuttelemaan verrattain hyvin. Työnantajamaineen taustalla nähdään olevan henkilöstöpolitiikka ja oikeanlainen johtaminen. Tällöin ensisijainen tavoite on psykologisen sopimuksen täyttäminen, missä on myös onnistuttu.</p>
<p>Taso 3 Pitkän aikavälin kohtaamattomuus Kaksi organisaatiota ovat tasolla kolme. Tämän tason organisaatioilla on epävarma työnantajabrändi, jossa työnantaja ei nähdä houkuttelevana eikä työntekijäkokemus ole sitouttava. Tässä tutkimuksessa kolmannen tason taustalla olivat suuret organisaatiomuutokset, jotka ovat aiheuttaneet epävarmuutta sekä potentiaalisissa että nykyisissä työntekijöissä. Kun on henkilöstön sopeuttamistarpeita, on vaikeaa rakentaa houkuttelevaa työnantajabrändiä. Samalla oma henkilöstö voi huonosti ja on jopa vihainen työnantajalleen. Negatiivinen julkinen keskustelu vaikeuttaa tilannetta entisestään.</p>	<p>Taso 2 Strateginen yhteensopimattomuus Tässä tutkimuksessa yksikään organisaatio ei asettunut tasolle kaksi. Toisen tason organisaatio pystyy houkuttelemaan työntekijät, mutta ei toteuttamaan arvopuusta nykyisille työntekijöille, jolloin ongelmana on väärin omaksuttu positiivinen imago. Kunta-alalla yleinen ajatus on, että kunta-alaa ei nähdä niin houkuttelevana kuin yksityistä sektoria. Tällöin ei ole hallitsevaa positiivista imagoa, jonka kuluttajat omaksuisivat. Toisaalta kuntasektorilla usein panostetaan henkilöstöpolitiikkaan ja työntekijöiden työsuhteet ovat verrattain pitkiä. Täten taso 2 on harvinainen, koska kunta-alan organisaatioissa ulkoisessa työntekijöiden houkuttelemisessa on useammin haasteita kuin psykologisen sopimuksen täyttämisessä.</p>

Taulukko 1 Tutkimuksen johtopäätökset tiivistetysti

Seuraavaksi käsitellään johtopäätöksiä tarkemmin keskittyen työnantajabrändäyksen eri tasoihin sekä niillä kohdattuihin haasteisiin ja yksityiskohtiin.

6.1 Viestinnän epäonnistuminen

Morocon ja Unclesin mallissa (2008, 169) ensimmäinen työnantajabrändäyksessä onnistumisen taso on tilanne, jossa organisaatiota ei koeta houkuttelevana, mutta sisäisen brändäyksen ytimessä oleva työntekijöiden kanssa tehty psykologinen sopimus toteutuu.

Haastatelluista kymmenestä organisaatiosta neljän voidaan tulkita olevan tässä tilanteessa. Näiden neljän organisaation kohderyhmät eivät koe organisaatiota houkuttelevaksi työnantajaksi. Vaikka eräs haastateltava mainitsi, että hakemusten määrä on kasvanut, kohderyhmiä ei silti tavoiteta aiempaa paremmin ja hakemusten määrän voidaan katsoa nousseen lähinnä siitä syystä, että hakemuksen jättäminen on helpottunut. Oikeita henkilöitä ei vielä kukaan pystytä riittävän hyvin houkuttelemaan eikä hakemusten laatu ole parantunut. Ensimmäisen tason organisaatioissa voidaan tulkita, että työntekijöiden ja työnantajan välinen psykologinen sopimus pidetään.

Tutkimuksen neljää ensimmäisen tason organisaatiota yhdistävät nimenomaan viestinnän ongelmat, jotka Moroco ja Uncles (2008) myös mainitsevat. Moroco ja Uncles (2008, 172) ovat tarkentaneet, että ensimmäisellä tasolla ongelmana on usein viestinnän epäonnistuminen, jonka seurauksena kohderyhmä ei näe organisaatiota vaihtoehtona työnantajaksi. Epäonnistumisen taustalla voi olla esimerkiksi organisaation eri brändien ristiriitaiset arvolupaukset tai tilanne, jossa organisaatiolla on hallitseva negatiivinen brändimielikuva, jonka kohdeyleisö on omaksunut. Toisaalta syynä voi olla se, että työnantaja ei kykene erottautumaan kilpailijoistaan tai kohderyhmä ei tiedä, kuinka laajoa tarjontaa tarjoaa. (Moroco & Uncles 2008, 172.) Näitä neljää organisaatiota yhdistävät ajatukset siitä, että haastatellut näkevät kunta-alan organisaatioilla olevan yleisesti ottaen heikko maine. Syitä tähän on monia, joista useimmin nousi esiin se, että kuntasektorin organisaatiot kohtaavat paljon negatiivista julkisuutta, kun poliitikot keskustelvat kunnan asioista lehtien palstoilla. Haastateltujen mukaan myös kunta-alan etujen ajatellaan olevan huonoja eivätkä ainakaan rekrytointi-ilmoitukset muuta tätä mielikuvaa. Tyypillinen ajatusmalli ensimmäisen tason organisaatioille on se, että joillain kunnilla on jo hyvääkin viestintää, mutta omassa viestinnässä olisi vielä parantamisen varaa. Toisaalta taas omaa tilannetta ei nähdä yhtä huonona kuin joillain kunnilla, vaan useimmat mainitsivat, että joillakin kunnallisilla organisaatioilla on ”ihan kauheita” ilmoituksia. Tällä viitattiin yleisimmin ilmoitusten virkakielisyyteen ja byrokraattiseen tyyliin, jonka nähdään vähentävän organisaation houkuttelevuutta työnhakijoiden näkökulmasta. Ilmoituksissa myös mainitaan usein vain se mitä vaaditaan, eikä korosteta sitä, mitä työnantaja tarjoaa. Haastatellut halusivat itse muokata ilmoituksia siten, että niissä tuotaisiin työyhteisön ja kunnan tarjoamia positiivisia asioita nykyistä enemmän esiin. Nämä tulokset ovat yhdenmukaisia Moroccon ja Unclesin (2008, 172) kanssa, sillä kunta-alalla ajatellaan olevan negatiivinen mielikuva, jonka kohdeyleisö on omaksunut, minkä vuoksi hakijoita ei pystytä houkuttelemaan riittävästi. Toisaalta korostui myös se, että työnantaja ei osaa markkinoida itseään ja omia hyviä puoliaan kilpailijoihinsa verrattuna, eli organisaatio ei kykene erottautumaan kilpailijoistaan tai kohderyhmä ei tiedä siitä, mitä etuja tai kuinka laajoa mahdollisuutta työnantaja voi tarjota. Haastateltavat halusivatkin viestiä enemmän niistä eduista, joita kuntatyönantaja voi työntekijöilleen tarjota, kuten esimerkiksi pitkestä loma-oikeuksista ja pitkestä työurista sekä hyvistä työehtosopimuksista. Näiden

lisäksi jotkut haastateltavat haluaisivat viestiä myös esimerkiksi mahdollisuudesta vaikuttaa omaan työhönsä, mikä on linjassa Sivertzenin ym. (2013, 479–480) näkemyksen kanssa. He ovat todenneet, että työnantajakuvakampanjoissa sekä rekrytoinnissa tulisi keskittyä aineettomiin asioihin ja välttää keskittymistä palkkaukseen ja muihin aineellisiin etuihin. Etujen ja mahdollisuuksien viestimisen taustalla on arvolupaus. Menestyvillä työnantajabrändeillä on Morocon ja Unclesin (2008, 164) mukaan kohderyhmilleen yhdenmukainen arvolupaus, joka on merkityksellinen sekä potentiaalisille että nykyisille työntekijöille. Yksikään haastateltava ei suoraan kertonut että tällaista arvolupausta olisi pohdittu. Tärkeä kunta-alalla pohdittava asia onkin arvolupauksen muodostaminen eli se, miten työntekijöille tarjottavaa tuotetta eli työnteon kokemusta voidaan parantaa ja miten voidaan kommunikoida tehokkaammin siitä, mikä todella on arvokasta kohderyhmälle (Moroco & Uncles 2008, 164).

Yleisimpiä haasteita näissä neljässä ensimmäisen tason organisaatioissa ovat hajautettu viestintä ja erot esimiesten toiminnassa. Rekrytointiviestintä on organisaatioissa suurilta osin esimiesten vastuulla, joilla ei useimmiten ole ymmärrystä viestinnän tärkeydestä tai osaamista itsensä tai yksikkönsä markkinoimisesta. Kahdessa näistä organisaatioista viestintä on organisoidumpaa ja esimerkiksi työpaikkailmoitukset tarkistetaan keskitetysti ja korjataan tarvittaessa. Toisin sanoen esimies laatii ilmoitusten tekstisisällön, johon keskitetysti ehdotetaan tai pyydetään korjauksia. Sekä rekrytointiosastolla että esimiehillä ongelmana on ajanpuute, minkä vuoksi ilmoituksista ei ole aikaa muokata kovin houkuttelevia. Kaikki nämä haastatellut rekrytoinnin tai viestinnän asiantuntijat pitivät tärkeänä sitä, että hakijoille viestittäisiin säännöllisesti, mutta asia on käytännössä esimiesten vastuulla eikä keskitetysti ole tietoa siitä, kuinka paljon he viestivät hakijoille rekrytointiprosessin aikana. Eräs haastateltava arvioi, että esimiehet lähettävät prosessin aikana melko vähän viestejä hakijoille, mutta suurin osa ei osannut antaa tästä mitään arviota. Yhdessä organisaatiossa on kokeiltu tehostettua viestintää, jossa hakijoille ilmoitetaan jokaisessa mahdollisessa rekrytointiprosessin vaiheessa tilanteesta. Tästä on saatu erittäin positiivista palautetta, mutta jokapäiväiseksi käytännöksi tätä ei resurssipulan vuoksi ole mahdollista ottaa ainakaan tässä vaiheessa.

Suurin ongelma ulkoisen brändäyksen onnistumisessa näiden neljän ensimmäisen tason organisaation kohdalla on se, että esimiesten toiminnassa on suuria eroja eivätkä he aina noudata ohjeistuksia. Jokaisessa organisaatiossa on tehty ohjeistuksia muun muassa rekrytoinnin aikaiseen viestintään liittyen, mutta kaikkien organisaatioiden edustajat myös mainitsivat, että esimiesten osaamisessa ja sääntöjen noudattamisessa on eroja. Eriytyisesti koettiin, että hajautetussa rekrytoinnissa työnantajamielikuvan tärkeys on vaikea yhtenäistää kaikille. Eräs haastateltava mainitsi, että joihinkin ilmoituksiin mielellään puututtaisiin keskitetysti, mutta esimiehet ovat vahvasti sitä mieltä, että ilmoituksia ei saa muuttaa millään tavalla eikä ilmoituksia sen vuoksi ole muokattu. Toinen erityinen on-

gelma on ollut se, että esimiehet eivät käytä rekrytointijärjestelmää niin kuin pitäisi eivätkä he esimerkiksi sulje tehtäviä ajallaan, jolloin muun muassa rekrytointien kestosta ei saada todenmukaista tietoa. Näiden neljän ensimmäisen tason organisaation kohdalla onkin tulkittavissa, että suurin yksittäinen syy viestinnän epäonnistumisessa on johtaminen. Se, miten esimiehet saadaan käyttämään järjestelmiä oikein ja noudattamaan ohjeistuksia, on johtamisongelma, johon pitäisi kiinnittää huomiota entistä enemmän tilanteen parantamiseksi.

Kuten Morocon ja Unclesin (2008, 172) mallissa, näissä neljässä organisaatiossa psykologisen sopimuksen voidaan katsoa toteutuvan, vaikka uusien työntekijöiden houkuttelemisessa ei onnistutakaan. Jokaisessa haastattelussa korostui johtamisen ja työhyvinvoinnin tärkeä rooli työnantajabrändin muodostumisessa. Organisaatioissa on tehty erilaisia johtamisen ja hyvinvoinnin toimenpiteitä kuten työhyvinvointikyselyitä ja työnantajabarometrikyselyitä. Eräs haastateltava mainitsi myös sairauspoissaolojen olevan verrattain matalat. Näissä neljässä organisaatiossa työnantajabrändissä nähdään kaikkein tärkeimpänä asiana se, että henkilöstö puhuu työnantajastaan positiivisesti. Tärkeää on myös se, minkälainen organisaatio on työpaikkana, miten esimiehet hoitavat työnsä sekä miten työntekijät pääsevät kouluttautumaan. Yksittäisenä asiana mainittiin työharjoittelijoiden kokemukset, joiden olisi tärkeää olla hyviä. Nämä harjoittelukokemukset muodostavat niin harjoittelijalle kuin hänen luokkatovereilleenkin mielikuvan organisaatiosta ja käsitksen työnantajan kiinnostavuudesta.

Kaiken kaikkiaan nämä organisaatiot näkevät, että henkilöstöpolitiikka on tärkein työnantajamaineen osatekijä ja työntekijät ovat parhaita markkinoimaan omia työnantajiaan ja vaikuttamaan työnantajamaineeseen. Tämä viittaa Gelbin ja Rangarajaninkin (2014, 98–99) esittämään näkemykseen siitä, että työntekijät voivat toimia brändin lähettiläinä edustaen organisaation brändiä asiakkaille, potentiaalisille asiakkaille, suurelle yleisölle sekä ystävilleen ja naapureilleen. Osa näistä kohderyhmistä voi sisältää myös potentiaalisia työntekijöitä, jolloin työntekijöillä on tärkeä rooli työnantajabrändin edistäjinä.

6.2 Strateginen yhteensopimattomuus

Tasolla kaksi kuvaillaan strategisen yhteensopimattomuuden ongelmaa, jossa yritys pysyy houkuttelemaan oikeat työntekijät, mutta ei kykene toteuttamaan arvolupaustaan olemassa oleville työntekijöille. Tällaiseen organisaatioon voi olla enemmän hakemuksia kuin alalla keskimäärin, mutta ongelmana on korkea vaihtuvuus tai matala sitoutumisaste sekä työntekijöiden väärin omaksuma hallitseva positiivinen kuluttajabrändi-imago. Tätä ongelmaa voi olla vaikea ratkaista, sillä se vaatii työnantajabrändilupauksen johtamista

ja realistisempaa kuvaamista sekä kulttuurista ja sisäistä sitoutumista työntekijäkokemuksen parantamiseksi. (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Toisen tason organisaatioita ei tässä tutkimuksessa löydetty. Lähes kaikki haastatellut organisaatiot mainitsivat, että kunta-alalla ajatellaan yleisesti olevan negatiivinen, byrokraattinen maine. Kunta-alan organisaatiot ovat myös alttiita negatiivissävyytteiselle julkiselle keskustelulle. Tällöin kunta-alalla hyvin harvoin on hallitseva positiivinen kuluttajabrändi-imago, jonka potentiaaliset työntekijät omaksuisivat väärin. Toisaalta suurin osa organisaatioista korostaa reilua henkilöstöpolitiikkaa ja sitä, että kunta-alalla on paljon etuja ja se on verrattain turvallinen työpaikka, jolloin psykologinen sopimus ja arvolutaus pystytään usein täyttämään. Poikkeuksena ovat organisaatiot, joissa on ollut suuria muutoksia, kuten yt-neuvotteluja tai kuntaliitoksia. Näissä organisaatioissa nykyisten työntekijöiden epävarmuus ja epäluottamus työnantajaansa kohtaan on lisääntynyt.

Yleisimmin kunta-alan organisaatioissa suurin ongelma työnantajabrändäyksen onnistumisessa ei ole psykologisen sopimuksen täyttäminen vaan se, että potentiaaliset työntekijät eivät tiedä työnantajan tarjoamista rooleista ja eduista riittävästi eivätkä koe organisaatiota houkuttelevaksi. Nämä ovat todennäköisesti syitä sille, miksi tässä tutkimuksessa ei löytynyt yhtään tällaista toisen tason organisaatiota, joka onnistuisi houkuttelemaan työntekijät mutta ei pystyisi pitämään psykologista sopimusta.

6.3 Pitkän aikavälin kohtaamattomuus

Kolmannessa Morocon ja Unclesin (2008, 172) esittämässä työnantajabrändäyksen skenaariossa työntekijät eivät ole kiinnostuneita organisaatiosta ja psykologista sopimusta ei täytetä. Tällöin sekä ulkoisessa että sisäisessä brändäyksessä on puutteita.

Tässä kolmannessa tilanteessa kuvataan pitkän aikavälin kohtaamattomuutta. Ongelmana tässä tilanteessa on epävarma työnantajabrändi, jossa työnantajaa ei nähdä houkuttelevana, potentiaaliset työntekijät eivät näe sitä mahdollisena työnantajanaan eikä työnantajalla ole työntekijäkokemusta, joka olisi riittävän voimakas työntekijöiden sitouttamiseksi. Tässä skenaariossa yrityksen pitää organisoida työntekijöille tarjottava tuote eli työnteon kokemus uudelleen henkilöstöjohtamisen politiikkojen ja menettelyjen sekä mahdollisesti kulttuurisen muutoksen kautta. Kun nämä muutokset on onnistuneesti implementoitu, ne tulee kommunikoida laajemmalle yleisölle. Tällöin voidaan muodostaa perusta uudelle lupaukselle. (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Tutkimuksessa haastatelluista kunnallisista organisaatioista kahden voidaan tulkita olevan tilanteessa, jossa sekä ulkoisessa että sisäisessä työnantajabrändäyksessä epäonnistutaan. Nämä molemmat organisaatiot ovat kokeneet suuria muutoksia viime aikoina,

minkä vuoksi organisaatioissa tilanne on ollut epävakaa, työntekijöiden luottamus on vähentynyt ja organisaation houkuttelevuus on organisaatioiden edustajien käsityksen mukaan kärsinyt sekä potentiaalisten että nykyisten työntekijöiden näkökulmasta.

Ulkoisen brändäyksen osalta näissä kahdessa kolmannen tason organisaatioissa ongelmana on se, että niiden resurssit eivät ole riittäneet houkuttelevuuteen panostamiseksi muutosten keskellä. Yksi keskeisistä haasteista on sama kuin ensimmäisen tason organisaatioilla eli hajautuneet vastuut ja niihin liittyvä johtaminen. Organisaatioiden edustajat toivat esiin, että esimiesten eroavaisuudet asettavat haasteita, kun toiset esimiehet käyttävät järjestelmää mielellään ja oikein ja toiset eivät halua tai osaa käyttää järjestelmää. Ohjeistuksia on laadittu, mutta näitä ei aina noudateta. Yksittäisenä esimerkkinä joidenkin esimiesten sanottiin jättävän työpaikkailmoitusten sisällöstä pois tiettyjä lauseita, jotka ohjeistuksessa on määrätty osaksi ilmoitusta. Myös hakijaviestinnässä esimiehiä ohjeistetaan ja rohkaistaan olemaan aktiivisia ja viestimään hakijoille rekrytointiprosessin eri vaiheissa, mutta esimiehet hoitavat asiaa hyvin eri tavoin. Toinen haastateltava korosti, että juuri rekrytointiviestintää ei organisaatioissa nähdä strategisesti tärkeänä asiana, vaan tärkeämpää on parantaa organisaation yleistä imagoa, joka muutosten ja taloushaasteiden vuoksi on kärsinyt.

Tutkimuksen kolmannen tason organisaatioissa nähdään, että rekrytointiviestinnässä erityisesti ilmoitusten sisällössä olisi parantamisen varaa. Heidän mukaansa ilmoitus on tärkein rekrytointiviestinnän muoto, sillä kun on talousongelmia ja muita vaikeuksia, yleistä työnantajamarkkinointia ei ole mahdollista tehdä. Tällä hetkellä toisessa organisaatioissa koko rekrytointiviestinnän tärkein seikka on se, että kaikki menee julkisen puolen sääntöjen ja määräysten mukaan ja työpaikkailmoituksissa mainitaan kaikki vaaditut asiat ja kelpoisuusehdot. Toisaalta tämä haastateltava mielellään itse tekisi ilmoituksista jotenkin nykyaikaisempia ja myyvämpiä samoin kuin toinen haastateltava, joka haluaisi ilmoituksista sellaisia, että ne houkuttelevat nuoria. Näillä organisaatioilla toistuva ajattelutapa on, että toisilla organisaatioilla on jo houkuttelevampaa viestintää mutta oma organisaatio on vielä kankea. Suurena haasteena on se, miten samanaikaisesti voidaan onnistuneesti toteuttaa houkuttelevaa rekrytointiviestintää, kun kunnalla on myös sopeuttamistarpeita ja henkilökuntaa on vähennettävä. Tällä hetkellä näissä organisaatioissa rekrytointiviestintään ei ole pystytty keskittymään muiden ongelmien vuoksi. Mikäli se olisi taloudellisesti mahdollista, rekrytointiviestinnällä pitäisi haastateltujen mukaan luoda yhtenäistä kuvaa koko kaupungista sekä mielikuvaa siitä, että on mahdollista työllistyä. Lisäksi he haluaisivat tuoda esiin positiivisia asioita, joita kunnallinen organisaatio pystyy työntekijöilleen tarjoamaan. On tulkittavissa, että tällä hetkellä näitä mielikuvia ei pystytä haastateltujen mukaan luomaan.

Näissä kahdessa kolmannen tason organisaatioissa voidaan haastattelujen perusteella tulkita olevan ongelmia sisäisessä työnantajabrändäyksessä, jolloin psykologista sopimusta ei pystytä pitämään. Toinen haastateltava kertoi, että työntekijät ovat muutosten ja

irtisanomisten vuoksi hyvin lamaantuneita ja jopa vihaisia työnantajalleen. Tämä pahoinvointi heijastuu sekä työpaikalla että työpaikan ulkopuolella siitä huolimatta, että henkilöstön jaksamiseen ja esimiesten muutosjohtamiseen on yritetty kiinnittää huomiota. Organisaatiossa on myös pyritty korostamaan sen tärkeyttä, että työntekijät puhuisivat työnantajastaan positiivisesti, mutta henkinen pahoinvointi, josta haastateltava kertoi, riitelee tämän tavoitteen kanssa. Toinen haastateltava määrittelee työnantajamaineen edistämisen siten, että henkilöstöpolitiikka ja johtamiskulttuuri olisivat tasapuolisia ja työntekijöiden näkökulmasta luotettavia asioita. Tässä organisaatiossa voidaan siis tulkita, että psykologisen sopimuksen pitäminen osana työnantajabrändiä on tiedostettu, mutta sen toteuttaminen on haastavaa tämänhetkiset olosuhteet huomioon ottaen. Organisaatiossa muutostilanne on ollut käsillä jo pitkään, jolloin henkilöstön jaksamisen ja sitoutumisen nähdään olevan tärkeää. Näiden edistämiseksi on tehty erilaisia toimenpiteitä, kuten työpajoja ja työhyvinvointikyselyitä, mutta toimenpiteistä huolimatta sairaspöissaolot ovat edelleen korkealla ja haastateltava kokee, että työntekijät voivat huonosti. Erityisesti kuntaliitosten ja muiden muutosten jälkeen työhyvinvoinnin ja yhtenäisyyden edistämisen koetaan olevan haastavaa. Oman lisänsä näiden organisaatioiden haasteisiin tuovat julkinen keskustelu ja uutisointi, joissa käsitellään muun muassa kuntien yhdistymissuunnitelmia ja työntekijöiden liian suurta määrää. Negatiivissävytteisen julkisen keskustelun onkin koettu vaikuttavan työnantajamielikuvaan negatiivisesti ja lietsovan epävarmuutta omien ja potentiaalisten työntekijöiden joukossa. Tämä viittaa jälleen Morocon ja Unclesin (2008, 172) esittelemään ongelmaan kohdeyleisön omaksumasta negatiivisesta brändimielikuvasta.

6.4 Menestynyt työnantajabrändi

Tässä tutkimuksessa haastatellusta kymmenestä organisaatiosta neljän voidaan tulkita haastattelujen perusteella olevan tasolla neljä. Tämä tarkoittaa sitä, että oman käsityksensä mukaan ne pystyvät verrattain hyvin sekä houkuttelemaan uusia työntekijöitä että pitämään lupauksensa ja psykologisen sopimuksensa nykyisten työntekijöiden kanssa. Neljänteen soluun sijoittuvat Morocon ja Unclesin (2008, 172) mukaan ne yritykset, jotka ovat menestyneistä työnantajabrändäyksessään. Työntekijät kokevat työnantajan houkuttelevaksi ja aloittaessaan työnsä organisaatiossa heidän kokemuksensa ylittää sen odotuksen, mikä heille rekrytointiprosessin aikana muodostui. Tämä on positiivisin skenaario, sillä ollessaan tällä neljännellä tasolla yritys pystyy hankkimaan ja säilyttämään parhaat mahdolliset kandidaatit. Lisäksi nämä työntekijät todennäköisesti ovat todella sitoutuneita, mikä parantaa myös tuottavuutta (Moroco ja Uncles 2008, 172.)

Haasteena näillä neljällä organisaatiolla, kuten lähes kaikilla muillakin, on esimiesten eroavaisuus. Osa esimiehistä haluaa edelleen käyttää vaikeita sanontoja ja virallista kieltä

tai tekee liian niukkoja tekstejä, kun taas toiset esimiehet käyttävät enemmän resursseja rekrytointiviestintään ja miettivät esimerkiksi työpaikkailmoitusten sisällön hyvin tarkkaan. Näissä kaikissa neljässä organisaatiossa on tehty esimiehille selkeät ohjeistukset ja oppaat, joiden mukaan rekrytointiviestintää tulisi toteuttaa. Rekrytointiprosessi on ohjattu ja järjestelmät tukevat prosessia. Eräs haastateltava mainitsi suoraan, että pääsääntöisesti avoimiin paikkoihin saadaan hyviä hakemuksia ja oikeita ihmisiä. Yhtenä haasteena näillä neljällä organisaatiolla samoin kuin kuudella muullakin on alakohtainen eroavaisuus hakemusten määrässä, sillä joihinkin tehtäviin on erityisen vaikeaa löytää päteviä hakijoita. Eräs haastateltava piti tärkeänä sitä, että esimiehillä olisi myös rohkeutta jättää kokonaan rekrytoimatta, jos paraskaan hakija ei ole juuri sellainen, jota etsitään.

Näissä neljännen tason organisaatioissa erityisesti rekrytointiprosessin aikaista viestintää pidetään rekrytointiviestinnässä tärkeänä asiana. Eräässä organisaatiossa on otettu käyttöön toimintatapa, jossa esimiehet tiedottavat hakijoita rekrytointiprosessin etenemisestä sähköpostitse. Tästä on saatu todella paljon hyvää palautetta. Toisessa organisaatiossa nähdään, että prosessin aikainen viestintä on kokonaisuudessaan työnantajan imago-markkinointia ja myös ei-valittujen viestintä tulee hoitaa huolellisesti. Kaikissa organisaatioissa viestintää helpottavat ohjeistukset sekä järjestelmän viestipohjat ja mallivastaukset, joiden käyttämiseen esimiehiä rohkaistaan. Viestintä rekrytointiprosessin eri vaiheissa on pyritty tekemään esimiehille mahdollisimman helpoksi ja tavoitteena on, että hakijat saavat viestejä hakuprosessin ajan esimerkiksi viivästyksistä ja muutoksista prosessissa. Järjestelmä tukee viestintää, mutta itse viestien lähettäminen on kuitenkin esimiesten vastuulla. Eräässä haastattelussa tuotiin esiin tarve mekanismille, jolla voitaisiin muistuttaa esimiehiä siitä, missä vaiheissa prosessia hakijoille pitää viestiä. Yksi neljännen tason organisaatioista korosti erityisesti sitä, että kaikille työhaastattelussa olleille hakijoille on ilmoitettava valinnasta henkilökohtaisesti vaikka he eivät olisikaan tulleet valituksi. Haastatellun mukaan esimiehet jättävät tämän tekemättä, jos heitä ei ohjata ja vahdita. Kaikki neljännen tason organisaatiot myös kertoivat, että ilmoitukset tarkistetaan keskitetysti ja niihin tehdään vaadittavia korjauksia. Ilmoituksia pidetään tärkeänä kanavana ja niiden tulee olla tiiviitä, mutta niissä on kuitenkin pystyttävä kuvaamaan mahdollisimman tarkasti se mitä halutaan ja toisaalta se mitä tarjotaan. Erityisesti neljännen tason organisaatiot korostivat sitä, että on tärkeää painottaa työpaikkailmoituksissa sitä, mitä työnantaja tarjoaa työntekijälle työsuhde-etujen ja palkan lisäksi. Tässä haasteena on se, että esimiehet eivät aina ymmärrä, mitä muuta työntekijöille tarjotaan kuin palkkaa. Keskeistä on myös, että tehtävänkuvaukset kiinnostaa kohderyhmää ja että teksti ei ole liian byrokraattista. Näihin tekijöihin on neljännen tason organisaatioissa jo kiinnitetty huomiota ja pääsääntöisesti haastatellut kokevat, että ulkoiseen työnantajabrändäykseen liittyvä rekrytointiviestintä on omassa organisaatiossa jo hyvällä tasolla. Tämän perusteella organisaatiot ovat kiinnittäneet huomiota siihen, minkälaisen kokemuksen potentiaaliset työntekijät saavat jo rekrytointivaiheessa. Oleellista on myös se, miten nämä odotukset

täytetään työntekijöiden siirtyessä potentiaalisista nykyisiksi työntekijöiksi (Moroco ja Uncles 2008, 172; Raj & Jyoth 2011, 2).

Neljännän tason organisaatioilla yleinen ajatus on, että oma viestintä alkaa olla jo koh-
tuullisen hyvällä tasolla, mutta joillakin kunnallisilla organisaatioilla on edelleen hyvin
kankeaa ja byrokraattisen vaikutelman antavaa viestintää. Nämä haastatellut toivoivatkin,
ettei yksikään kunnallinen organisaatio enää tekisi byrokraattisia julistuksia, koska se vai-
kuttaa kaikkien muidenkin kunnallisten organisaatioiden maineeseen negatiivisesti.
Tässä nousee jälleen esiin se, että kunta-alan organisaatioilla koetaan olevan jossain mää-
rin yhteinen maine tai imago. Edelleen myös näissä organisaatioissa jotkut esimiehet ha-
luavat ilmoituksiin kankeita ilmaisuja, mutta näihin asioihin puututaan keskitetysti näissä
neljännän tason organisaatioissa. Haasteena on erään haastateltavan mukaan se, että hen-
kilöstö- ja viestintäosasto ovat ymmärtäneet kovenevan kilpailun työntekijöistä ja sen,
minkälaisia toimenpiteitä tarvitaan, mutta esimiesten ymmärrys ei välttämättä ole samalla
tasolla.

Neljännän tason organisaatioissa on pohdittu muita organisaatioita enemmän myös
viestinnän eri kanavia. Kun ensimmäisen ja kolmannen tason organisaatioissa usein ko-
ettiin, että ollaan erilaisten sähköisten ja sosiaalisen median kanavien kanssa vielä lap-
senkengissä, neljännän tason organisaatiot ovat pohtineet ja suunnitelleet tai jo ottaneet
käyttöön erilaisia uudenlaisia kanavia. Tärkeimpinä rekrytointiviestinnän kanavina näh-
dään oman henkilöstön jälkeen sähköiset kanavat ja uusimpana sosiaalinen media, jonka
eri kanavia on jo hyödynnetty näissä organisaatioissa. Erityisesti Facebook, Twitter ja
LinkedIn nähdään tärkeinä kanavina jo nyt ja erityisesti tulevaisuudessa. Osassa organi-
saatioita on mietitty myös videoiden käyttämistä yhtenä viestinnän kanavana. Myös työn-
antajablogit ja työntekijöiden blogikirjoitukset ja omat sosiaalisen median roolit ovat sel-
laisia kanavia, joita näissä organisaatioissa halutaan hyödyntää ja korostaa organisaation
ja työnantajan inhimillisyyttä niiden kautta. Esimerkiksi sosiaalisen median käyttö on
kuitenkin resurssikysymys ja uusien kanavien haltuunotto nähdäänkin yhtenä kuntasek-
torin suurimmista kehittämiskohteena.

Kunta-alan yleisen mielikuvan ja julkisen keskustelun nähdään vaikuttavan rekrytoin-
tivistä merkittävästikin. Mielikuva kuntasektorin organisaatioista on vahva ja
enemmän negatiivinen kuin positiivinen. Erään haastatellun mukaan eniten työtä onkin
siinä, että näytetään, minkälaista kunta-alan työ todellisuudessa on. Useampi haastateltu
korosti sitä, että kunnallisen organisaation omalla tiedotuksella on suuri rooli siinä, min-
käläistä julkisuutta organisaatio saa osakseen ja yleinen kokemus neljännän tason orga-
nisaatioilla oli, että oma tiedotus toimii hyvin.

Kaiken kaikkiaan ulkoinen työnantajabrändäys on neljännän tason organisaatioilla hy-
vin hallussa, sillä rekrytointiviestintää ohjeistetaan ja hallinnoidaan keskitetysti, mikä vä-
hentää hajautetun rekrytoinnin haasteita. Haastatteluiden perusteella voidaan tulkita, että
neljännän tason organisaatioissa johtaminen ei ole niin suuri haaste kuin muiden tasojen

organisaatioissa, joissa esimiehellä saattaa olla jopa enemmän sananvaltaa kuin keskiteyllä rekrytoinnilla ja esimiehet saattavat äärimmillään vaatia, että viestintää tehdään heidän omien toimintatapojensa mukaan jopa ohjeistuksia noudattamatta. Neljännen tason organisaatioissa esimerkiksi työpaikkailmoituksiin ja hakijaviestintään on selkeät ohjeistukset, joita ohjataan noudattamaan ja tarvittaessa tehdään korjaavia toimenpiteitä. Jotamaisongelmat eivät siis korostu näissä organisaatioissa. Neljännen tason organisaatiot ovat perehtyneet eri kanaviin ja pohtineet sosiaalisen median kanavien etuja ja käyttöönottoa. Nämä organisaatiot näkevät, että yleisesti kunta-alan maineessa on vielä paljon parannettavaa, mutta oma viestintä alkaa olla jo melko hyvällä tasolla ja oikeanlaisia hakijoita pystytään jo houkuttelemaan.

Neljännen tason organisaatioissa myös nähdään, että työnantajakuvan muodostaminen ja työnantajabrändäys on läsnä sekä ennen työsuhdetta että sen aikana. Molemmat ulottuvuudet, sekä sisäinen että ulkoinen, on siis organisaatioissa tiedostettu. Työnantajamaineen perustana on se, että tehdään laadukasta henkilöstötyötä ja sen nähdään muodostuvan mielikuvista ja kokemuksista eli siitä, miten työntekijät tai organisaatiossa asioivat näkevät maineen tai imagon. Kaiken kaikkiaan työnantajamaine tai -brändi voi näiden haastateltujen mielestä lopulta muodostua vain henkilöstöpolitiikan ympärille, sillä sen kautta määrittyy myös se, miten työntekijät viestivät organisaatiosta ulospäin. Itse imago-markkinoinnin sanottiin jopa olevan turhaa, jos työntekijöiden kohtelu ja kokemukset ovat huonoja. Neljännen tason organisaatioiden ajatukset ovatkin linjassa Rajin ja Jyothin (2011, 1–2) näkemyksen kanssa, jonka mukaan sisäinen brändäys on tärkein tekijä liiketoiminnan ja brändäyksen menestymisessä (Raj & Jyoth 2011, 1–2).

Useampi neljännen tason organisaation edustaja korosti sitä, että henkilöstön tulisi voida olla ylpeä omasta työnantajastaan. Tähän vaikuttavat sisäinen rekrytointiviestintä ja sisäinen työnantajakuva, joka muodostuu monen tekijän varaan, kuten esimiessuhde, ilmapiiri ja sisäiset viestintäkanavat. Erityisesti oma henkilöstölehti, jossa muun muassa kerrotaan omien työntekijöiden uratarinoista, sekä sisäinen sosiaalinen media nousivat esille. Henkilöstön tulisi olla tietoinen siitä, mitä organisaatiossa tapahtuu ennen kuin asiat julkaistaan ulkoisille sidosryhmille. Tämä tarkoittaa myös sitä, että työntekijät ovat kiinni ulkoisessakin viestinnässä ja heitä rohkaistaan jakamaan omia kokemuksiaan ja kertomaan omasta työstään eri kanavissa. Muun muassa näiden keinojen kautta voidaan luoda positiivista tunnetta siitä, että organisaatiossa tapahtuu ja työntekijöiden on mahdollista kehittyä sekä toteuttaa erilaisia tempauksia. Henkilöstön viihtymistä mitataan muun muassa henkilöstötutkimuksilla ja sillä, kuinka moni suosittelee organisaatiota työpaikkana. Näissä tutkimuksissa on jo saatu hyviä lukemia. Myös työntekijöiden rooli brändilähettiläinä ja brändin osina on tunnustettu (Gelb & Rangarajan 2014, 98–99).

Kaiken kaikkiaan neljännen tason organisaatiot näkevät hyvän työnantajabrändin muodostuvan siitä, miten työntekijöitä kohdellaan, miten he viestivät ulospäin, miten ja

missä medioissa rekrytointiviestintää toteutetaan, millainen on työpaikkailmoitusten sisältö ja miten uusi työntekijä otetaan vastaan.

6.5 Tulosten merkitys

Tässä tutkimuksessa on saatu selville, millä eri tasoilla kunnallisen alan organisaatiot ovat työnantajabrändäyksessään. Jopa neljän kymmenestä organisaatiosta voidaan tulkita olevan tilanteessa, jossa koetaan, että nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa onnistutaan ja uusia työntekijöitä onnistutaan pääasiassa houkuttelemaan. Kaksi organisaatiota ovat kokeneet suuria muutoksia, minkä vuoksi nykyiset ja potentiaaliset työntekijät ovat epävarmempia ja epäluottavaisempia työnantajaa kohtaan eikä kumpikaan onnistuta vakuuttamaan. Neljä organisaatiota on tilanteessa, jossa nykyisten työntekijöiden sitouttamisessa onnistutaan, mutta uusien työntekijöiden houkuttelemisessa on koettu haasteita.

Tutkimuksen tulokset ja johtopäätökset osoittavat, että kunta-alalla tiedostetaan työnantajabrändäyksen merkitys ja monissa organisaatioissa tehdään jo paljon toimenpiteitä työnantajamielikuvan parantamiseksi. Ehkä hieman yllättävää oli kuitenkin se, että edelleen kaikki haastateltavat korostivat julkisella sektorilla olevan perinteisesti byrokraattisempi, huonompalkkainen ja jollakin tavalla tylsempi työnantajamaie verrattuna yksityisiin yrityksiin. Suurin osa organisaatioista viittasi edelleen tähän tylsään maineeseen ja ajatteli, että tästä mielikuvasta pitäisi jotenkin päästä eroon, mutta keinot eivät vain ole selviä kaikille organisaatioille. Äijälä on jo vuonna 2001 todennut, että tulevaisuuden avainkysymys on se, miten julkisen sektorin houkuttelevuutta työnantajana voidaan lisätä erityisesti nuorten ja lahjakkaiden ihmisten joukossa. Tuolloin hän korosti, että mielikuva julkisen sektorin organisaatiosta vanhanaikaisina ja tylsinä työpaikkoina on saatava purettua ja niistä on tehtävä houkuttelevia ja haluttuja työpaikkoja. Haastatteluiden perusteella tämä muutos ei ole vielä tapahtunut, vaikka haastateltavat ajattelivatkin että tilanne ei ole yhtä huono kuin joitain vuosia sitten. Äijälän mukaan haasteisiin voidaan vastata muun muassa luomalla positiivista kuvaa eri työtehtävistä sekä kouluttamalla ja kehittämällä henkilöstöä. (Äijälä 2001, 8–28.) Tarve näille toimenpiteille nousi esiin myös tämän tutkimuksen haastatteluissa.

Yhteensä kuusi kymmenestä haastatellusta koki, että työntekijöiden houkuttelemisessa on puutteita ja esimerkiksi rekrytointiviestinnässä olisi parantamisen varaa. Kahdeksan haastateltavan puheesta voitiin tulkita, että nykyisten työntekijöiden koetaan viihtyvän hyvin ja heidät onnistutaan sitouttamaan työnantajaansa. Vaikka palkkatason ajatellaan pääosin olevan verrattain matala, henkilöstöpolitiikka on reilua ja työehtosopimukset ovat hyviä. Työntekijöistä halutaan pitää huolta ja työurat kuntapuolella ovatkin verrattain pitkiä. Sisäinen työnantajabrändäys onkin tämän tutkimuksen perusteella kunta-alan orga-

nisaatioissa vahvemmalla tasolla kuin ulkoinen työnantajabrändäys. Varmasti kaikki uutisia lukeneet ovat kuitenkin viime vuosien aikana joutuneet huomaamaan, että osa kunnallisista organisaatioista on kärjistellyt erilaisten taloushaasteiden, kuntaliitosten ja yt-neuvotteluiden edessä. Tämän tutkimuksen mukaan haasteet ovat vaikuttaneet myös työnantajabrändäykseen pääasiassa kahdella tavalla. Ensinnäkin tällaisia haasteita kohdanneissa organisaatioissa ei ole taloudellisesti pystytty irrottamaan resursseja työnantajabrändäykseen. Toisaalta organisaatioissa ei tiedetä keinoja siihen, miten organisaatio voisi tehdä työnantajabrändäystä samanaikaisesti kun lehtien palstoilla keskustellaan henkilöstövähennyksen tarpeellisuudesta ja organisaation toiminnan tehottomuudesta.

Tämän tutkimuksen tulokset kertovat myös siitä, että kunta-alalla on pitkälti yhteinen maine. Ne organisaatiot, jotka kokivat oman ulkoisen työnantajabrändäyksensä olevan hyvällä tasolla, toivoivat, että yksikään kunta ei tekisi enää byrokraattisia rekrytointi-ilmoituksia, koska se vaikuttaa kaikkien muidenkin kuntien työnantajakuvaan. Toisaalta myös kuntaorganisaatioiden edustajilla oli hyvin erilaisiakin näkemyksiä siitä, millä tasolla oman organisaation työnantajabrändäys on. Kuten aiemmin on käsitelty, osa organisaatioista on siinä tilanteessa, että sekä sisäinen että ulkoinen työnantajabrändäys ovat heikolla tasolla ja toisaalta osa organisaatioista kokee olevansa verrattain menestynyt molemmilla osa-alueilla. Eri kunta-alan organisaatioiden työnantajabrändejä voidaan siis yhteisestä maineesta huolimatta rakentaa myös toisien kuntien tilanteesta riippumatta.

Tutkimuksessa esiin nousi myös se, kuinka kunta-alan organisaation eri brändit vaikuttavat toimintaan. Kuntaorganisaatiot haluavat houkuttaa paitsi työntekijöitä, myös esimerkiksi asukkaita. Jotkut haastateltavat erottelivat nämä eri brändit toisistaan, kun taas joissain nähtiin, että kyseessä on yksi, koko kuntaorganisaatiolle yhteinen imago. Kunta-alan eri brändejä tulisi pyrkiä käyttämään yhdessä, sillä organisaation ja sen tarjoamien palvelujen brändejä voidaan käyttää perustana työnantajabrändille. Työnantajabrändi voikin vahvistua, kun organisaation muut brändit ovat linjassa sen kanssa (Moroco & Uncles 2008, 167; Backhaus & Tikoo 2004, 503).

Kaiken kaikkiaan työnantajabrändäyksen merkitys ymmärretään kuntaorganisaatioiden rekrytointi- ja viestintäosastolla melko hyvin, mutta kaikilla organisaatioilla ongelmana ovat esimiesten erilaiset toimintatavat. Yleistä on, että keskitetysti ei tiedetä, noudattavatko esimiehet annettuja ohjeistuksia. Usein arvioidaan, että osa esimiehistä noudattaa ohjeita melko huonosti ja on jopa esimiehiä, jotka eivät suostu keskustelemaan omien toimintatapojensa muuttamisesta. Kokonaisuudessaan työnantajabrändäyksen kehittämisen on johtamiskysymys, johon ei vielä useimmissa tämän tutkimuksen kuntaorganisaatioissa ole tartuttu riittävän vahvasti. Kun organisaatioissa on luotu raamit työnantajabrändäystoiminnalle ja arvolupaus, jota halutaan viestiä eteenpäin, esimiehet sitoutetaan tämän yhteisen työnantajabrändin kehittämiseen ja heitä pitäisi pystyä johtamaan ja ohjaamaan oikeanlaiseen toimintaan nykyistä menestyksekkäämmin.

7 YHTEENVETO

Tässä tutkimuksessa on tutkittu sitä, millä tasolla kunta-alan organisaatiot kokevat työnantajabrändäyksessä olevansa. Suurilta osin organisaatiot ovat kohdanneet samankaltaisia haasteita, kuten resurssipulaa sekä tiettyjen työvoimapula-alojen tuottamia ongelmia. Tutkimuksessa todettiin kuitenkin, että kunta-alan organisaatioiden työnantajabrändäyksessä on myös eroja. Osa organisaatioista kokee olevansa hyvällä tasolla sekä sisäisessä että ulkoisessa työnantajabrändäyksessä, kun taas joissain organisaatioissa molempien osa-alueiden koetaan olevan heikolla tasolla. Yleisimmät työnantajabrändäyksen skenaarit ovat tämän tutkimuksen tulosten valossa tilanne, jossa nykyiset työntekijät onnistutaan sitouttamaan, mutta uusien työntekijöiden houkuttelemisessa on haasteita sekä tilanne, jossa sekä sisäisessä että ulkoisessa työnantajabrändäyksessä koetaan onnistuttavan verrattain hyvin.

Suurin yksittäinen haaste sekä sisäisessä että ulkoisessa työnantajabrändäyksessä kuntasektorilla on tämän tutkimuksen tulosten valossa esimiesten johtaminen ja siitä johtuvat erot esimiesten toiminnassa. Suurimmassa osassa organisaatioista nähdään, että esimiehet toimivat hyvin eri tavoin eivätkä he aina noudata laadittuja ohjeistuksia. Erityisesti tämä haaste korostuu ulkoisessa työnantajabrändäyksessä ja rekrytointiviestissä. Osassa organisaatioista haaste on pienempi, sillä koulutuksilla sekä rekrytointi-ilmoitusten keskittelyllä tarkistamisella ja esimiesten ohjaamisella rekrytointiviestinnän eri vaiheissa on pystytty yhtenäistämään brändäyksen kokonaisuutta sekä lisäämään esimiesten ymmärrystä työnantajakuvan tärkeydestä.

Alun perin tässä tutkimuksessa tarkoituksena oli keskittyä työnantajabrändäyksen ulkoiseen ulottuvuuteen eli lähinnä rekrytointiviestintään työnantajabrändäyksen näkökulmasta. Tutkimusprosessin edetessä kävi kuitenkin ilmi, että aineisto tuki erityisen hyvin kokonaisvaltaisen työnantajabrändäyksen käsitteeseen keskittymistä, eikä työnantajabrändäyksen sisäistä ulottuvuutta voitu tämän vuoksi jättää vähemmälle huomiolle. Tulevaisuudessa tutkimuksen kohteena tulisi olla erityisesti jompikumpi ulottuvuus, johon olisi mahdollisuus perehtyä vielä tarkemmin ja yksityiskohtaisemmin kuin tässä työssä. Tällöin myös vastaanottajien näkökulma olisi tärkeää ottaa huomioon ja osaksi aineistoa. Tässä tutkimuksessa ei resurssirajoitusten vuoksi ollut mahdollista ottaa viestinnän tai työnantajabrändäyksen vastaanottajan näkemyksiä mukaan aineistoon. Tulevaisuudessa tämä vastaanottajien eli potentiaalisten ja nykyisten työntekijöiden näkökulma onkin yksi tärkeä tutkimuskohde, jotta saadaan tietoa siitä, miten brändäyksen kohderyhmät itse näkevät ja kokevat brändin ja työnantajamielikuvan vaikuttavan työnantajan houkuttelevuuden sekä heidän omaan sitoutumiseensa.

LÄHTEET

- Abratt, R. (1989) A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, Vol. 5 (1), 63–76.
- Alasuutari, Pertti (1999) *Laadullinen tutkimus*. 3. uud. p. Vastapaino, Tampere.
- Albert, Stuart – Whetten, David A. (1985) Organizational Identity. *Research in organizational behaviour*, Vol. 7, 263–295.
- Alvesson, Mats (1990) Organization: From Substance to Image? *Organization Studies*, Vol. 11 (3), 373–394.
- Allden, Natasha – Harris, Lisa (2013) Building a positive candidate experience: towards a networked model of e-recruitment. *Journal of Business Strategy*. Vol. 34 (5), 36–47.
- Ashforth, Blake E. – Mael, Fred (1989) Social Identity Theory and the Organization. *Academy of Management Review*, Vol. 14 (1), 20–39.
- Backhaus, Kristin – Tikoo, Surinder (2004) Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, Vol. 9 (5), 501–517.
- Blackston, Max (2000) Observations: Building Brand Equity by Managing the Brand's Relationships. *Journal of Advertising Research*, Vol. 40 (6), 101–105.
- Cable, Daniel M. – Aiman-Smith, Lynda – Mulvey, Paul W – Edwards, Jeffrey R. (2000) The Sources and Accuracy of Job Applicants' Beliefs About Organizational Culture. *Academy of Management Journal*, Vol. 43 (6), 1076–1085.
- Collins, Brian K. (2008) What's the Problem in Public Sector Workforce Recruitment? A Multi-Sector Comparative Analysis of Managerial Perceptions. *International Journal of Public Administration*, Vol. 31 (14), 1592–1608.
- Dineen, Brian R. – Noe, Raymond A. – Ash, Steven R. (2002) A Web of Applicant Attraction: Person–Organization Fit in the Context of Web-based recruitment. *Journal of Applied Psychology*, Vol. 87 (4), 723–734.
- Dowling, Grahame R. (1993) Developing Your Company Image into a Corporate Asset. *Long Range Planning*, Vol. 26 (2), 101–109.
- Dutton, Jane E. – Dukerich, Janet M. (1991) Keeping an Eye on the Mirror: Image and Identity in Organizational Adaptation. *Academy of Management Journal*, Vol. 34 (3), 517–554.
- Dutton, Jane E. – Dukerich, Janet M. – Harquail, Celia V. (1994) Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, Vol. 39, 239–263.
- Edwards, Martin R. (2010) An Integrative Review of Employer Branding and OB Theory. *Personnel Review*, Vol. 39 (1), 5–23.

- Eriksson, Päivi – Kovalainen, Anne (2008) *Qualitative methods in business research*. Sage Publications, London.
- Eskola, Jari – Suoranta, Juha (2005) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Gummerus Kirjapaino Oy, Jyväskylä.
- Franca, V. (2012). The Strength of the Employer Brand: Influences and Implications for Recruiting. *Journal of Marketing and Management*, Vol.3 (1), 78–122.
- Gelb, Betsy DuBois – Rangarajan, Deva (2014) Employee Contributions to Brand Equity. *California Management Review*, Vol. 56 (2), 95–112.
- Gioia, Dennis A. – Schultz, Majken – Corley, Kevin G. (2000) Organizational identity, image and adaptive instability. *Academy of Management Review*, Vol. 1 63–81.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (2008) *Taking Brand Initiative. How Companies Can Align Strategy, Culture, and Identity Through Corporate Branding*. Jossey-Bass / A Wiley Imprint, San Francisco.
- Hatch, Mary Jo – Schultz, Majken (1997) Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31 (5/6), 356–365.
- Hirsjärvi, Sirkka – Hurme, Helena (2008) *Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö*. Yliopistopaino, Helsinki.
- Hirsjärvi, Sirkka – Remes, Pirkko – Sajavaara, Paula (2007) *Tutki ja kirjoita*. Otavan Kirjapaino, Keuruu.
- Jones, Casey – Bonevac, Daniel (2013) An Evolved Definition of the Term ‘Brand’: Why Branding has a Branding Problem. *Journal of Brand Strategy*, Vol. 2 (2), 112–120.
- Koskinen Ilpo – Alasuutari Pertti – Peltonen Tuomo (2005) *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Vastapaino, Jyväskylä.
- Kunnan työnantajakuva – päättäjän opas maineenhallintaan*. (2010) <[http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/p080212094105\[.pdf\]](http://shop.kuntatyönantajat.fi/uploads/p080212094105[.pdf])>, haettu 19.6.2015.
- Kunnissa tarvitaan osajia! Henkilöstöjohtamisen hyvät käytännöt*. (2012) KT Kuntatyönantajien julkaisu. SLY-Kirjapaino Oy, Porvoo.
- Kuntarekry – kuntien eniten käyttämä sähköinen palvelu 2014. <<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/tapahtumat/aineisto/atk-paivat/yritykset-yhteisot/Sivut/esitys.aspx?item=75>>, haettu 25.8.2014.
- Kuntien ja kuntayhtymien toiminta 2014. <<http://www.kunnat.net/fi/kunnat/toiminta/Sivut/default.aspx>>, haettu 28.7.2014.
- Kunta-alan kansallinen rekrytointi- ja sijaisratkaisu Kuntarekry 2014. <<http://www.kunnat.net/fi/asiantuntijapalvelut/tyk/kunnat/hankkeet/kuntarekry/Sivut/default.aspx>>, haettu 25.8.2014.

- Llorens, Jared J. (2011) A Model of Public Sector E-Recruitment Adoption in a Time of Hyper Technological Change. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31(4), 410–423.
- Mark, Patricia – Toelken, Kathryn (2009) Poisoned by a Toxic Brand: A Worst Case Scenario of Employer Branding – A Case Study of a Fortune 100 Technology Firm. *Organization Development Journal*, Vol. 27 (4), 21–29.
- Menestyksen avaimet yrityksesi rekrytointiin 2010. <<http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/yrityksille/Sivut/Default.aspx>>, haettu 29.7.2014.
- Pitkänen, Sari – Luoma, Leena – Järvensivu, Anu – Arnkil, Robert. (2009) Moni-ilmeiset rekrytointiongelmät. Rekrytointiongelmiä syyt työnantajan, työnhakijan ja työvoimatoimiston näkökulmasta. Työvoimatoimiston julkaisuja 15/2009. https://www.tem.fi/files/22247/TEM15_09.pdf, haettu 17.6.2015.
- Pratt, Michael G. – Foremann, Peter O. (2000) Classifying Managerial Responses to Multiple Organizational Identities. *Academy of Management Review*, Vol. 25 (1), 18–42.
- Pratt, Michael G. – Foremann, Peter O. – Scott, Susanne G. – Lane, Vicki R. – Gioia, Dennis A. – Schultz, Majken – Corley, Kevin G. – Brickson, Shelley – Brown, Andrew D. – Starkey, Ken – Hogg, Michael A. – Terry, Deborah J. (2000) Identity dialogues. *Academy of Management Journal*. Vol. 25 (1), 141-152.
- Raj, AshaBinu – Jyothi, P. (2011) Internal Branding: Exploring the Employee Perspective. *Journal of Economic Development*, Vol. 3 (2), 1–27.
- Rehman, Safdar (2012) A Study of Public Sector Organizations with Respect to Recruitment, Job Satisfaction and Retention. *Global Business and Management Research*, Vol. 4 (1), 76–88.
- Rekrytointipalvelut työnantajille 2010. <<http://www.kuntarekry.fi/TietoaKuntarekrysta/Sivut/Default.aspx>>, haettu 25.8.2014.
- Ritz, Adrian – Waldner, Christian (2011) Competing for Future Leaders: A Study of Attractiveness of Public Sector Organizations to Potential Job Applicants. *Review of Public Personnel Administration*, Vol. 31 (3), 291–316.
- Rousseau, Denise M. – Greller, Martin M. (1994) Human Resource Practices: Administrative Contract Makers. *Human Resource Management*, Vol. 33 (3), 385–401.
- Sivertzen, Anne-Mette – Nilsen, Ety Ragnhild – Olafsen, Anja H. (2013) Employer branding: employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product and Brand Management*. Vol. 22 (7), 473–483.
- Sähköinen rekrytointi Kuntarekryn avulla 2014. <<http://www.kunnat.net/fi/tietopankit/uutisia/2012/Sivut/oivat-tyokalut-rekrytointiin.aspx>>, haettu 25.8.2014.
- Tuomi, Jouni – Sarajärvi, Anneli (2013) *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Hansaprint Oy, Vantaa.

Vaahtio, Eeva-Leena (2005) *Rekrytointi menestystekijänä*. Edita Publishing Oy, Helsinki.

Waldner, Christian (2012) Do Public and Private Recruiters Look for Different Employees? The Role of Public Service Motivation. *International Journal of Public Administration*, Vol. 35 (1), 70–79.

LIITTEET

LIITE 1 Saatekirje

Hyvä KL-Kuntarekry Oy:n asiakas,

Olen johtamisen ja organisoinnin opiskelija Turun Kauppakorkeakoulusta ja lähestyn Teitä Pro gradu -tutkielmani vuoksi. Teen kauppatieteiden maisterin tutkinnon (KTM) lopputyönä tutkimusta aiheesta *Rekrytointiviestinnän parhaat käytännöt kuntasektorilla* ja pyydän Teitä osallistumaan tutkimukseeni. Tutkimukseni tarkoitus on selvittää KL-Kuntarekry Oy:n asiakkaiden rekrytointiviestinnän käytäntöjä ja koota kunta-alan rekrytointiviestinnälle best practices -malli tutkimuksessa esiin nousevista parhaista käytännöistä.

Rekrytointiviestinnän käytäntöjä on kuntasektorilla tutkittu melko vähän. Tulevien vuosien aikana organisaatioiden välinen kilpailu työvoimasta kiristyy ja organisaatiot tarvitsevat erityisen tehokkaita toimenpiteitä henkilöstövoimavarojen hankkimiseksi. Aihe on ajankohtainen etenkin kuntasektorilla, jossa merkittävä osa pätevistä työntekijöistä eläköityy tulevina vuosina. Tämän takia olisikin tärkeää saada tutkimustietoa siitä, miten kuntasektori voisi pärjätä yhä paremmin työnantajien välisessä kilpailussa työvoimasta. Tutkimuksen tavoitteena on löytää rekrytointiviestinnän parhaita käytäntöjä, joiden avulla organisaatio voi menestyä rekrytointiviestinnän toimenpiteissään. Tutkimukseen osallistuvat organisaatiot voivat saada hyödyllistä tietoa siitä, miten rekrytointiviestintää kannattaa tulevaisuudessa harjoittaa potentiaalisten hakijoiden houkuttelemiseksi ja työnantajakuvan parantamiseksi.

Haastattelen tutkimustani varten noin kymmentä kunta-alan organisaatiossa rekrytointi- tai viestintätehtävissä toimivaa henkilöä. Haastattelu on yksilöhaastattelu, jossa edetään puolistrukturoidun teemahaastattelun mallin mukaan, käsitellen eri teemoja ennalta määritellyn kysymysrunгон pohjalta. Toimitan haastattelun kysymysrunгон haastateltaville ennen haastattelun toteuttamista. Haastattelut tulevat olemaan noin tunnin mittaisia ja ne nauhoitetaan tutkimusta varten. Muutan nauhoitetut haastattelut tekstimuotoon, jonka jälkeen analysoin haastatteluissa esiin nousseet teemat. Haastateltavien anonymiteetti säilyy siten, että haastateltavien nimiä ei mainita työn lopullisessa versiossa. Tutkimukseen osallistuneet organisaatiot kuitenkin mainitaan.

Haastattelut on tarkoitus toteuttaa kesälomien jälkeen elo-syyskuussa viikoilla 35–37. Haastattelut toteutetaan lähtökohtaisesti kasvotusten, mutta tarvittaessa ne voidaan myös järjestää puhelinhaastatteluina. Vastaan mielelläni lisäkysymyksiin.

Toivon, että kiinnostuitte tästä aiheesta niin, että haluatte osallistua tutkimukseeni. Mikäli kiinnostuitte haastatteluihin osallistumisesta, pyydän ottamaan minuun yhteyttä joko sähköpostitse tai puhelimitse, niin voimme sopia Teille sopivan ajankohdan

haastattelua varten. Pyydän yhteydenottoa viimeistään perjantaihin 6.6.2014 mennessä.

Ystävällisin terveisin,

KTM-opiskelija Anni Mäkilä
Turun Yliopisto, Turun Kauppakorkeakoulu
anelmak@utu.fi
050 5XXX XXX

LIITE 2 Haastattelun ohjeistus

Pro Gradu -työn aihe: Rekrytointiviestinnän- ja markkinoinnin parhaat käytännöt kuntasektorilla

Tekijä: Anni Mäkilä, KTM -opiskelija
Turun Kauppakorkeakoulu, Johtaminen ja organisointi
anelmak@utu.fi, +35850 596 3483

Ohjeistus haastattelua varten

Haastattelun käytännön seikat: Haastattelu pyritään toteuttamaan tunnissa, mutta tarvittaessa ajasta voidaan joustaa molempiin suuntiin. Haastattelu on lähtökohtaisesti tarkoitus tehdä kasvokkaisena haastatteluna organisaation tiloissa. Haastattelupaikaksi toivotaan hiljaista tilaa, jotta häiriötekijät pystytään minimoimaan. Sopimuksen mukaan myös puhelinhaastattelu on mahdollinen. Haastattelu nauhoitetaan, jotta aineistoa voidaan käsitellä myöhemminkin.

Haastattelumenetelmä: Haastattelumenetelmänä käytetään puolistrukturoitua teema-haastattelua, jossa tutkija on määritellyt kysymykset etukäteen teemoittain. Haastattelussa edetään tutkijan laatiman kysymysrungon mukaan teemoittain aiheista keskustellen. Haastateltavan toivotaan vastaavan kysymyksiin omin sanoin ja omasta näkökulmastaan. Sekä haastattelija että haastateltava voivat halutessaan ehdottaa lisäkysymyksiä ja kysymysten järjestyksestä voidaan tarvittaessa poiketa.

Haastattelun eteneminen: Haastattelussa edetään keskustellen tutkimusaiheesta teemoittain. Aluksi käydään läpi organisaation taustatietoja ja rekrytointia organisaatiossa. Haastatteluissa pääpaino on rekrytointiviestinnän aihealueessa, jota käsitellään sekä yleisellä kuntasektorin tasolla että organisaation omien rekrytointiviestinnän keinojen kautta. Sen jälkeen keskustellaan työnantajamaineesta ja siihen liittyvästä rekrytointimarkkinoinnista. Lopuksi haastateltava saa halutessaan kertoa vielä vapaasti asioista, joita haastattelussa on mahdollisesti jäänyt käsittelemättä tai joita hän haluaa korostaa.

Haastattelun anonymiteetti: Lopullisessa työssä ei mainita haastateltavien nimiä. Tarkoituksena on, että työssä mainitaan tutkimukseen haastatellut organisaatiot luettelomaisesti, mutta tästä on mahdollista poiketa tilanteen vaatiessa.

LIITE 3 Haastattelun kysymysrunko

Taustatiedot

- Organisaatio
- Organisaation koko
- Haastateltavan tehtävä organisaatiossa

Rekrytointi

- Miten rekrytointivastuut on organisaatiossanne jaettu?
- Kuinka usein rekrytointitoimenpiteitä toteutetaan organisaatiossanne?
 - Kuinka usein rekrytoidaan uusia henkilöitä?
 - Kuinka paljon rekrytoidaan sijaisia?
 - Käytetäänkö ulkoisen rekrytoinnin lisäksi myös sisäistä rekrytointia?
- Mikä on koettu rekrytoinnissa helpoksi? Entä haasteelliseksi?

Rekrytointiviestintä

- Minkälaisena näette rekrytointiviestinnän merkityksen koko rekrytointi-prosessin onnistumisessa? Sekä vakituisen henkilöstön että sijaisten osalta.
- Miten rekrytointiviestinnän vastuut on organisaatiossanne jaettu?

Rekrytointiviestinnän toimenpiteet

- Kuinka suunnitelmallista organisaationne rekrytointiviestintä on?
- Minkälainen on viestinnän rooli rekrytointiprosessinne eri vaiheissa?
 - Mitkä ovat mielestänne rekrytointiviestinnän tärkeimpiä vaiheita?
- Minkälaisia asioita organisaationne rekrytointiviestinnässä painotetaan?
- Mitkä nähdään tärkeimpinä rekrytointiviestinnän kanavina?
- Hyödynnättekö sekä kasvokkaista, painettua että sähköistä rekrytointiviestintää? Miten eri keinoja hyödynnetään?
 - Missä työpaikkailmoitukset pääasiassa julkaistaan?
 - Mitä työpaikkailmoitus tyypillisesti sisältää? Mihin kiinnitetään erityistä huomiota työpaikkailmoitusta laadittaessa?
 - Mihin kiinnitetään huomiota hakijoiden kanssa viestiessä?
 - Minkälaista muuta rekrytointiviestintää harjoitetaan? Esimerkiksi rekrytointitapahtumiin osallistuminen, omien verkkosivujen käyttö jne.
- Mikä on koettu rekrytointiviestinnässä helpoksi? Entä haasteelliseksi?

- Mitkä ovat mielestänne rekrytointiviestinnän tärkeimpiä kehittämiskohteita kuntasektorilla?

Työnantajamaine

- Miten määrittelisitte työnantajamaineen?
- Minkälaisilla keinoilla kuntasektorin organisaatiot pystyisivät mielestänne edistämään työnantajamainettaan?
 - Onko organisaatiossanne pyritty työnantajamaineen parantamiseen? Jos on, millä keinoin?
- Minkälaisena näette työnantajakuvaan merkityksen rekrytoinnissa?
- Voiko organisaatio mielestänne parantaa työnantajakuvaan rekrytointiviestinnän kautta? Miten?
- Mitkä ovat rekrytointimarkkinoinnissa mielestänne tärkeimpiä huomioitavia tai korostettavia asioita?

Tulevaisuuden näkymät

- Onko rekrytointiviestintä mielestänne viime vuosina muuttunut? Millä tavalla?
- Miten uskotte rekrytointiviestinnän ja –markkinoinnin muuttuvan tulevaisuudessa?
 - Onko nähtävissä jotain tiettyjä osa-alueita, joilla muutoksia tapahtuu?

Lopuksi

- Onko kunta-alalla mielestänne jotain merkittäviä ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat rekrytointiviestintään?
- Entä merkittäviä ominaispiirteitä, jotka vaikuttavat työnantajakuvaan ja rekrytointimarkkinointiin?
 - Miten näette julkisen keskustelun (esim. poliitikot lehtien palstoilla) vaikuttavan kunnan maineeseen ja työnantajakuvaan?
- Onko mielessäsi jotain, mitä vielä haluaisit kertoa?