

# **Kaupan alan työntekijöiden uratarinat työnantajamainetta rakentamassa**

Aikuiskasvatustieteen  
pro gradu -tutkielma

Laatija:  
Jessica Jormanainen

Ohjaaja:  
Professori Ulpukka Isopahkala-Bouret

4.11.2021  
Turku

Turun yliopiston laatu järjestelmän mukaisesti tämän julkaisun alkuperäisyys on tarkastettu  
Turnitin OriginalityCheck -järjestelmällä.

Pro gradu -tutkielma

**Oppiaine:** Aikuiskasvatustiede

**Tekijä:** Jessica Jormanainen

**Otsikko:** Kaupan alan työntekijöiden uratarinat työnantajamainetta rakentamassa

**Ohjaaja:** professori Ulpukka Isopahkala-Bouret

**Sivumäärä:** 85 sivua

**Päivämäärä:** 4.11.2021

Tämän tutkimuksen aiheena on työntekijöiden uratarinat työnantajamaineen rakentajina kaupan alan yrityksissä. Selvitän, millä tekijöillä eri kaupan alan yritysten verkkosivuilla olevat uratarinat rakentavat yritysten työnantajamainetta, ja tällä tavalla pyrkivät houkuttelemaan potentiaalisia nuoria työntekijöitä. Uratarinat valikoituivat tarkastelun kohteeksi, sillä ne ovat keskeinen keino, jolla työnantajat pyrkivät houkuttelemaan potentiaalisia nuoria työntekijöitä (Duunitori 2019).

Tutkimuksen lähtökohtana on ajatus siitä, että hyvän työnantajamaineen avulla yritys saa palkattua ja sitoutettua parhaimmat työntekijät. Tulokset kertovat meille nykypäivän työelämästä; minkälaisen tekijöiden avulla työntekijöistä kilpaillaan ja mitkä tekijät nousevat tärkeiksi hyvässä ja houkuttelevassa työnantajassa. Tutkimus on tärkeä ja sillä on paikkansa nykytyöelämässä, sillä etenkin kaupan alalla kilpaillaan nuorista työntekijöistä.

Tutkimus toteutettiin keräämällä eri kaupan alan organisaatioiden verkkosivuilta uratarinoita. Nämä kerätyt uratarinat analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin keinoin. Analyysin tukena hyödynnettiin Mainepyörää, joka kuvaa Suomessa toimivien yritysten maineen rakentumista. Aineisto koostui 58 uratarinasta. Uratarinat edustivat laajasti eri kaupan alan toimialoja ja yrityksiä, ja niiden pääosassa on sekä miehiä että naisia eri työtehtävistä. Uratarinat on valittu sillä perusteella, että niiden on katsottu olevan suunnattu etenkin nuorille.

Tulosten perusteella työntekijöiden kirjoittamien uratarinoiden kautta työnantajamainetta rakennetaan hyvin usean eri tekijän avulla. Kaupan alan työntekijät korostavat uratarinoissa etenkin työnkuvaan liittyviä tekijöitä, työkavereita ja yhteishenkeä, oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia, työkuultuuria ja johtamista, yrityksen menestymistä sekä yrityksen muutos- ja kehityskykyä. Tutkimuksen tulokset antavat kiinnostavan näkökulman siihen, millainen työnantajamaine kaupan alan yrityksistä rakentuu ja mitä nuorten työntekijöiden oletetaan arvostavan kaupan alan työelämässä, työssä ja työnantajassa. Yritysten verkkosivuilla olevat uratarinat tuovat uuden tarkastelukulman aiheeseen.

Tutkimuksessani en pyri erittelemään eri kaupan alan toimialoja, vaan luon aiheesta yleistä kuvaa. Tulosten perusteella riippumatta eri työpaikoista ja nimikkeistä kaupan alan uratarinat noudattivat samaa kaavaa ja toisintivat samoja ideaalin kuvan piirteitä, kuten työnkuvan monipuolisuutta, hyvää työyhteisöä ja yrityksen kehityskykyisyyttä. Tutkimuksestani on hyötyä muun muassa niille, jotka työskentelevät nuorten työntekijöiden rekrytoinnin ja sitouttamisen sekä työnantajamaineen kehittämisen parissa.

**Avainsanat:** työnantajamaine, uratarinat, kaupan ala, nuoret, työelämä

## **Sisällysluettelo**

<b>1</b>	<b>Johdanto</b>	<b>5</b>
<b>2</b>	<b>Työelämä</b>	<b>7</b>
2.1	Tämän päivän työelämä	7
2.2	Nuoret työelämässä	12
<b>3</b>	<b>Työnantajamaine</b>	<b>19</b>
3.1	Työnantajamaine käsitteenä ja lähikäsitteet	19
3.2	Työnantajamaineen rakentuminen ja arviointi	25
3.3	Mainepyörä	31
3.4	Uratarinat työnantajamaineen rakennuskeinona	35
<b>4</b>	<b>Tutkimuksen toteutus</b>	<b>39</b>
4.1	Tutkimuskontekstina kaupan ala	39
4.2	Tutkimusongelma	42
4.3	Aineisto	43
4.4	Aineiston analyysi	45
<b>5</b>	<b>Tulokset</b>	<b>49</b>
5.1	Työnkuvaan liittyvät tekijät	50
5.2	Työkaverit ja yhteishenki	51
5.3	Oppimismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen	53
5.4	Yrityskulttuuri ja johtaminen	56
5.4.1	Työnantaja arvostaa työntekijöitään	56
5.4.2	Yrityksen arvot	59
5.5	Yrityksen menestyminen	61
5.6	Yrityksen muutos- ja kehityskyky	62
<b>6</b>	<b>Pohdinta</b>	<b>65</b>
6.1	Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset	65
6.2	Tutkimuksen luotettavuus	73
	<b>Lähteet</b>	<b>77</b>

<b>Liitteet</b>	<b>84</b>
<b>Liite 1. Aineisto tiivistettynä</b>	<b>84</b>

# 1 Johdanto

Työelämä on ollut viime vuosikymmeninä myllerryksessä. Työtavat ja työmuodot ovat muuttuneet, ja nykytyöelämä on tuonut niin työnantajille kuin työntekijöille uusia vaatimuksia. Digitalisaation, globalisaation ja väestön ikääntymisen myötä työelämä on saanut uusia muotoja ja työntekijärakenne on muuttunut. Työntekijöiden houkuttelu on tullut osaksi nykyajan työelämää, erityisesti IT-alalla, mutta myös muilla toimialoilla. Siinä missä aikoinaan työntekijät ovat tulleet kyselemään työpaikkaa, nykyään työnantajat joutuvat tekemään kovaa työtä saadakseen parhaimmat ammattilaiset itselleen. Rekrytointi-ilmoittelu on ikään kuin markkinointiviestintää ja imagon rakentamista, ja kenties keskeisenä ratkaisuna on ”tehoavan mediamixin rakentaminen”. (Psyko & Henry 2000, 6.)

Kaupan ala erityisesti on toimiala, joka kamppailee osaavien työntekijöiden saatavuuden mutta myös työntekijöiden sitouttamisen kanssa. Kaupan alan tulevaisuusselonteon kuulemisen mukaan kaupan ala on murroksessa, mikä vaikuttaa työvoiman merkityksen nousuun. Etenkin digitalisaatio on tätä kehitystä edistämässä, ja digitaalisten osaajien ja alalla korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuuden nähdään kasvavan tulevaisuudessa. (Härkin 2020, 22–23.) Tarve näiden rekrytointiin siis kasvaa. Kaupan alalla nähdään haasteena pysyä etenkin nuorille vetovoimaisena urapolkuna. Kaupan alalla toimiikin huomattava määrä nuoria, sillä kauppa on suurin nuorten työllistäjä. (Härkin 2020, 22; Kaupan liitto 2020.)

Tarve osaavien nuorten rekrytoinnille ja sitouttamiselle on siis kova, ja se motivoikin minut aiheen äärelle. Yksi keino nuorten rekrytoinnin ja sitouttamisen edistämiseksi on hyvän työnantajamaineen rakentaminen. Työnantajamaineella tarkoitetaan useiden eri tekijöiden kautta syntyvää kokonaiskäsitystä, joka yrityksestä muodostuu niin nykyisille työntekijöille, potentiaalisille työntekijöille kuin muillekin tahoille työnantajana ja työpaikkana. Se on yritykselle keino tuoda esille omaa erityisyyttään työnantajana ja erottautua kilpailijoista. Työnantajamaineella katsotaan olevan vaikutusta siihen, miten työntekijät viihtyvät yrityksessä ja minkälaisena ja kuinka houkuttelevana potentiaaliset työntekijät näkevät yrityksen. (Backhaus & Tikoo 2004; Fombrun 1996; Juholin 2009.)

Tämä työnantajamaine on käsite, joka on puhututtanut paljon niin median, yritysten kuin tutkijoidenkin keskuudessa. Etenkin nuorille se kuva, joka yrityksestä syntyy, on tärkeä kriteeri työnhaussa. Nuoret ottavat selvää työnantajista ja työtehtävistä etukäteen arvioidessaan ovatko he kiinnostuneita työskentelemään kyseisessä organisaatiossa (Tapscott

2010, 96). Myös Kansallisen rekrytointitutkimuksen (Duunitori 2019) mukaan 95 % vastaajista (rekrytoinnin ammattilaisia) on sitä mieltä, että rekrytoinnin onnistumisen kannalta ratkaisevaa on hyvä työnantajamaine. Työnantajamaineella on siis suuri merkitys osaavan ja parhaimman työvoiman saamisessa mutta myös nykyisten pysymisessä, ja siksi sen rakentamista on tärkeä tutkia.

Työnantajamaine syntyy monen eri kanavan ja reitin kautta, ja siksi onkin löydettävä oikeat kanavat sen esille tuomiseen. Kansallisen rekrytointitutkimuksen (Duunitori 2019) ja aTalentin (2018) mukaan yrityksen omat kotisivut ovat tärkeä rekrytoinnin kanava. Monien yritysten internetsivuilta löytyy uratarinoita, joissa yrityksen työntekijät kertovat oman tarinansa organisaatiossa työskentelystä. Nämä uratarinat ovat keino rakentaa työnantajamainetta, sillä työntekijät viestivät samalla, minkälaisesta työpaikasta, työstä ja työnantajasta onkaan kyse – eli vastaavat niihin kysymyksiin, joita nuorilla potentiaalisilla työntekijöillä mahdollisesti on. Nuoret käyttävät työnhaussa tietotekniikkaa hyväkseen, joten uratarinat ovat mahdollisesti oiva keino saattaa viesti nuorten työnhakijoiden mieliin. Nämä uratarinat valikoituivatkin luontevasti tutkimukseni kohteeksi ja tuovat samalla uuden tarkastelukulman aiheeseen.

Tutkimukseni tarkoituksena on siis tutkia, minkä tekijöiden kautta nämä kaupan alan työntekijöiden kirjoittamat uratarinat rakentavat yritysten työnantajamainetta, ja sitä kautta houkuttelevat potentiaalisia nuoria työntekijöitä. Kaupan alan haasteet osaavan työvoiman saamisessa ja nykyisen työvoiman sitouttamisessa johtavat siihen, että työnantajamainetta on tärkeä tutkia, ja tutkimukseni vastaa osaltaan siihen. Tutkimuksestani on hyötyä esimerkiksi työnantajille ja yrityksille, jotka pohtivat, millaista kuvaa ja miten he haluavat rakentaa itsestään uratarinoiden kautta. Tutkimukseni tulokset ilmentävät myös hyvin sitä, minkälaisia asioita nuorten työntekijöiden oletetaan arvostavan kaupan alan työelämässä.

## 2 Työelämä

Nykyinen palveluala- ja tietotyökulttuuri Suomessa sai alkunsa sotien jälkeen 1940-luvulla. Suomi oli pitkään ollut maatalousyhteiskunta, mutta tällöin etenkin rakennusala ja teollisuusala vilkastuivat, ja Suomen työelämä muuttui maataloustyöstä teollisuustyöksi ja palvelu- ja tietotyöksi. Tämä palkkatyöyhteiskunnaksi muuttuminen vaikutti niin työelämään, ammattirakenteeseen, yhteiskuntaan kuin arkielämäänkin. (Väänänen, Turtiainen & Toivanen 2018, 20–21.) 1980-luvulta tähän päivään työelämää keskeisimmin muovanneet muutokset ovat olleet palvelu- ja tietotyön yleistyminen, työolojen sosiaaliseen ja psyykkiseen puoleen panostaminen, digitalisaatio ja kansainvälistyminen (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 24).

Nämä vuosikymmenet ja teemat ovat osaltaan muokanneet Suomen työelämää sellaiseksi kuin se nykyään on. Suomen työelämän historia on vilkas ja mielenkiintoinen, mutta tutkimukseni kannalta oleellisinta on kuitenkin tarkastella sitä kenttää, jossa nykyajan työelämä sijaitsee, etenkin kaupan alan näkökulmasta. Seuraavassa kappaleessa kuvailen keskeisimpiä nykyajan työelämän teemoja, ja tämän jälkeen perehdyn tarkemmin nuorten näkökulmaan; siihen, minkälaisia odotuksia, toiveita ja vaateita heillä on työelämästä ja työpaikasta nykyaikana ja tulevaisuudessa.

### 2.1 Tämän päivän työelämä

Nykypäivän työelämää koskevassa keskustelussa ja kirjallisuudessa toistuvat jatkuvasti teemat työn muutos, työn murros, digitalisaatio ja kansainvälistyminen. Suomalainen työelämä on – ja on ollut jo pitkään – muutoksessa, jota viime vuosikymmeninä ovat vauhdittaneet etenkin digitalisaatio ja globalisaatio. Ne ovat muuttaneet työnmuotoja, työn sisältöä, tekemisen tapoja, työelämän voimasuhteita ja organisaatioiden ja työntekijöiden ihanteellisia ja tarvittavia ominaisuusvaatimuksia. Näiden myötä etenkin kilpailukyky on tullut keskeiseksi teemaksi, ja monella alalla kiire ja työn intensiivisyys ovat tulleet merkittäviksi tekijöiksi työssä. (Green 2006, 81; Julkunen 2008, 213.; Poutanen, Kovalainen & Rouvinen 2020, 5; Siltala 2013; 180, 195; Väänänen ym. 2018, 21.)

Nykypäivän työelämän keskustelussa ja kirjallisuudessa korostuvat myös ennustamattomuus, uudet työnmuodot ja työurien monimuotoisuus. Koulutusrakenteen muutos on ollut huima, sillä perusasteen jälkeisten tutkintojen ja korkeakouluasteen suorittaminen on kasvanut paljon. Suomalaisten koulutustaso onkin nykyään erittäin korkea, myös eurooppalaisella tasolla verrattuna. (Sutela & Lehto 2014, 16–17.) Työmarkkinoiden rakenne on muuttunut ja viime

vuosikymmeninä vanhoja ammatteja on kadonnut ja uusia syntynyt. Perinteinen teollisuustyö ja keskitason toimistotyö ovat vähentyneet globalisaation, ulkoistamisen, automatisaation ja tietoteknisen kehityksen mukana, mutta sen sijaan muun muassa korkean osaamisen tietotyöammatit ja palvelusektori ovat kasvaneet. Etenkin 2000-luvulla teknologian ja talouden muutokset luovat ja poistavat ammatteja ja kokonaisia aloja. (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 31–35; Haikkola & Myllykoski 2020, 12; Juholin 2007, 5; Wrede 2018, 35.)

Tilapäisten ja epätyypillisten työsuhteiden sekä uusien työntekemisen ja teettämisen tapojen lisääntyminen on yksi nykypäivän työelämää kuvaavista trendeistä. Joustavuus työelämässä on kasvanut, mikä näkyy elinikäisen työuran sijaan työsuhteiden ja työnteon muotojen epävakaistumisena ja niin sanottujen epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisenä. Nämä epätyypilliset työsuhteet käsittävät muun muassa määrä- ja osa-aikaiset palkansaajat, freelancerit, vuokratyön, kausiluontoiset työt sekä lyhytaikaiset ja kertaluontoiset projektit. (Julkunen 2008, 109; Sennett 2002, 7; Siltala 2013, 186–187.) Tämä näkyy etenkin nuorten kohdalla, sillä nuorten voimassa olevat työsuhteet ovat usein lyhytkestoisia. Tämä selittyy muun muassa sillä, että suomalaisten nuorten työsuhteet ovat muun muassa opiskeluiden takia lyhytkestoisiiin töihin painottuvia, myös kansainvälisesti verrattuna (Alatalo, Mähönen & Räisänen 2017, 23; Sutela & Lehto 2014, 34, 36). Osa-aikatyö ja vuokratyö painottuvat ennen kaikkea tukku- ja vähittäiskaupassa sekä hotelli- ja ravitsemusalalla (Julkunen 2008, 110; Sutela & Lehto 2014, 34, 43).

Tosin muun muassa Siltala (2013) ja Sutela ja Lehto (2014) ovat todenneet, ettei työmarkkinoiden rakenne tilastojen perusteella ole muuttunut yhtä radikaalisti kuin yleinen ilmapiiri antaisi olettaa. Työsuhteiden epätyypillistyminen ei siis olekaan kovin vahva trendi. Vaikka epätyypilliset työnteon muodot (lähinnä osa-aikatyö) ovat yleistyneet jonkin verran vuosikymmenten saatossa, on tyypillisin työsuhteiden muoto edelleen kaikilla työllisillä kokoaikainen toistaiseksi voimassa oleva palkkatyö. Esimerkiksi näiden niin sanottujen normaaleissa palkkasuhteissa olevien suhteellinen määrä on pysynyt samana vuodesta 2000 vuoteen 2013. (Nätti & Pyöriä 2017, 26; Siltala 2013, 187; Sutela & Lehto 2014; 33.) Määräaikaisten työsuhteiden osuus kaikista työllisistä on jopa hieman laskenut, mutta osa-aikatyötä tekevien palkansaajien kasvanut (Sutela & Lehto 2014; 33).

Otin selvää nykytilanteesta asian suhteen ja esimerkiksi vuonna 2019 kaikista työllisistä 63 prosenttia oli tällaisessa normaalissa työsuhteessa (SVTa). Luku on siis hieman laskenut vuodesta 2013, mutta oli esimerkiksi edellisenä vuonna yhtä suuri. Myös samanlaista



määräaikaisen työn suhteen laskua, mutta toisaalta osa-aikaisuuden yleistymistä on havaittavissa vuoden 2013 jälkeen: vuoden 2020 lopulla osa-aikatyöllisten osuus kaikista työllisistä oli 17,8 % sen oltua vuoden 2013 puolivälissä 13,6 % (SVTb & SVTc).

Vuokratyötä tekevien määrä puolestaan on kasvanut vuodesta 2014 alkaen vuosittain, mutta se on edelleen varsin marginaalinen työnteon muoto Suomen työmarkkinoilla (2 % luokkaa kaikista työllisistä). Vuokratyö jakaantuu monille toimialoille, ja yleisintä se on muun muassa tukku- ja vähittäiskaupan toimialoilla. (SVTa.)

Nämä tilastot antavat siis samanlaista osviittaa siitä, että kenties työmarkkinoiden rakenteen muutoksessa on kyse hieman yliliihoitellusta ilmiöstä. Samanlaisia ajatuksia on myös kansainvälisissä tutkimuksissa. Greenin (2006, 177) mukaan näkemystä siitä, että globaalit ja rakenteelliset muutokset taloudessa ovat heikentäneet työn vakautta vähentämällä vakituisten työsuhteiden osuutta on vaikea ylläpitää, sillä kaiken kaikkiaan vuosien aikana työn epävakaisuudessa on tapahtunut vain verrattain vähän muutosta. Työn vakauden vähentymisen myyttiä on kuitenkin vaikea kumota. Tosin Nätti ja Pyöriä (2017, 26) tuovat esille, etteivät tilastot välttämättä vielä ota huomioon kaikkia tulevaisuuden työelämän muutostrendejä. Vuokratyö ja nollatuntisopimuksella työskentely sekä palkkatyön ja yrittäjyyden yhdistely ovat osa nykyajan työelämää, mutta näitä uusia työnmuotoja on alettu tutkia vasta hiljattain, joten niiden tuoma vaikutus ja lisääntyminen ei vielä ole tutkimuksissa mukana (Nätti ja Pyöriä 2017, 41). Joka tapauksessa selvää on, että muutos työsuhteiden epätyypillistymisestä ei ole yhtä vahva kuin mitä yleinen epävarmuus antaisi olettaa.

Kokemus olosuhteiden muuttumisesta entistä epämääräisemmiksi on kuitenkin johtanut siihen, että epävarmuus on tullut vahvasti osaksi työelämään liittyvää keskustelua, etenkin median mutta myös tutkijoiden myötä (Green 2006; Harvey 2005; Julkunen 2008; Sennet 2006). Siltala (2013, 185) kokee, että turvattomuuden lisääntyminen on keskeinen työelämän muutos länsimaissa. Yleisimpiä epävarmuuden aiheuttajia ovat ennakoimattomat muutokset ja pelko työn vaatimusten liiallisesta kasvusta. Myös epätyypillisten työsuhteiden lisääntymisen katsotaan lisänneen epävarmuutta työn jatkuvuudesta. (Julkunen 2008, 116; Siltala 2013, 187.)

On kuitenkin esitetty, ettei ihmisten kokema jatkuva epävarmuuden kasvu ole välttämättä realistisessa suhteessa työn todellisen epävarmuuden kasvun kanssa (kuten edellä toin esille, ettei työn vakaudessa ole tapahtunut suurta muutosta). Sen sijaan on osoitettu, että työn epävarmuuden kokemus olisi riippuvaista talouden suhdanteista ja yleisestä

työttömyysasteesta sen sijaan, että sen taso olisi jatkuvasti kasvanut viime vuosikymmenien aikana (Green 2006, 2009; Sutela & Lehto 2014).

Työelämää koskevassa kirjallisuudessa ja tutkimuksessa toistuu vahvasti myös ajatus globalisaation ja teknologisen kehityksen vaikutuksesta suomalaisen työelämään. Globalisaatio ja teknologia ovat tuottaneet ylirajaisia innovaatioita ja muuttaneet markkinoita tuoden esimerkiksi kokonaan uusia palveluja nettikauppojen ja alustatalouden muodossa (Poutanen ym. 2020, 4; Wrede 2018, 42). Työn globaalistuminen näkyy myös työyhteisöjen monikulttuuristumisena (Malin 2018, 325). Digitalisaatio puolestaan on vaikuttanut työn sisältöön, sillä viime vuosikymmeninä tietokoneet ja sähköiset alustat ovat tulleet keskeiseksi osaksi työntekemistä. Työtä tehdään yhä enemmän oman organisaation rajojen yli ja monikansallisesti tietotekniikkaa ja vuorovaikutustaitoja yhä enemmän hyödyntäen ja virtuaalisessa ympäristössä toimien. (Lillrank 2018, 214–215; Väänänen ym. 2018, 31.)

Digitalisaation tuomat suurimmat vaikutukset ovat tulleet 2010-luvun puolivälin jälkeen, ja ne tulevat vain kasvamaan tulevaisuudessa (Pajarinen & Rouvinen 2018, 48). Vaikka digitalisaation tuomat vaikutukset ovat suuria, ovat Poutanen ym. (2020, 5) kuitenkin todenneet, että usein teknologian tuomat muutokset ovat vähittäisiä ja näkymättömiä. Heidän mukaansa uusien teknologisten innovaatioiden omaksuminen ja jalkauttaminen on monissa organisaatioissa ja instituutioissa hidasta, sillä niitä ei ole suunniteltu nopeaan muutokseen ja kehitykseen.

Tietotekniikan käyttö on siis nykyajan työelämässä arkipäivää. Työ on myös vuorovaikutteista: tiimityö on yleistä ja yhä useampi työntekijä on tekemisissä työpäivänsä aikana myös muiden kuin työtovereidensa kanssa. Verrattuna aikaisempiin vuosikymmeniin nykyaikana työpaikkakoulutus on parempaa ja työntekijöillä on paremmat mahdollisuudet kehittyä työssään. Työn sisältö ja työtehtävät ovat nykypäivän työelämässä monipuolisia ja työntekijöillä on hyvät mahdollisuudet vaikuttaa työnsä eri osatekijöihin. Työ ja työtehtävät ovat itsenäisempiä kuin aikaisempina vuosikymmeninä. Joillakin aloilla työpaikan arkea hallitsevat ei-rutiininomaiset työtehtävät ja joustavat työjärjestelyt, joihin työntekijä saa vaikuttaa itse esimerkiksi omaa työaikaansa määrittämällä. (Blom, Melin & Pyöriä 2001, 111–114; Julkunen 2008, 214; Sutela & Lehto 2014, 229.) Edellä mainitut ominaisuudet ovat toki ala- ja yrityskohtaisia. Joillakin aloilla esimerkiksi omaan työhön ja työaikaan vaikuttaminen on aivan eri tasolla kuin toisilla aloilla.

Teknologia on mahdollistanut joillakin aloilla työnteon irtautumisen ajasta ja paikasta. Tämä tarjoaa vapautta työntekoon sekä joustavuutta työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Etätyöskentely on yleistynyt pitkään, mutta etenkin viime vuosina sen hyödyntäminen on ponnahtanut jyrkkään kasvuun. (Sutela & Lehto 2014, 231.) Etenkin keväällä 2020 Suomeenkin kunnolla iskenyt koronaviruspandemia on edistänyt suomalaisten organisaatioiden teknologian hyödyntämistä työssä, ja paikasta ja ajasta riippumaton työ on lisääntynyt ja yleistynyt kerta heitolla, sillä esimerkiksi Eurofoundin (2020) teettämän kartoituksen mukaan lähes 40 % eurooppalaisista siirtyi pandemian takia etätöihin Suomessa määrän ollessa suurin (60 %). Etätyö on siis tapetilla enemmän kuin koskaan, ja se koskee suurta osaa suomalaisista työntekijöistä. Kaupan alan työn luonteen vuoksi etätyö ei kuitenkaan ole mahdollista läheskään kaikille työntekijöille, mutta vaikkapa hallinnollisissa työtehtävissä se on saattanut koskettaa työntekijöiden arkea.

Näiden työelämän (uusien) ominaisuuksien myötä työntekijät tarvitsevat työssään niihin soveltuvia taitoja ja ominaisuuksia. Tämä näkyy muun muassa koulutuksen ja elinikäisen oppimisen arvostuksena. Työntekijöiltä ja työtehtäviltä odotetaan itsenäistä ongelmanratkaisua ja korkeaa koulutusta sekä halua oppia ja kehittää itseään. Työelämässä edellytetään työntekijöiden sopeutumista ja joustamista sekä kiireellisyyden ja hektisyyden sietämistä. Valmius elinikäiseen oppimiseen, koulutus ja uuden tekniikan hallinta ovat keskeisiä asioita 2000-luvun työelämässä. (Blom ym. 2001, 15–16, 19, 111–114; Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 72; Väänänen ym. 2018, 24.)

Sennett (2002, 7) mainitsee nykytyöelämän tyypillisiksi ominaisuuksiksi monipuolisuuden, muuntautumiskyvyyden, ja -halukkuuden sekä riskinottokyvyn. Työntekijöiltä odotetaan myös yrittäjämäistä työskentelyotetta, tunneälyä, vuorovaikutustaitoja, verkostoitumiskykyä, projekti- ja tiimityöskentelyä, itseohjautuvuutta ja luovuutta (Juholin 2007, 5; Pajarinen & Rouvinen 2018, 47–52). Julkunen (2008, 109) ja Wrede (2018, 37) puhuvat portfolioityyppisestä työntekijästä, joka jatkuvasti hakee monia projekteja, työn- ja toimeksiantajia tai rahoittajia.

Nykyajan palkansaajalle tärkeitä asioita ovat hyvät sosiaaliset suhteet, turvallisuus ja pitkäjänteisyys. Työn sisällön, sen luonteen ja mielekkyyden merkitys on tärkeää, ja valtaosalle työntekijöistä se on jopa palkkaa merkityksellisempi tekijä. Suomalaiset palkansaajat arvostavat työnsä tarjoamia kehittymismahdollisuuksia, jopa enemmän kuin

työhön liittyviä etenemismahdollisuuksia. (Blom ym. 2001, 111–114; Sutela & Lehto 2014, 229.)

Ihmiset ovat myös yhä tietoisempia itsestään ja hyvä elämänlaatu ja elintaso ovat tärkeitä tavoitteita elämässä (Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 62). Tämä näkyy luultavasti siinä, että suomalaisten palkansaajien keskuudessa koti- ja perhe-elämän ja vapaa-ajan merkitys on kasvanut 2000-luvulle siirryttäessä (Turunen 2012, 63). Muun kuin työn arvostamista on havaittavissa myös kansainvälisestikin, sillä lähemmäs puolet vastaajista Ison-Britannian, Belgian ja Ruotsin osalta haluaisi työstä vähemmän keskeisen osan elämäänsä. Huomioitavaa kuitenkin on, että monissa Euroopan maissa suuri osa ei halua vähentää työn merkitystä elämässään. Suurin osa eurooppalaisista kuitenkin kokee, ettei haluaisi työskennellä nykyistä määrää enempää. Ne, jotka haluaisivat lisää työtunteja, ovat usein nuoria, lapsettomia tai osa-aikatyötä tekeviä. (Davoine & Meda 2009, 16, 18.)

Tämä ihmisten uraan ja työntekoon liittyvien asenteiden muutos näkyy myös muilla tavoin; nykypäivänä ihmiset eivät kiinnity yhteen ja samaan ammattiin eikä edes koulutus sido vain tiettyyn ammattiin. Ajatus elinikäisestä urasta on vielä muutama vuosikymmen sitten ollut yleistä, mutta nykypäivänä se on yhä harvinaisempaa. Sen sijaan työpaikat ja -nimikkeet vaihtuvat yksittäisen ihmisen työuran aikana moneen otteeseen. Työntekijät tarvitsevat monenlaisia taitoja ja uudelleen kouluttautumista pysyäkseen nykyajan työelämässä mukana. (Blom ym. 2001, 19; Jokinen & Luoma-Keturi 2006, 62; Wrede 2018, 37.)

## **2.2 Nuoret työelämässä**

Tässä luvussa käsittelen nuorten ajatuksia ja toiveita työelämästä, työnantajasta ja työpaikasta. Tutkimuksessani tarkastelen nuorille suunnattuja uratarinoita, joten koen oleelliseksi tuoda esiin aikaisempaa tutkimusta nuorten ajatusmaailmasta työelämään liittyen. Koen nuorten ajatusten tuomisen oleellisena lisänä yleisesti nykypäivän työelämän kuvailuun, sillä nuorilla on omanlaisensa suhtautuminen työelämään, joka tutkimusten mukaan poikkeaa muusta väestöstä (Haikkola & Myllyniemi 2020). Tärkeää on kuitenkin muistaa, että seuraavaksi esitetyt ajatukset nuorten näkemyksistä ovat yleistyksiä eivätkä näin ole suoraan verrannollisia yksittäisen nuoren ajatuksiin.

Tutkimuksessani termillä nuori tarkoitan karkeasti ottaen alle 30-vuotiasta ihmistä, mutta ikää merkittävämpänä kriteerinä pidän ajatusta henkilöstä, joka on kasvanut digitaalisten laitteiden ympäröimänä ja jolla on ikänsä ja ympäröivän aikakauden tuomia tietynlaisia työelämään

liittyviä erityisiä odotuksia ja ominaisuuksia. Taustalla vaikuttaa siis Järvensivun, Nikkasen ja Syrjän (2014) ajattelutapa iän ja aikakauden muovaamasta sukupolvesta tiettyine ”mielenmaisemineen”. Tulevissa kappaleissa esittelen eri kirjoittajien ja tutkimusten näkemyksiä nuorista ja näille tyypillisistä ominaisuuksista, nimenomaan työelämän kontekstissa. Tätä ennen kartoitan lyhyesti sitä ympäristöä, jossa nuoret aloittavat ja kerryttävät työkokemustaan. Nuorten tyypillisten ominaisuuksien esittelemisen tarkoituksena on tuoda esiin yleisellä tasolla, minkälaisista työntekijöistä ja –hakijoista nuorista puhuttaessa onkaan kyse, ja minkälaisia toiveita, odotuksia, näkemyksiä ja erityispiirteitä heillä on.

Nykyajan nuoret astuvat työmarkkinoille, joita kuvaavat teknologinen kehitys, ammatti- ja elinkeinorakenteen muutos, epävarmuus tulevaisuudessa tarvittavista taidoista sekä työn tekemisen ja teettämisen tapojen muutos. Lisäksi ilmastokysymykset, kuten ilmastokriisi ja kestävä kehitys ovat osa työelämää koskevaa keskustelua. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 11.) Nuorten työelämäkokemukset sijoittuvat aikaan, jossa vallitsevat joustavuus, julkisen sektorin alasajo ja työnantajalähtöinen ajattelu, joka suosii kevyitä organisaatorakenteita. He oppivat suoraan siis niin sanotun uuden työelämän ja sen säännöt. (Jenkins 2017; Järvensivu 2010, 169; Järvensivu & Syrjä 2014, 55–56.)

Nuorilla epätyypilliset työsuhteet ovat yleisiä. Suomen virallisen tilaston (SVTa) mukaan vuonna 2019 15–24-vuotiaista palkansaaajista 43 prosenttia työskenteli osa-aikatyössä. Opiskelut olivat keskeinen syy siihen. Nuorten voimassa olevat työsuhteet ovat yleensä lyhytkestoisia, mutta suomalaisten nuorten työsuhteet ovat kansainvälisestäkin verrattuna lyhytkestoisiin töihin painottuvia. 20–29-vuotiaiden työnhakijoiden joukossa rakennus-, korjaus- ja valmistustyön ammattien osuus on suurin, mutta myös palvelu- ja myyntityön ammatikseen sanoo 20 % ikäryhmän työnhakijoista. (Alatalo, Mähönen & Räsänen 2017, 17–18, 23.)

Nuorten suhtautumista ja odotuksia on tutkittu jonkin verran eri tahojen toimesta. Nuorisobarometri on yksi laajimmista suomalaisten nuorten työelämää koskevia ajatuksia ja asenteita tutkivista tutkimussarjoista. Ensimmäinen nuorisobarometri julkaistiin lähes 30 vuotta sitten ja siitä lähtien nuorten (15–29-vuotiaiden) ajatuksia on mitattu vuosittain. Vuoden 2019 Nuorisobarometrissä kysyttiin muun muassa työhön ja yrittäjyyteen liittyvistä teemoista. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 11–12.) Myös Studentwork toteuttaa vuosittain Nuoret osaajat työelämässä -tutkimuksen ja Talous ja Nuoret TAT ry Nuorten

tulevaisuusraportin, joissa tarkastellaan nuorten ajatuksia ja odotuksia työelämästä ja tulevaisuudesta.

Nuorista on kirjoitettu paljon myös (työelämän) sukupolviajattelun kautta. Termi sukupolvi on saanut paljon kritiikkiä osakseen tutkijoiden keskuudessa, mutta sillä on kuitenkin paikkansa ihmisten keskusteluissa arjessa (Järvensivu 2014, 20). Sukupolviajattelu on läsnä monenlaisessa kirjallisuudessa, mediassa ja arkipuheissa, ja sen takia koen, että on ajankohtaista ja oleellista tuoda keskusteluun mukaan sen esittämiä näkemyksiä ja yhteys muihin tutkimuksiin. Amerikkalaisissa ja suomalaisissa työelämää käsittelevissä kirjoituksissa puhutaan usein kolmesta, välillä neljästä työelämässä tällä hetkellä vaikuttavasta sukupolvesta. Näistä nuorimmat, jotka tähän lukuun liittyvät, ovat Y-sukupolvi (internet-sukupolvi, 1977–1997) ja Z-sukupolvi (1998-). Tämä jaottelu on kuitenkin hyvin pitkälle amerikkalaisen yhteiskuntakehityksen kuvaelma, eikä se täysin sovellu suomalaiseen kehykseen. (Järvensivu 2014, 35, 40.) Niinpä Järvensivu ym. (2014) ovat luoneet vaihtoehtoisen työsuopolvijaottelun, johon nuorten osalta kuuluvat Y-sukupolvi eli diginatiivit (1980–1990) ja Z-sukupolvi (1991-).

Sukupolviajatteluun liittyy kuitenkin paljon kritiikkiä muun muassa sisäisen koherenssin ongelman muodossa. Purhosen (2007, 217–219) mukaan sukupolven sisäisen koherenssin ongelmaan liittyy se, että tietty sukupolviajattelu ei ota riittävästi huomioon sukupolven sisäisiä eroja, jotka liittyvät etenkin yhteiskuntaluokkaan. Tähän liittyen onkin erikseen korostettu yksilöiden välisiä eroja erilaisten lähtökohtien suhteen. Ei ole siis mielekäästä ajatella, että yksi sukupolvi käyttäytyisi jollakin tietyllä tavalla tai kaikkia sen jäseniä voisi kuvata tietyillä käsitteillä, sillä sukupolven sisällä on aina merkittävää hajontaa, joka ei pelkästään ole satunnaista. (Purhonen 2007, 256.)

Digiosaaminen ja digitaalisten laitteiden ympärillä kasvaminen korostuvat puhuttaessa nuorista sukupolvista. Tapscott (2010) puhuu nettisukupolvesta (1977–1997 välillä syntyneet), jonka edustajat ovat kasvaneet digitaalisten laitteiden ympärillä. Tämä kasvuympäristö on hänen mukaansa vaikuttanut koko sukupolven ajattelutapaan. Francis ja Hoefel (2018) kokevat Z-sukupolven (1995 ja 2010 välillä syntyneet) todellisiksi digiasiantuntijoiksi, sillä he ovat syntyneet ja eläneet koko elämänsä internetin, sosiaalisen median ja kehittyneiden puhelinyhteyksien maailmassa. Järvensivu ym. (2014, 257–259) käyttävät puolestaan nimitystä diginatiivit. Internetin, digitaalisen tiedon ja teknisten

sovellusten ja laitteiden keskellä kasvaneina diginatiivit hallitsevat näihin liittyvät osa-alueet työelämässä.

Vuoden 2018 Nuorten tulevaisuusraportin (TAT 2018) tulosten perusteella nuorilla on hyvin positiivinen suhtautuminen työelämään. Kyselyyn on vastannut sekä yläkoululaisia että toisen asteen opiskelijoita lukiosta ja ammatillisesta koulutuksesta. Lähes jokainen vastaajista uskoo löytävänsä oman paikkansa työelämässä, vaikkakin etenkin lukiolaisia huolestuttaa työelämään mukaan pääseminen. Vuoden 2019 Nuorisobarometrin (Haikkola & Myllyniemi 2020) mukaan suurin osa nuorista kokee työn olevan itselleen tärkeää ja odottaa innolla työelämää.

Keskustelua ja kannanottoja on ollut paljon siitä, etteivät nuoret arvosta työtä yhtä paljon kuin ennen. Tutkimukset kuitenkin osoittavat, että ansiotyön merkitys palkansaajille on kolmessa vuosikymmenessä pysynyt lähes ennallaan. Perheen ja vapaa-ajan merkitys on lisääntynyt merkittävästi, mutta se ei kuitenkaan poissulje työn merkitystä. Nämä osa-alueet pikemminkin täydentävät toisiaan. Nuoret hakevat elämäänsä monipuolisuutta ja tasapainoa. (Pyöriä, Ojala, Saari & Järvinen 2017, 91.) Nuorisobarometrin tulokset tukevat Pyöriän ym. (2017) ajatuksia. Nuoret arvostavat työtä ja pitävät sitä tärkeänä elämän osa-alueena, mutta kokevat myös, että sillä on oltava jotain annettavaa itselle. Nuoret suhtautuvat työelämään tosissaan, mutta työtä ei nähdä pelkästään velvollisuutena tai keinona ansaita rahaa, vaan omien arvojen kohtaavuus ja työn merkityksellisyys ovat tärkeitä työn ominaisuuksia. (Haikkola & Myllyniemi 2020.)

Samoilla linjoilla ovat myös monet muut tutkijat (mm. Siltala 2013; Studentwork 2018; Tuohinen 2010). Etenkin työn merkityksellisyys korostuu nuorista puhuttaessa. Tämä on myös toive, joka erottaa nuoret vanhemmista ikäpolvista. (Hirvilampi, Väyrynen, Stamm, Matthies & Närhi 2019, 93; Studentwork 2018, 16; TAT 2020; Tuohinen 2010, 38.) Nuoret edellyttävät työltä myös mielekkyyttä, itsensä toteuttamista, eettistä kestävyyttä ja etenemismahdollisuuksia. Nuoret pitävät tärkeänä myös sosiaalista ulottuvuutta, luottamuksellista ja mukavaa ilmapiiriä ja työn ja muun elämän joustavaa yhteensovittamista. (Francis & Hoefel 2018; Siltala 2013, 181; Studentwork 2018, 16; TAT 2020; Tuohinen 2010, 38.)

Myös nuorten ajatuksia palkkaan ja taloudelliseen menestykseen liittyen on selvitetty. TATin (2018) tutkimuksen mukaan nuoret arvottavat taloudellisen menestyksen ja itsensä toteuttamisen korkealle, taloudellisen menestymisen ollessa kuitenkin hieman suositumpaa. Myös vuoden 2020 tulevaisuusraportissa tulee esille nuorten suhtautuminen rahaan ja

menestymiseen – niitä pidetään tärkeinä (TAT 2020). Siltala (2013, 195) puolestaan esittää, että tutkimusten mukaan mielenkiintoinen työ, mukavat työkaverit, hyvä esihenkilö ja varmuus työn jatkuvuudesta ovat nuorten mielestä tärkeämpiä tekijöitä kuin palkka. Hirvilammin ym. (2019, 95) tutkimuksessa työttömien nuorten arvoista työtä kohtaan nousee palkka keskeiseksi tekijäksi. Nimenomaan siltä kannalta, että palkan on oltava riittävän suuri elämiseen ja tulevaisuutta varten säästämiseen. Kuitenkin Siltalaa (2013) mukaillen myös työttömät nuoret arvottavat työn sisällöllisen mielekkyyden ja merkityksellisyyden palkkaa tärkeämmäksi (Hirvilammi ym. 2019, 95).

Mediassa ja tutkijoiden puheenvuoroissa on ajoittain ollut huolta nuorten työmotivaation heikentymisestä. Aikaisemmat tutkimukset eivät kuitenkaan tue näitä näkemyksiä, sillä nuoret palkansaajat ovat jopa hieman sitoutuneempia työhön 2000-luvun alkupuolella verrattuna kahdenkymmenen vuoden takaiseen. (Danielsbacka & Tanskanen 2009, 46; Turunen 2012, 55.) Nuoret arvostavat työtä suuresti, mutta myös hyväksyvät työttömyyden. Nuorten työttömyyden hyväksyminen on kasvanut, ja yhtenä selityksenä voi pitää muuttunutta työelämää. Epävarmuuden lisääntyessä myös työttömyyttä kohtaan olevien asenteiden on oltava hyväksyvämpiä, jotta mielenterveys säilyisi. (Danielsbacka & Tanskanen 2009, 53–54; Haikkola & Myllyniemi 2020, 69.) Hirvilammin ym. (2019, 96) mukaan nuoret työttömät kokevat kuitenkin alemmuudentunnetta, arvottomuutta ja häpeää työttömyydestään, sillä he kohtaavat paineita yhteiskunnalta ja etenkin muilta ihmisiltä.

Nuoret tiedostavat, että työn ja vapaa-ajan raja voi olla epäselvä, mutta tähän suhtaudutaan myös positiivisesti. Nuoret ajattelevat, että yrittäjämäistä asennetta tarvitaan. Vaikka epävarmuus liitetäänkin vahvasti nykypäivän työelämään, ei se nuorisobarometrin mukaan heijastu yhtä selkeästi nuorten näkemyksiin. Suurin osa nimittäin edes jossakin määrin uskoo siihen, että tulee löytämään vakituisen työn ja että töitä ylipäättään riittää. Työelämään siirtyminen nähdään myös innostavana. Työssäjaksaminen kuitenkin huolettaa nuoria, sillä 70 % vastaajista kokee, että ihmiset palavat loppuun ennenaikaisesti, sillä työelämä vaatii työntekijöiltä paljon. (Haikkola & Myllyniemi 2020, 47, 50, 61; Hirvilammi ym. 2019, 98.) Työelämän epävarmuus heijastuu kenties siten, että suurin osa vuoden 2018 Nuorten tulevaisuusraporttiin vastanneista uskoo työskentelevänsä uransa aikana useammalla kuin yhdellä alalla (TAT 2018). Yleinen ilmapiiri ja työelämän trendit näkyvät siis selkeästi myös nuorten ajatuksissa.



Tulevaisuususkon näkyminen myös toiveissa työsuhteen muodosta. Vaikka työelämää koskevassa puheessa korostuvat sen muutos ja työsuhteiden epävarmuuden ja vaihtuvuuden lisääntyminen, näkyvät korkeakoululaisten nuorten ajatuksissa toiveet vakaudesta. Akavan selvityksen (12.7.2016) mukaan vastaajista valtaosa (70 %, alle 35-vuotiaat korkeakoulutetut) haluaisi työllistyä perinteiseen palkansaajatyöhön. Sekä selvityksen että Hirvilammin ym. (2019, 95) mukaan nuoret pitävät tulevaisuuden tärkeimpinä piirteinä vakaata toimentuloa ja vakaita työsuhteita. Kuten edellä olen osoittanut, SVT:n tilastot (SVTa) antavat osviittaa siitä, että tämä voisi olla mahdollista. Huomioitavaa on kuitenkin, että selvityksen vastaajista yli viidesosa koki, että haluaisi mieluiten työllistyä yrittäjänä tai yhdistelemällä eri työllistymisen tapoja (Akava 12.7.2016).

Myös nuorten ajatuksia koulutuksen merkityksestä työelämässä ja oman uran kannalta on selvitetty eri tutkimuksissa. Vuoden 2018 Nuoret osaajat työelämässä -tutkimuksen mukaan nuoret odottavat työltään asioita, joiden avulla heidän on mahdollista kehittää itseään. Tutkimukseen osallistui 2453 nuorta, joiden keski-ikä oli 26 vuotta. Vastanneet nuoret näkevät työn henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen keinona. He arvostavat jatkuvaa oppimista ja koulutusta ja pitävät koulutusta tärkeänä oman urakehityksensä kannalta. (Studentwork 2018, 11–12.) Myös vuoden 2018 Nuorten tulevaisuusraportin (TAT 2018) tulosten mukaan nuoret pitävät koulutuksen arvoa merkittävänä työelämässä pärjäämisen kannalta. Vastaajien joukossa suurin osa tähtää opiskeluissa ja työelämässä huipulle. Akavan (12.7.2016) tutkimukseen vastanneet korkeakoulutetut nuoret kokevat, että uuden oppiminen on tärkein tulevaisuuden työelämässä tarvittava valmius. Tämä kaikki näkyy myös käytännössä: nuoret ovat paremmin koulutettuja kuin koskaan aiemmin. Näiden tutkimusten perusteella nuoret tunnistavat nykytyöelämän vaatimukset ja miten muutosten mukana on mahdollista pysyä. Oppimista ja itsensä kehittämistä ei nähdä kuitenkaan pelkästään pakollisena keinona vastata työelämän ja muutosten haasteisiin, vaan se nähdään itsessään työn tärkeänä ominaisuutena.

Jatkuvan oppimisen puhe näkyy myös sukupolviuhteissa. Järvensivun ym. tutkimuksen mukaan Y-sukupolven edustajat eli diginatiivit sopeutuvat aikaisempia sukupolvia paremmin jatkuviin muutoksiin, sietävät keskeytyksiä työssä ja ovat kiinnostuneita jatkuvasta oppimisesta. He ovat uransa alusta alkaen eläneet määräaikaaisuksien, monimuotoisuuden ja epävarmuuden työelämässä, mutta kuitenkin siirtyneet työelämään nousukauden aikana. Diginatiiveille on tyypillistä etsiä oppimismahdollisuuksia ja he ovat niiden perässä valmiita vaihtamaan työpaikkaa. He ovat saaneet nauttia valinnanvapaudesta

kouluttautumismahdollisuuksien suhteen ja sisäistäneet ajatuksen jatkuvasta oppimisesta. Y-sukupolven edustajat ovat tottuneet ajatukseen, ettei heillä tule olemaan koko työelämän kestävä työsuhde. (Järvensivu ym. 2014, 255–259.) Jenkinsin (2017) mukaan Z-sukupolven edustajat ovat innokkaita kartuttamaan arvokasta työkokemusta ja hyödyntämään oppimistilaisuuksia kokeilemalla työorganisaatiossa erilaisia rooleja ja osallistumalla monipuolisesti projekteihin.

Työn innovatiivisuudella ja yksilöllisyydellä on merkitystä nuorten näkemyksissä. Nuoret odottavat työltä luovuutta ja innovatiivisuuden hyödyntämistä. (Studentwork 2018, 11–12; Tapscott 2010, 49.) Tapscottin (2010, 49–50) mukaan nettisukupolven edustajat etsivät töitä yrityksistä, jotka ovat innovatiivisia ja jonka arvot sopivat yhteen omien kanssa. He haluavat viihtyä töissä, pitävät yhteistyötä ja suhteita tärkeänä ja kehittävät innovatiivisia tapoja oppia ja tehdä töitä. Tämän sukupolven edustajat hakevat työltä vapautta, itsensä ilmaisua ja oman polkunsä rakentamista. Työn vapaus näkyy esimerkiksi etätöiden arvostamisena. Järvensivun ym. (2014, 257–259) mukaan nuoret tekevätkin aikaisempia sukupolvia enemmän etätöitä eli järjestävät työskentelyolosuhteitaan itselleen mielekkäämmiksi. Studentworkin (2018, 16) tutkimuksen mukaan nuorten arvostus etätöitä kohtaan on esimerkki siitä, että nuoret arvostavat joustoa työelämässä.

Yrityskulttuuriin ja arvoihin liittyvä puhe näkyy myös nuorten ajatuksia tutkivissa tutkimuksissa. Esimerkiksi Työterveyslaitoksen, Keskinäisen Työeläkevakuutusyhtiö Elon ja S-ryhmän (2018) toteuttaman Nuorten työelämäodotukset -selvityksen tulosten mukaan kaupan alalla työskentelevät nuoret (alle 25-vuotiaat) arvostavat työpaikassa etenkin kannustavaa työyhteisöä, hyvää esihenkilötyötä ja mahdollisuuksia työn ja muun elämän yhteensovittamiseen. Universumin teettämän opiskelijakyselyn mukaan puolestaan yrityskulttuuri ja työnantajan tunnettuus ovat nuorten keskuudessa yhä tärkeämpiä tekijöitä työnantajan kiinnostavuutta arvioitaessa. Yrityskulttuurin tärkeys korostuu, sillä nuoret haluavat työpaikan, joka vastaa omia arvoja ja jossa on hyvä olla. Kyselyn mukaan kiinnostus työpaikkaa kohtaan laskee, jos opiskelija ei kokenut samaistuvansa sen luomaan kulttuuriin. (Urpelainen 2019.) Myös T-Median tekemän työnantajainetutkimuksen mukaan korkeakouluopiskelijat ja jo työssä olevat korkeasti koulutetut haluavat viihtyä töissä. He pitävät yrityksen arvoja tärkeinä, haluavat osallistua ja tehdä merkityksellistä työtä. He arvostavat autonomiaa korostavaa johtamiskulttuuria ja toisaalta karttavat pomottelua ja raskaita hierarkioita. Avoimuus, läpinäkyvyys ja yhtiön vastuullisuus ovat tärkeitä työpaikan valintakriteerejä. (T-Media 2017.)

### 3 Työnantajamaine

Hyvä työnantajamaine on yritykselle tärkeä menestystekijä. Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana, mikä houkuttelee parhaat työntekijät. Ihmiset nimittäin hakeutuvat mieluusti tunnettuun yritykseen, jolla on hyvä maine. Tutkimusten mukaan hyvämaineinen työpaikka on houkuttelevampi siitäkkin huolimatta, vaikka se tarjoaisi matalampaa palkkaa kuin kilpailijayritykset. (Aula & Heinonen 2002, 110; Dowling 2001, 12; Rope 2000, 180.)

Hyvästä työnantajamaineesta on siis yritykselle paljon hyötyä. Logiikka tuntuu yksinkertaiselta: jos yritys haluaa menestyä, sen kannattaa hankkia hyvä maine. Miksei sitten jokainen yritys ole hyvämaineinen? Eri asia lienee se, miten tämä hyvä työnantajamaine saavutetaan. Hyvän maineen saavuttaminen ei ole nopea prosessi, vaan se syntyy pitkäjänteisen kunnollisen työskentelyn tuloksena (Karvonen 1999, 49; Pitkänen 2001, 22). Se vaatii siis kärsivällisyyttä ja kauaskatseisuutta. Hyvä maine ei rakennu myöskään pelkästään yksittäisten henkilöiden tai johdon toimesta, vaan koko organisaation henkilökunnalla on roolinsa sen kehittymisessä (Karvonen 1999, 49; Pitkänen 2001, 22).

Tutkimuksessani tutkin, millä tavalla kaupan alan työntekijöiden uratarinat luovat yrityksille työnantajamainetta. Keskityn selvittämään, mitkä tekijät ovat keskeisessä roolissa. Seuraavassa alaluvussa syvennyn kyseiseen termiin ja tutustun sen lähikäsitteisiin. Tämän jälkeen esitän näkemyksiä työnantajamaineen rakentumisesta ja esitän Aulan ja Heinosen (2002) Mainepyörän, jota hyödynnän aineistoni analyysissä. Luvun viimeisessä osiossa käsittelem uratarinoita työnantajamaineen rakentumisen alustana.

#### 3.1 Työnantajamaine käsitteenä ja lähikäsitteet

Maine käsitteenä ei ole vakiintunut ja yksiselitteinen. Arkikielessä sen olennainen sisältö kyllä ymmärretään, mutta kirjallisuudessa hämmennystä aiheuttavat lukuisat miltei samaa tarkoittavat termit, kuten imago, yrityskuva, brändi ja mielikuva. (Aula & Heinonen 2002, 33.) Tiedemaailmassa ei ole tiettyä yhtenäistä teoriaa maineesta, vaan eri tahoilla on omat näkemyksensä ja mallinsa. Näiden eri tahojen käsitykset maineesta ovat kuitenkin pääosin yhteisiä, vaikka selkeitä eroja löytyykin. Keskeisin yhteneväisyys on kuitenkin ajatus siitä, että maineella on organisaatiolle tärkeä rooli niin menneisyyden, nykyisyyden kuin tulevaisuudenkin kannalta. (Aula & Mantere 2005, 58.) Täten selkeää ja tyhjentävää kuvausta maineesta on haastava esittää, mutta eri lähteitä lukiessani ja tutkiessani huomasin, että maineeseen liitetään vahvasti tarinankerronta ja sidosryhmien merkitys. Tulevissa kappaleissa

esittelen eri näkemyksiä sekä maineesta työnantajamaineen näkökulmasta että aiheeseen läheisesti liittyvästä terminologiasta.

Yksi siteeratuimmista maineen määritelmistä on Fombrunin tarjoama määritelmä. Hänen mukaansa maine on organisaation keskeisille sidosryhmille havainnoista muodostuva kokonaiskäsitys organisaation menneistä toimista ja tulevaisuuden näkymistä, jotka kuvaavat organisaation vetovoimaisuutta suhteessa sen kilpailijoihin (Fombrun 1996, 72).

Työnantajamaine puolestaan on osa tätä yrityksen mainetta. Se liittyy työntekijöiden kokemukseen organisaatiossa työskentelystä, aina työllistymisprosessista organisaatiosta lähtemiseen saakka (Backhaus & Tikoo 2004). Maineen voikin nähdä ikään kuin yläkäsitteeksi, jonka yksi osa-alue työnantajamaine on. Maineesta on työnantajamainetta huomattavasti enemmän ja monipuolisemmin kirjallisuutta, minkä vuoksi esittelen tässä luvussa pääasiassa sitä, miten maine on määritelty eri näkemysten perusteella. Nämä kuvaukset maineesta voidaan kuitenkin katsoa määrittävän myös työnantajamainetta, ja olenkin pyrkinyt tuomaan työnantajanäkökulman esille työntekijöihin ja työnantajaan liittyvien esimerkkien kautta.

Työnantajamaineen rakentaminen (eng. employer branding) on työnantajan keino hankkia parhaimmat ja lahjakkaimmat työntekijät, kehittää heitä ja saada heidät jäämään organisaatioon (Backhaus & Tikoo 2004, 501; Barrow & Mosley 2005, 69). Työnantajamaine tuo esille yrityksen erityisyyden työnantajana. Sen tavoitteena on kertoa sekä nykyisille työntekijöille että potentiaalisille työnhakijoille, mikä juuri tietyssä yrityksessä on työnantajana ja työpaikkana erityistä ja miksi sen palvelukseen kannattaa hakeutua. (Backhaus & Tikoo 2004, 502.) Hyvällä työnantajamaineella onkin siis suora vaikutus rekrytointiin: kun yritys hyvällä maineellaan houkuttelee parhaita työntekijöitä ikään kuin itsestään, on rekrytointi helpompaa ja nopeampaa. Toisaalta hyvä työnantajamaine saa myös nykyiset työntekijät jäämään organisaatioon, mikä näkyy työntekijöiden pienenä vaihtuvuutena (Juholin 2009, 274).

Maineeseen liittyvää kirjallisuutta lukiessa sidosryhmien merkitys nousee hyvin keskeiseen rooliin. Sidosryhmillä tarkoitetaan ryhmiä, jotka rakentuvat organisaatiota eri näkökulmista katsovista ja organisaatioon eri tavalla liittyneistä ihmisistä. Nämä sidosryhmät tarkastelevat organisaatiota omien toiveidensa ja tarpeidensa pohjalta. (Dowling 2001, 29, 33, 42).

Maineen yksi keskeisimmistä ja tärkeimmistä sidosryhmistä on organisaation omat työntekijät. Maine rakentuu yrityksen toiminnasta ja viestinnästä, joten on loogista, että

henkilöstö on sen keskiössä. Maineen kannalta on oleellista, miten yrityksen jäsenet kokevat yrityksen ja miten sen heijastuu heidän toimintaansa ja viestintään. Henkilöstö toimii liikkuvalla kentällä maineen rakentumisen suhteen: työntekijä on sekä yrityksen maineen kohdeyleisö että sen rakentaja. (Tuominen 2013, 136, 140.)

Työnantajamaineen kannalta sekä nykyisen henkilöstön, mutta myös potentiaalisten työntekijöiden rooli on erityisen keskeinen, sillä työnantajamaineessa on kyse nykyisten työntekijöiden säilyttämisestä ja uusien saamisesta. Työnantajamaine kuvaa organisaation houkuttelevuutta työpaikkana ja työnantajana niin työpaikan etsijöiden kuin vaihtajienkin keskuudessa. Työnantajamaine on toisaalta organisaation työntekijöiden arvio omasta työpaikastaan, mutta myös potentiaalisten työntekijöiden ja muiden tahojen antama arvio. (Juholin 2009, 274; 278.)

Aulan ja Heinosen (2002) mukaan maine on näiden sidosryhmien muodostama näkemys organisaatiosta. Maine syntyy organisaation ja sen sidosryhmien kohdatessa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa. Tämä näkemys kertoo muun muassa, kuinka paljon luottamusta ja uskoa nämä sidosryhmät tuntevat organisaatiota kohtaan. (Aula & Heinonen 2002, 26, 90.) Se, kuinka suuri merkitys ja arvo yrityksen maineella on kullekin sidosryhmälle, vaihtelee sen mukaan, minkälaisen suhteen yksilö haluaa organisaatioon luoda (Dowling 2001, 214). Työnhakija arvottanee yrityksen maineen eri lailla kuin yksittäinen asiakas, joka haluaa nopeasti jotakin syötävää.

Dowlingin (2001, 213–214) mukaan yrityksen maineen tehtävä on auttaa sidosryhmiä päättämään a) haluavatko he käyttää yritystä b) haluavatko he suositella sitä muille ihmisille ja c) luottavatko he yritykseen ja siihen, että se toimii heidän hyväkseen. Hyvä maine auttaa sidosryhmiä luottamaan yritykseen. Työnantajamaineen kohdalla tämä tarkoittaa siis sitä, haluaako potentiaalinen työntekijä tai jo olemassa oleva työntekijä työskennellä yrityksen leivissä, haluaako hän suositella sitä työpaikkana muille ja luottaako hän yritykseen työnantajana.

Aula ja Mantere (2005) ovat vetäneet yhteen eri tahojen ajatuksia ja esittävät kolme erilaista näkökulmaa maineesta. He nimittävät näitä omaisuus-, kansalaisuus- ja tarinamaineeksi. Maine omaisuutena kuvaa sitä, että maine nähdään yrityksen taloudellisena, aineettomana pääomana ja omaisuutena. Sille voidaan siis laskea arvo ja se käsitetään asiana, jonka yritys voi omistaa, myydä, vaihtaa, lainata tai varastaa. Sillä on liiketaloudellisesti merkitystä ja sille voidaan osoittaa euromääräinen arvo. Maine kansalaisuutena puolestaan tarkoittaa

yksinkertaistaen vastuullista liiketoimintaa. Hyvä maine perustuu yrityksen eettisesti kestäväälle toiminnalle, joka sisältää työntekijöistä, luonnosta, lähiympäristöstä ja yhteiskunnallisista asioista huolehtimista. Kansalaisuus-termi tulee ajatuksesta, että yrityksen täytyy olla ikään kuin hyvä yrityskansalainen, joka edellisten roolien lisäksi noudattaa hyviä tapoja ja huolehtii hyvistä suhteista kaikkiin sidosryhmiinsä. (Aula & Mantere 2005, 59–60; 68–69.)

Maine voidaan nähdä myös erilaisten organisaatiosta kerrottujen tarinoiden joukkona, joka muodostaa moniulotteisen ja muuttuvan kuvan organisaatiosta (Aula & Mantere 2005, 63). Tarinoilla on oma tehtävänsä: niiden avulla ihmiset pystyvät selittämään itseään ja yhteisöään. Maine muodostuu ihmisten keskuudessa ja sitä kontrolloivat organisaatioiden sidosryhmät. Tarinat syntyvät kertojan ja kuuntelijan vuorovaikutuksessa, joten kommunikaatiolla on keskeinen rooli. Tämä tekee näistä tarinoista myös hallitsemattomia. Tarinoilla voi olla monia merkityksiä ja jokainen tulkitsee niitä omalla tavallaan. (Aula & Mantere 2005, 63–64; Tuominen 2013, 65–55.) Tarinoilla on vaikutusvaltaa yritysmaailmassa. Sanotaan, että organisaatiot menestyvät, kun ne myyvät tuotteiden tai palvelujen lisäksi tarinoita ja unelmia. Tarinat ovat keino rakentaa visio organisaation nykyisyydestä ja tulevaisuudesta. Tarinat ovat myös tapa välittää tämä todellisuus muille. Organisaation identiteetti ja maine saavat muotonsa näiden tarinoiden kautta. (Aula & Mantere 2005, 64–65.)

Maine voidaan nähdä myös yrityksen identiteetin kautta. Identiteetti tarkoittaa yksinkertaisuudessaan sitä, mitä ihminen ajattelee itsestään. Identiteetti liittyy erottautumiseen ja yksilöllisyyteen; sen avulla kohde on tunnistettavissa muista esimerkiksi visuaalisen erottumisen avulla. (Karvonen 1999, 45; Riel & Fombrun 2007, 66; Virtanen 1999, 7.) Virtanen (1999, 7) määrittelee identiteetin tarkoittavan myös tunnetta kuulua johonkin yhteisöön. Organisaatioihin liitettynä identiteetti voidaan mieltää organisaation olemuksena, joka määrittyy organisaation jäsenten käsityksestä organisaatiosta ja itsestään sen osana. Se on ikään kuin organisaation olemus ja se luo tunteen ”meistä” ja täten erottautuu muista. Olennaista on myös tunne yhteisestä pyrkimyksestä.

Tällainen identiteettikäsite on yhteneväinen maineen kanssa, sillä identiteetti koetaan yrityksen sisäisenä kuvana. Yrityksen identiteetti on siinä mielessä keskeinen maineen kannalta, että maineen usein sanotaan syntyvän yrityksen sisältä ja yrityksen ulkoinen maine rakentuu ainakin osittain sen pohjalta. Organisaatioidentiteettiä kutsutaankin välillä organisaation sisäiseksi maineeksi. Maine perustuu yrityksen omaperäisiin ominaisuuksiin ja

toimintaan, ja siten maineen tulisikin kuvastaa yrityksen todellisuutta. (Aula & Mantere 2005, 71–73; Tuominen 2013, 63.) Organisaation identiteetti on siis yksilöllistä ja erottautuvaa muista, mutta yhteenkuuluvuutta organisaation sisällä. Se määrittää sitä, mitä organisaatio on, ja sen henkilöstö on keskeisessä roolissa tämän määrittelyssä. Etenkin työnantajamaineen kannalta tämän identiteetin määrittäminen ja sen kautta erottautuminen on oleellista, sillä se on tehokas keino tuoda esille yrityksen erityisyyttä työnantajana ja erottautua kilpailijoista.

Maineesta ja työnantajamaineesta puhuttaessa erilaiset termit vilisevät sekaisin. Mielikuva, imago ja brandi ovat kaikki jollakin tapaa yrityksen kuvaan liittyviä asioita. Ne esiintyvät välillä eri yhteyksissä (tai samassakin yhteydessä) samaa asiaa tarkoittavina, mutta käsitteiden määritelmiin syvemmin tutustuessa huomaa, että ne poikkeavat toisistaan. Vaikka näitä käsitteitä käytetäänkin välillä sekaisin ja epäloogisesti, on tärkeää osata erottaa ne toisistaan. (Dowling 2001, 18.) Vaikka maine, mielikuva, imago ja brandi ovatkin erillisiä käsitteitä, on olennaista kuitenkin huomioida, että ne nähdään olevan kiinteästi vuorovaikutuksessa toistensa kanssa (Dowling 2001; Riel & Fombrun 2007). Pitkäsen (2001, 26) mukaan termeillä on vivahde-eroja, mutta ne viittaavat samaan ilmiöön ja edustavat samoja teemoja: erottuvuutta, kiinnostuvuutta ja uskottavuutta.

Mielikuva nähdään tarkasteltavasta kohteesta muodostuvana näkemyksenä, johon vaikuttavat tarkastelijan kokemukset, informaatio, tunteet, arvot, uskomukset ja asenteet. Mielikuvan syntymiseen vaikuttavat myös mielikuvan kohteen toiminta, viestit ja ulkoinen ilme sekä se, mitä kohteesta kerrotaan vaikkapa median toimesta. (Rope 2000, 178–179.) Mielikuviiin liitetään usein tunne- ja arvolutautuneisuus ja epämääräisyys, mutta niillä on kuitenkin suuri vaikutus ihmisen käyttäytymiseen ja sitä kautta todellisuuden syntymiseen (Aula & Heinonen 2002, 37). Mielikuva on tulkinta, joka vastaanottajalle on viestistä ja tiedoista muodostunut ja johon vaikuttaa muun muassa tulkitseijan oma elämäntilanne ja omat tarpeet (Karvonen 1997, 32). Mielikuvasta puhutaan eri kirjallisuuksissa ja eri kirjoittajien toimesta joko maineen synonyyminä tai usein niin, että maine ikään kuin sisältää yritykseen liitetyt monenlaiset mielikuvat.

Toinen maineeseen monesti rinnastettava käsite on yrityskuva (eng. corporate image). Muun muassa Dowling (2001), Drury (2016) ja Pitkänen (2001) käyttävät termiä maineen tavoin. Dowlingin (2001, 20–21) mukaan yrityskuva on yhdistelmä yksilön uskomuksia ja tunteita organisaatiota kohtaan. Nämä uskomukset ja tunteet yksilön mielessä luovat yhdessä tietyn kuvan yrityksestä. Molempia tarvitaan: tunteet saavat yksilön toimimaan (esimerkiksi

työntekijä työskentelee ahkerammin) ja uskomukset saavat yksilön pohtimaan, mikä vaihtoehto (työnantaja) on loogisesti paras. Pitkänen (2001, 15) on Dowlingin kanssa samoilla linjoilla. Hän määrittää yrityskuvaa mielikuvan kautta: yrityskuva on mielikuva, jonka yksilö tai yhteisö saa aikaan yrityksestä. Tämä mielikuva koostuu Ropen (2000) ajatusten kaltaisesti erilaisista uskomuksista, kokemuksista, asenteista, tiedoista ja tunteista. Yrityskuvalla voidaan tarkoittaa myös yrityksen tietoisesti luomaa mielikuvaa itsestään jonkin kohderyhmän silmissä. Tätä tietoisesti luomaa mielikuvan tarkoituksenmukaista luomista kutsutaan profiloinniksi.

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 66–67) käyttävät yrityskuva-termistä johdettua työnantajakuva-termiä, joka on rinnastettavissa työnantajamaineeseen. Työnantajakuva rakentuu työnantajamielikuvan ympärille, ja kuvaa sitä, millaisena työpaikka näyttäytyy niin työntekijöille kuin työnhakijoille. Työnantajakuva syntyy, kun yrityksessä vallitseva totuus ja yrityksen tavoitteleva ja viestimä mielikuva pyrkivät tasapainoon. Tässä näkemyksessä korostuu siis realismi ja totuudenmukaisuus. Työnantajakuva jakautuu kahteen osaan: sisäiseen ja ulkoiseen. Sisäinen työnantajakuva kuvastaa sitä, miten työntekijät näkevät ja kokevat työnantajan ja ulkoinen puolestaan sitä, millainen kuva ulkopuolisilla henkilöillä on yrityksestä työnantajana. Suunta on selkeä: sisäisellä työnantajakuvalla rakennetaan myös ulkoista kuvaa.

Brandi-termiä näkee ajoittain mediassa ja kirjallisuudessa. Brandi kuitenkin liitetään usein yrityksen tuotteiden ja palveluiden markkinoimiseen ja viestintään. Suppeassa mielessä brandillä tarkoitetaan tuotemerkkiä tai symbolia, mutta laajemmin ajateltuna sen voi mieltää kokonaisvaltaiseksi kokemukseksi tai mielikuvaksi, joka asiakkaalla tuotteesta tai palvelusta on. (Heinonen 2006, 32–33; Karvonen 1997, 32; Pitkänen 2001, 25.) Imago puolestaan on jotain, miltä tuote tai yritys haluaisi näyttää muiden silmissä. Imago on visuaalisuutta, tunnettuutta ja näkyvyyttä, jotain, mitä organisaatio itse rakentaa. (Heinonen 2006, 32–33; Karvonen 2000, 64.)

Heinonen (2006, 27) näkee maineen huomattavasti laajempaan käsitteenä kuin brandi tai imago. Siinä missä brandi lähinnä liitetään organisaation tuotteisiin, palveluihin ja asiakkaisiin, imago visuaalisuuteen ja tavoiteltuun yrityskuvaan, maine pohjautuu arvoihin ja kattaa organisaation kaikki sidosryhmät, mukaan lukien työntekijät. Aulan ja Heinosen (2002, 61) toteamus ”brandi tehdään, imago rakennetaan, maine ansaitaan” kuvastaa mielestäni hyvin näiden käsitteiden eroavaisuuksia.



Brandin ja imagon eroavaisuus maineesta on melko selkeä, mutta yrityskuvan, työnantajakuvan ja mielikuvan erottaminen maineesta on huomattavasti hankalampaa. Joissakin yhteyksissä näillä tarkoitetaan samaa asiaa, ja kenties yleisiä eroavaisuuksia on jopa mahdoton esittää, sillä käsitteet tuntuvat määrittyvän aina sen käyttäjän toimesta tietyssä tilanteessa. Maineelle omaperäistä ja näistä muista termeistä erottuvaa on kenties kuitenkin se, että maine nähdään kokonaisvaltaisena ja pitkällä aikavälillä syntyneenä sidosryhmien muodostamana arvoihin perustuvana käsityksenä organisaation toiminnasta (myös mm. Argenti & Druckenmiller 2004, 369; Dowling 2001, 19).

### **3.2 Työnantajamaineen rakentuminen ja arviointi**

Edellä on esitelty työnantajamaineen hyötyjä ja sitä, mitä termillä tarkoitetaan ja millaisia lähikäsitteitä sen ympärillä esiintyy. Seuraavaksi esitän tutkimusten ja kirjailijoiden ajatuksia siitä, miten työnantajamaine rakentuu ja mistä se oikein koostuu.

Se, millainen kuva ja maine tietystä yrityksestä syntyy, riippuu yrityksiin liitettävien ominaisuuksien arvioinnista. Maine perustuu mielikuviin ja kokemuksiin, joiden kautta sidosryhmät arvottavat organisaation. Maineeseen vaikuttavat myös kulttuuriset ja aikaan liittyvät tekijät: ne ohjaavat sitä, mitkä tekijät ovat vallalla silloin, kun yritysten mainetta arvioidaan. (Aula & Heinonen 2002, 90, 95; Pitkänen 2001, 23.) Tällainen arvoihin liittyvä määrittely näkyy myös Dowlingin ajatuksissa. Hänen mukaansa organisaation maine (eng. corporate reputation) ylipäättään on arvopohjainen käsite. Arvot pohjautuvat yksilöiden käsitykseen siitä, millainen käytös on heidän mielestään tietynlaiselle organisaatiolle soveliaista. Yrityksen käyttäytymiseen liittyen arvot kuten luotettavuus, rehellisyys ja vastuullisuus ovat valttia. (Dowling 2001, 19.)

Dowlingin mukaan organisaation maine muodostuu yksilön arvojen ja yksilön organisaatiota kohtaan olevien uskomusten ja tunteiden kohdatessa. Nämä uskomukset ja tunteet yksilön mielessä luovat yhdessä tietyn kuvan yrityksestä. Kun nämä uskomukset ja tunteet organisaatiosta sopivat yksilön arvoihin ja siihen, millaista käytöstä hän pitää organisaatiolta hyväksyttävänä, muodostaa yksilö organisaatiolle hyvän maineen. Hyvän maineen saavuttaakseen yrityksen kannattaakin luoda ihanteellinen kuva sidosryhmien mielessä ja linkittää se sidosryhmän arvoihin. (Dowling 2001, 20–22.)

Tuomisen (2013, 77) mukaan viestintä on yksi oleellisimmista maineen rakennuskeinoista. Oikeastaan koko yrityksen toiminta on riippuvainen viestinnästä, sillä se tiedon välittämisen

lisäksi synnyttää merkityksiä, tulkintoja ja yhteisöllisyyttä. Toimiva ja totuudenmukainen viestintä auttaa siis hyvän maineen luomisessa, mutta se voi synnyttää myös yrityksen sisällä positiivista kierrettä. Piha ja Poussa (2012, 147) ovat samoilla linjoilla. Heidän mielestään työnantajamaineviestintä tarkoittaa yhtenäisen viestin välittämistä kaikkien kanavien kautta sekä jatkuvaa keskustelua kohderyhmien kanssa.

Yrityksen hyvän maineen rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta sen henkilöstö on keskeisessä asemassa. Jokainen yrityksen jäsen vaikuttaa omalla toiminnallaan ja käyttäytymisellään maineen rakentumiseen, ylläpitämiseen tai heikkenemiseen (Karvonen 1999, 49). Vaikka muut maineen ulottuvuudet olisivat kunnossa, maine heikkenee, jos henkilöstö voi pahoin ja tuo sen esille. Henkilöstö on paalupaikalla sen suhteen, mitä yrityksessä oikeasti tapahtuu, ja jos heidän tarinansa työpaikastaan poikkeavat julkisuuteen annetusta kuvasta, on työntekijän tarina aina uskottavampi. (Aula & Heinonen 2002, 108–109.) Aulan ja Heinosen (2002, 102) toteama ”jokainen organisaation jäsen on maineen suurlähtettiläs” kiteyttää hyvin henkilöstön merkityksen maineen rakentamisessa.

Myös Dowling (2001) korostaa yrityksen työntekijöiden merkitystä. Jos työntekijät näkevät työpaikkansa huonossa valossa, voi se huonontaa työilmapiiriä. Sen sijaan työntekijät, jotka arvostavat työpaikkaansa, ovat valmiita mainostamaan sitä muille. Työntekijän käsityksellä organisaatiostaan voi olla siis suora yhteys siihen, miten ulkopuoliset näkevät organisaation. (Dowling 2001, 34.) Myös organisaationäkökulmasta tarkasteltuna yrityksen maineen keskiössä on sen henkilöstö, sillä yrityksen ”maine pohjautuu työntekijöiden kokemuksiin organisaatiosta sekä heistä itsestään osana organisaatiota, toisin sanoen organisaation identiteettiin ja kulttuuriin” (Tuominen 2013, 63).

Dowlingin mukaan yrityksen hyvä maine parantaa työntekijöiden viihtyvyyttä siinä missä huono maine on yhteydessä työntekijöiden alhaisempaan työmoralaan. Hyvä maine työntekijöiden keskuudessa auttaa luomaan luottamusta, yhteenkuuluvuutta ja sitoutumista, mikä auttaa organisaatiota selviämään esimerkiksi haastavista muutostilanteista. (Dowling 2001, 12–13.) Aula ja Heinonen (2002, 28) toteavat, että hyvä maine luo yrityksestä vetovoimaisen ja luotettavan. Hyvän maineen ansiosta yrityksestä tulee sidosryhmiensä ensimmäinen valinta. Heidän mukaansa hyvämaineiseen yritykseen myös jäädään pidemmäksi aikaa, mikä johtaa siihen, että työntekijöiden vaihtuvuus on pieni (Aula & Heinonen 2002, 110). Yritys hyötyy hyvästä maineesta siis tehokkaiden, hyvinvoivien ja

parhaiden työntekijöiden lisäksi myös taloudellisesti muun muassa pienempien palkkakustannusten ja halvempien rekrytointiprosessien ansiosta.

Työnantajamainetta voi tarkastella myös yrityksen henkilöstön organisaatioon sitoutumisen näkökulmasta. Henkilöstön sitoutuminen organisaatioon vaatii sen, että työntekijä ymmärtää organisaation strategian ja tietää, miksi organisaatio on olemassa, mistä se on tulossa ja minne menossa. Sitoutuminen on tehokkainta, kun työntekijä sitoutuu omien motiiviansa takia, ja siksi organisaatiossa on oltava jotain, joka saa ihmiset sitoutumaan. Tämä sitoutuminen perustuu luottamukselle ja arvostukselle rakentuvaan organisaatiokulttuuriin. (Aula & Heinonen 2002, 110–111.) Koivumäen (2008) tutkimuksen tulokset vahvistavat tätä; niiden mukaan luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokeminen lähityöyhteisössä on yhteydessä voimakkaampaan organisaatioon ja työhön sitoutumiseen. Tämä luottamus heijastuu myös työsuhteen laatuun, sillä myös työsuhteen varmuudella näyttäisi olevan yhteyttä organisaatiositoutumiseen. Työsuhteestaan varmemmat kokevat korkeampaa sitoutumista työorganisaatioonsa kuin työsuhteestaan epävarmemmat palkansaajat. (Turunen 2012, 60.)

Myös yrityksen julkisella kuvalla on vaikutusta henkilöstön ajatuksiin. Henkilöstön kokemukset yrityksestä muodostuvat nimittäin myös siitä, millainen ulkoinen arvostus ja maine yrityksellä on. Tämä ulkoinen maine on saattanut vaikuttaa henkilöstöön jo aivan alussa: se on saattanut toimia motivaationa hakea yritykseen töihin. Lisäksi hyvämaineisessa ja arvostetussa työpaikassa työskentely saattaa olla tärkeä tekijä työntekijöiden työmoraaalin ja sitoutumisen edistämiseksi. (Tuominen 2013, 136, 140.)

Maine tulee tärkeäksi elementiksi myös potentiaalisten työntekijöiden kohdalla. Parhaimpien ja taitavimpien työntekijöiden saamisessa yrityksen maine on tärkeässä osassa, sillä työntekijät etsivät työnantajayrityksiä, jotka houkuttelevat arvomaailmansa ja kulttuurinsa puolesta. (Tuominen 2013, 137.) Seuraavaksi esittelen tutkimuksia siitä, mitä nuoret arvostavat työnantajassa. Houkuttelevan työpaikan ja työnantajan piirteet kuvaavat hyvin sitä, minkälaisista asioista työnantajamaine voi koostua.

aTalentin tekemässä tutkimuksessa selvitettiin sitä, mikä tekee työnantajasta houkuttelevan. Vastaajien mukaan houkuttelevan työnantajan piirteistä tärkein on se, että työnantaja huolehtii työntekijöistään. Työnantajan on tärkeä myös mahdollistaa eteneminen ja tarjota hyvä palkka/työsuhde-edut. Kysyttäessä hyvän työpaikan ominaisuuksista korostuivat ilmapiiri, esihenkilön toiminta, vapaus ja kehittymismahdollisuudet. Tämä tarkoittaa käytännössä sitä, että työntekijöitä kuunnellaan ja arvostetaan, yhteistyö toimii ja kaikki toimivat yhteisten

arvojen mukaan. Esihenkilö on helposti lähestyttävä, tukee alaisiaan ja toimii työn mahdollistajana. Hyvä työpaikka mahdollistaa yksilön kehittymisen alansa asiantuntijaksi ja tarjoaa vapaamuotoisen työnteon, jossa jokainen saa vaikuttaa omaan työhönsä. (aTalent 2018, 30–32.)

Myrdenin ja Kellowayn (2015) tarkastelivat työnantajamaineen merkitystä nuorten työnhakijoiden kiinnostuksessa yritystä kohtaan symbolisten ja toiminnallisten piirteiden kautta. Symboliset piirteet sisältävät muun muassa yrityskulttuurin, vahvat arvot ja hyvät johtamiskäytännöt, ja toiminnalliset puolestaan muun muassa palkan, työsuhde-edut, etenemismahdollisuudet ja työpaikan sijainnin. Tulosten mukaan molemmat piirteet olivat tärkeitä yrityksen kiinnostavuuden kannalta, kuitenkin symbolisten tekijöiden ollessa hieman suuremmassa arvossa. Huomioitavaa on se, että symbolisten tekijöiden merkitys kasvoi sitä mukaa, mitä enemmän työkokemusta nuorella oli. Toinen merkittävä tulos oli se, että symboliset tekijät työnhakijoiden kiinnostuksen kannalta olivat sitä tärkeämpiä, mitä paremmat yrityksen toiminnalliset tekijät olivat. (Myrden & Kelloway 2015, 276–277.)

Harisalo ja Miettinen (2010), Ilmonen (2001) sekä Pitkänen (2001) peräänkuuluttavat maineesta puhuttaessa luottamuksen tärkeyttä. Luottamus on yrityksen menestymisen kannalta kriittinen tekijä. Se toimii niin asiakkaiden, rahoittajien, median kuin työntekijöidenkin kohdalla. Työntekijöiden epäluottamus yritystä kohtaan voi johtaa siihen, että heitä on vaikea saada yritykseen töihin tai saada heitä siellä pysymään. (Pitkänen 2001, 16–18.) Koivumäen (2008) tutkimuksen tulosten perusteella luottamus työyhteisössä on tärkeää ja se edesauttaa muun muassa työnteon sujuvuutta. Luottamus ehkäisee työn kuormittavuutta ja voi toimia suojamuurina ulkoa tuleville uhille.

Harisalo ja Miettinen puhuvat niin sanotusta luottamuspääomasta, joka asianomaisten mukaan on inhimillisen vuorovaikutuksen myötä varmistunut näyte siitä, kuinka ihminen suhtautuu muihin ihmisiin, lähipiiriinsä ja yhteiskuntaan. He näkevät yrityksen inhimillisen vuorovaikutuksen alustana, jossa ihmiset joko lisäävät tai kuluttavat luottamuspääomaansa. Mitä ikinä yritys tekeekään, se on kosketuksissa inhimillisen vuorovaikutuksen kanssa ja sen myötä mahdollisesti syntyneen luottamuspääoman kanssa. (Harisalo & Miettinen 2004, 21–22.) Se, miten ihmiset yrityksessä kohtelevat toisiaan, vaikuttaa puolestaan työilmapiiriin. Työilmapiirillä on suuri merkitys työpaikan haluttavuuteen, ja sitä kautta työnantajamaineen rakentumiseen. Kannustava ja hyvä ilmapiiri työpaikalla ulottuu helposti myös ulkopuolisille, vaikka sitä ei aktiivisesti tehtäisikään. (Korpi ym. 2012, 70–71.)

Hyvä työnantajamaine edellyttää, että sidosryhmät (esimerkiksi nykyiset ja potentiaaliset työntekijät) luottavat yritykseen ja sen toimintaan. Tämä luottamuksen syntyminen vaatii kuitenkin, että yritys lunastaa luottamuksen. Tällöin kyseeseen tulevat teot ja todellisuus. Esimerkiksi rekrytoinnista puhuttaessa se mielikuva, jota rekrytoitaville tarjotaan, on vastattava työntekijöiden mielikuvaa yrityksestä. Tämä mielikuva ei aina vastaa todellisuutta, ja yrityksen tehtävänä onkin varmistaa, että sidosryhmät saavat realistista tietoa. (Pitkänen 2001, 22–23, 77.)

Tällainen realistisuuteen ja todellisuuteen perustuva toiminta vaikuttaa työnantajamaineen syntymiseen. Åbergin (1997, 80) mukaan nimittäin yrityksen maineen rakentumiseen vaikuttavat kolme asiaa: se mitä yritys tekee, se mitä se sanoo ja se miltä se näyttää. Maineen erityispiirteenä nähdään, että se perustuu organisaation todelliseen toimintaan, jolloin se, mitä yritys sanoo ja miltä se näyttää, täytyy pohjautua todelliseen tekemiseen. Myös Dowling (2001, 18) näkee, että hyvän maineen saavuttamiseksi on yrityksen huolehdittava kokonaisvaltaisesti siitä, että yritys on sisältä vähintään yhtä hyvä kuin mitä siitä ulospäin eri sidosryhmille kerrotaan ja näytetään. Tämän kuvan on oltava yhteneväinen eri sidosryhmille, sillä sidosryhmien mielikuva yrityksen maineesta syntyy omien lisäksi myös muiden kokemusten ja tarinoiden myötä (Pitkänen 2001, 22–23). Tiedonjyvät saattavat tulla siis mistä tahansa lähteestä, jolloin kokonaisvaltainen huomioiminen on tärkeää.

Työnantajamaineen ja etenkin kulttuurin, johtamisen ja arvojen kannalta sosiaalisen pääoman käsite on merkittävässä osassa. Sosiaalisen pääoman käsite on tuttu esimerkiksi Pierre Bourdieun (1984) teorioista, mutta tässä työssä sillä tarkoitetaan fokuoituneempaa työelämään ja työyhteisöihin keskittyvää käsitettä, jota yritysmaailmassa käytetään. Sosiaalinen pääoma ohjaa ja kertoo siitä, minkälaista kanssakäymistä, kulttuuria, käyttäytymistä ja arvoja yrityksessä ja henkilöstön keskuudessa on (Harisalo & Miettinen 2010, 120, 127). Tämä kaikki puolestaan vaikuttaa siihen, miten työntekijät työpaikkansa ja työnantajansa kokevat ja minkälainen kuva niistä välittyy ulkopuolisille.

Sosiaalinen pääoma tarkoittaa sosiaalista ympäristöä, kuten verkostojen tiiviyyttä, yhteisiä normeja ja ihmisten luottamusta näiden toimivuuteen. Nämä sosiaaliset yhteydet luovat mahdollisuuden muun muassa tiedonkululle ja innovaatioille. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15.) Harisalon ja Miettisen mukaan sosiaalinen pääoma on ulottuvuus, joka luo työntekijöille säännöt ja ohjeet käyttäytymiselle ja tuen toiminnalle. Se on ikään kuin voima, joka tukee työntekijän henkistä kehitystä ja on taustalla heidän työskentelyssään. Sosiaalisen pääoman

ideana on mahdollistaa ihmisten välinen kanssakäyminen ja saada ihmiset toimimaan yhteisten arvojen, normien, periaatteiden ja käytäntöjen suuntaisesti. Sosiaalinen pääoma tuo ihmisille luottamusta toisia ihmisiä kohtaan ja kykyä yhteistyöhön. (Harisalo & Miettinen 2010, 118–120.)

Ilmonen (2001, 10) näkee luottamuksen ja säännöt voimina, jotka pitävät sosiaaliset verkostot koossa ja nämä sosiaaliset verkostot ja niihin kuuluvat luottamussuhteet muodostavat verkoston jäsenille pääomaa. Harisalo ja Miettinen (2010) tuovat esille, että sosiaalinen pääoma on myös kulttuuria; jaettuja asioita, jotka vaikuttavat ihmisten käyttäytymiseen ja valintoihin. Kulttuuri vaikuttaa ihmisten ajatteluun, huomiokykyyn ja arvoihin. Se on: ”jaettua kokemusta, ja jokaisella organisaatiolla on oma enemmän tai vähemmän kiinteä kulttuurinsa sosiaalisena pääomana”. (Harisalo & Miettinen 2010, 127–128.)

Mäkipeska ja Niemelä (2005) tuovat puolestaan esille myös henkisen pääoman käsitteen. Henkinen pääoma muodostuu organisaatiossa työskentelevien osaamisesta, tiedoista ja taidoista, ja linkittyy täten työnantajamaaineeseen ja yrityksen muutos- ja kehityskykyyn. Henkinen pääoma on nimittäin keskeisessä roolissa sen suhteen, miten hyvin organisaatio pääsee tavoitteisiinsa, kehittää kilpailukykyään ja uusiutuu alati muuttuvissa olosuhteissa. Henkisen pääoman yhteydessä ei tule unohtaa sosiaalisen ympäristön ja arvojen merkitystä. Työntekijä itse päättää, kuinka hyödyntää kapasiteettiaan, ja sen käyttöön vaikuttaa muun muassa se, kuinka yhtenevät hänen omat näkemyksensä ovat organisaation arvomaailman kanssa. Myös työyhteisön merkitystä on pohdittava: kuinka yksilöiden kapasiteetti voidaan valjastaa yhteisön käyttöön lisäarvoa tuoden. (Mäkipeska & Niemelä 2015, 14.)

Edellä olen esittänyt (työnantaja)maineen eri osa-alueita. Huomioitavaa on kuitenkin vielä tuoda esille se, että nämä maineen osatekijät näyttävät eri tavalla eri ihmisille. Tämä johtaa siihen, että samalla organisaatiolla on monta eri kuvaa ja mainetta. Jokainen ihminen ja sidosryhmä tarkastelee yritystä omasta näkökulmastaan, omakohtaisten tietojensa ja kokemustensa ohjaamana, minkä vuoksi yrityksestä ei ole vain yhtä tiettyä kuvaa. Jos organisaatio haluaa yleisesti hyvän maineen, on sen huolehdittava kokonaisvaltaisesti siitä, että yritys on sisältä vähintään yhtä hyvä kuin mitä siitä ulospäin eri sidosryhmille kerrotaan ja näytetään. (Dowling 2001, 18.)

### 3.3 Mainepyörä

Maineen kehittämiseksi ja sen merkityksen ja hyötyjen mittaamiseksi on kehitetty erilaisia mittaristoja ja arviointimenetelmiä. Maineen rakentumista ja mittaamista koskevassa kirjallisuudessa toistuvasti vastaan tulee Aulan ja Heinosen (2002) Mainepyörä (kuvio 1). Tämä paljon käytössä oleva arviointimenetelmä on tarkoitettu maineen mittaamiseen, ja sen avulla Aula ja Heinonen kiteyttävät osuvasti edellisessä kappaleessa esittämäni maineilmion ja sen keskeiset elementit. Käytän Mainepyörää aineistoni analyysin tukena, ja siksi esittelen sen omassa kappaleessaan.

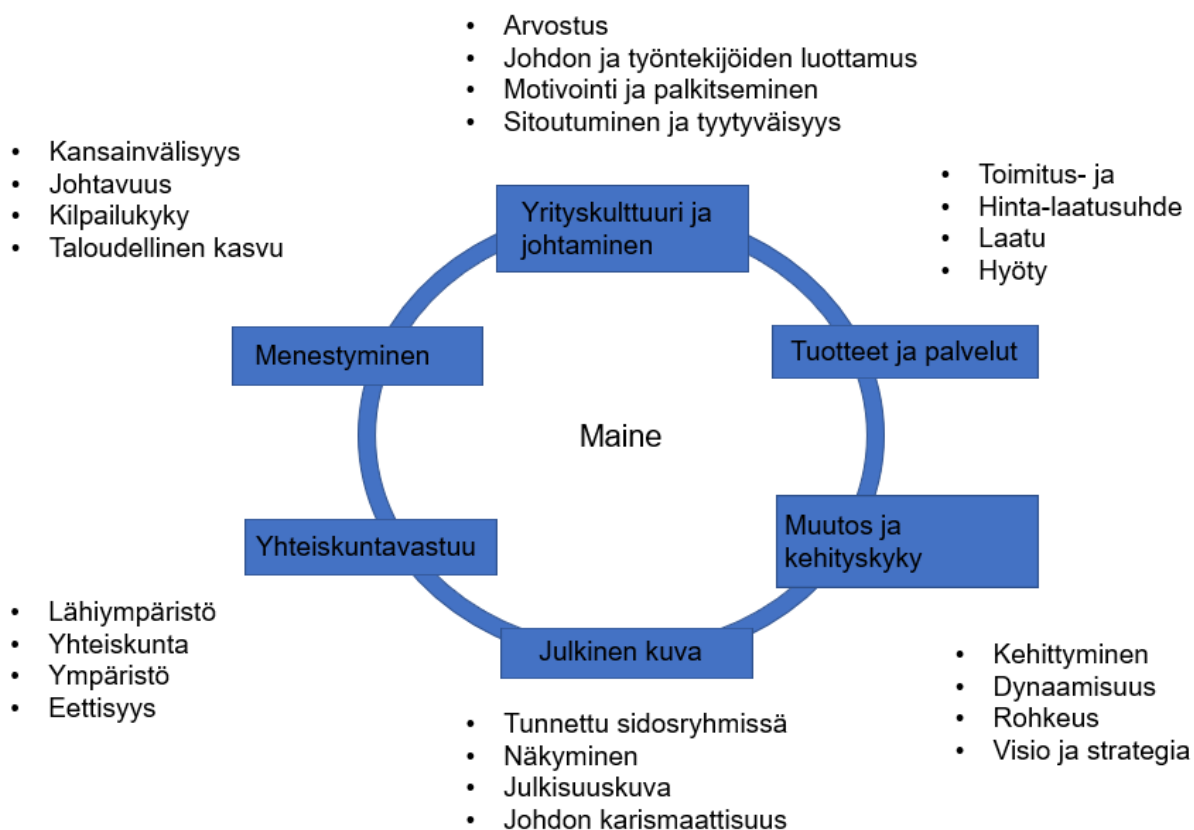
Mainepyörän sisältämät maineen kriteerit ovat vuosina 2000–2001 toteutetun tutkimuksen tuloksia. Tutkimuksen tulosten pohjalta Helsingin yliopiston dosentti Pekka Aula ja viestintätoimisto Pohjoisranta kehittivät yhteistyöprojektina maineen mittaamiseen Mainepyörä-arviointityökalun. (Aula & Mantere 2005, 54.) Tämä Mainepyörä on verrattain melko vanha, mutta se on yhä tänä päivänä paljon viitattu ja käytetty menetelmä. Mainepyörään tutustuttuani koen, että se antaa hyvän pohjan tarkastella maineen rakentumista myös nykypäivän kontekstissa.

Mainepyörä on siitä erityinen, että se arvioi yritystä yli kahdenkymmenen eri kriteerin kautta. Lisäksi mainepyörän yksi suurimmista eduista on se, että se ottaa huomioon yrityksen maineen arvioinnin kannalta oleellisen toimintaympäristön ja kulttuurin, tässä tapauksessa Suomen. (Aula & Heinonen 2002, 101–101.) Aula ja Heinonen esittävätkin, että maineen hallitsemiseksi se tulee mitata siinä ympäristössä, missä yritys toimii. Mikäli yritys haluaa siis pärjätä Suomessa, on sen maineenhallinnassaan tunnettava suomalaisessa yritysmaailmassa merkitsevät maineeseen vaikuttavat tekijät (Aula & Heinonen 2002, 99; Tuominen 2013, 78).

Aulan ja Heinosen (2002, 100) Mainepyörä kuvaa juuri Suomessa toimivien yritysten maineen rakentumista ja arviointia kuuden ulottuvuuden ja yhteensä 24 osatekijän kautta. Mainepyörä on esitetty kokonaisuudessaan kuviossa 1. Nämä kuusi ulottuvuutta ovat yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva ja muutos- ja kehityskyky. Nämä maineen kriteerit kuvaavat arvostetun ja hyvämaineisen yrityksen ominaisuuksia. Näiden ulottuvuuksien ja niiden sisältämien osatekijöiden kautta suomalaiset sidosryhmät (esimerkiksi potentiaaliset työntekijät) arvioivat yrityksiä. (Aula & Heinonen 2002, 100, 217; Aula & Mantere 2005, 44.) Tämä kuvio on siis yksi keino tarkastella sitä, miten työntekijät ja potentiaaliset työnhakijat arvioivat yritystä työnantajan näkökulmasta.

Tämä Aulan ja Heinosen (2002) esittämä Mainepyörä toimii tutkimukseni aineiston analyysin apuna. On tärkeää huomioida, että eri maineen ulottuvuudet ja osatekijät ovat eri ryhmille eriarvoisia. Tavallinen kuluttaja tarkastelee yrityksen mainetta ja arvottaa maineen eri osa-alueita eri tavalla kuin vaikkapa sijoittaja tai työnhakija. Maineen hallinnan kannalta sidosryhmien tuntemus onkin olennaista. (Aula & Mantere 2005, 47.)

Oheinen mainepyörä kuvaa organisaation mainetta ja sen eri osa-alueita yleisesti, mutta koska tutkimukseni keskittyy nimenomaan työnantajamaineeseen, korostuvat siihen liittyvän kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella etenkin henkilöstöön ja yrityskulttuuri ja johtaminen -ulottuvuuteen liittyvät tekijät. Mainepyörästä esittelenkin aiheeni kannalta tärkeimmät ulottuvuudet ja rajaan pois tuotteet ja palvelut -ulottuvuuden, sillä se ei ole tässä tapauksessa tutkimukseni aiheen kannalta relevantti. Seuraavaksi kerron tarkemmin, mitä nämä ulottuvuudet pitävät sisällään ja miten ne ilmenevät yrityksissä.



Kuvio 1 Mainepyörän kategoriat ja osatekijät (Aula & Heinonen 2002, 100)



## Yrityskulttuuri ja johtaminen

Mainepyörän yrityskulttuuri ja johtaminen -ulottuvuus koostuu neljästä osatekijästä: arvostus, johdon ja työntekijöiden luottamus, motivointi ja palkitseminen sekä sitoutuminen ja tyytyväisyys. Tämä ulottuvuus kattaa yrityksen henkilöstöön liittyviä tekijöitä. Jotta yrityksen on mahdollista saavuttaa hyvä maine, on Aulan ja Heinosen mukaan yrityksen kulttuurin oltava sellainen, että johto ja työntekijät luottavat toisiinsa, yritys arvostaa työntekijöitään, ilmapiiri on motivoiva ja palkitseva ja työntekijät sitoutuneita ja tyytyväisiä. Luottamus näyttäytyy siten, että johto luottaa alaisiinsa ehdoitta, ja henkilöstö luottaa johtoon. Luottamus ja kunnioitus toteutuvat muun muassa yrityksen koko henkilöstön tasa-arvoisena kohteluna ja samalla tasolla olemisena, työolosuhteiden kehittämisenä ja työntekijöistä huolehtimisena. Luottamus ja kunnioitus tulevat yrityksen arvoista ja tavoista, ja ne tulevat näkyviin avoimen viestinnän kautta. (Aula & Heinonen 2002, 106–108.)

Myös vastuun ja vapauden antaminen ja hajauttaminen jokaiselle työntekijälle on työnantajan keino osoittaa luottamusta ja kunnioitusta työntekijöitään kohtaan. Näihin teemoihin linkittyä läheisesti myös arvostus. Arvostuksen osoittaminen molemminpuolisesti on tärkeää, mutta erityisessä arvossa on se, että johto osoittaa arvostustaan henkilöstöään kohtaan sanoin ja teoin. (Aula & Heinonen 2002, 109–110.)

Aulan ja Heinosen punaisena lankana johtamisen ja kulttuurin osalta on hyvä ja vahva arvopohjainen työskentely. Hyvä yrityskulttuuri ja erinomainen maine voivat syntyä vain yhteisesti jaetulle hyvälle arvopohjalle. Maine näyttäytyy niissä kokemuksissa ja mielikuvissa, joita sidosryhmillä on yrityksen arvoista, kulttuurista ja toiminnasta. Yritysten tulisikin arvojen kautta edistää hyvää mainetta. Lisäksi arvot ovat keskeinen osa yritysten tarinaa, jolloin ”niiden huomioiminen tarinan jalkauttamisessa on elintärkeää”. (Aula & Heinonen 2002, 102–106.)

Yrityskulttuuri ja johtaminen on Aulan ja Heinosen (2002, 102) mukaan suomalaisten yritysten ongelmakohta, sillä sidosryhmien odotukset ja yritysten todellisuus eivät usein kohtaa.

## **Muutos- ja kehityskyky**

Yrityksen muutos- ja kehityskyky ovat valttia hyvän maineen saavuttamisessa. Yritys, joka on kykenevä muuttumaan ja kehittämään uutta on houkutteleva työpaikka, myös parhaiden työntekijöiden silmissä. Se luo vetovoimaa, joka auttaa yritystä menestymään ja selviämään hengissä myös tulevaisuudessa. Tämä muutos- ja kehityskyky edellyttää yritykseltä jatkuvaa toiminnan kehittämistä, dynaamisuutta ja muutoskykyisyyttä, uskallusta ja rohkeutta ryhtyä uuteen, taitoa vastata muutoksiin ja selkeää visiota ja strategiaa. Tämä muutos- ja kehityskyky näkyy myös yritysten tekemien tutkimus- ja tuotekehityspanosten määrässä. (Aula & Heinonen 2002, 153–155.)

## **Julkinen kuva**

Julkisuus tarkoittaa tunnettuutta, näkymistä ja vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa. Hyvä julkinen kuva syntyy olemalla esillä ja vuorovaikuttamalla sellaisilla alustoilla, joissa yrityksen sidosryhmät ovat. Media on keskeinen julkisen kuvan välittäjä. Mediajulkisuudella on kuitenkin kaksi puolta: toisaalta mediassa näkyminen saattaa yrityksen tarinoita yleisön tietoon, mutta toisaalta toimittajat keskittyvät kärkkäästi myös epäkohtiin. Hyvän julkisen kuvan saavuttaakseen yrityksen on perustettava kaikki informaatio todellisuuteen ja avoimuuteen. Julkisen kuvan muodostumisessa myös yrityksen ylin johto on merkittävässä osassa. Ylimmän johdon toiminta ja persoonat ovat mukana muodostamassa yrityksen mainetta, niin hyvässä kuin pahassakin. Julkisuutta voidaan karsastaa, mutta menestyjät eivät julkisuudelta kuitenkaan välty. (Aula & Heinonen 2002, 143–151.)

## **Yhteiskuntavastuu**

Vastuullisuus on keskeinen yrityksen hyve ja maineen rakennustekijä. Mainepyörässä esitetty yhteiskuntavastuu perustuu ajatukseen, että yritykset eivät pärjää kilpailussa ja bisnesmaailmassa vain kovilla taloudellisilla arvoilla, vaan myös hyvä merkitsee. Yritysten on toimittava eettisesti kestäväällä tavalla ja huolehdittava niin luonnosta, työntekijöistä, lähiympäristöstä kuin laajemminkin yhteiskunnallisista asioista. Yhteiskuntavastuullisuus tarkoittaa vastuullista henkilöstöpolitiikkaa, vastuullisia tuotteita ja palveluja sekä vastuullisuutta lähiyhteisöjä, rahoittajia ja omistajia kohtaan. Yhteiskuntavastuu voidaan tiivistää neljään tekijään: yritys panostaa lähiympäristönsä hyvinvointiin, yritys osallistuu yhteiskunnan kehittämiseen, yritys toimii ympäristöystävällisesti ja yritys noudattaa

toiminnassaan eettisiä periaatteita. Vastuullisuus tarkoittaa myös siitä viestimistä sidosryhmille. (Aula & Heinonen 2002, 129–139.)

### **Menestyminen**

Yrityksen menestyminen muodostuu taloudellisista tunnusluvuista ja aineettomista pääomista. Aineettomat pääomat mittaavat sitä, onko yritys kansainvälinen, alansa johtavia, kannattava, kilpailukykyinen ja onko sen selkeänä tavoitteena taloudellinen kasvu. Menestymistä edistävät myös vahva yritysjohto, selkeä strategia, innovatiivisuus, ongelmien rehellinen kohtaaminen ja hyvä työnantajakuva. Maine on yksi tärkeimmistä aineettoman pääoman muodoista, jolla on yhteys yrityksen menestymiseen. Maine on keino erottautua, mikä parantaa yrityksen panos-tuotos-suhdetta ja täten menestymistä. Menestymisen kuvaamisessa ja mittaamisessa oleellista on aikajänne. Menestyminen ei synny hetkessä, vaan se vaatii määrätietoista ja pitkäjänteistä työtä. Keskeistä menestymisen saavuttamiseksi on itsensä näkyväksi tekeminen oikeanlaisella viestinnällä ja vuorovaikutuksella sidosryhmiensä kanssa. (Aula & Heinonen 2002, 123–129.)

### **3.4 Uratarinat työnantajamaineen rakennuskeinona**

Tässä tutkimuksessa uratarinoilla tarkoitetaan yritysten verkkosivuilla olevia kirjoitelmia, jotka on kirjoitettu yrityksen työntekijöiden toimesta. Uratarinoissa työntekijät kertovat muun muassa omasta työstään, henkilökohtaisesta urapolustaan ja yrityksestä, jossa he työskentelevät. Lähtökohtana tutkimuksessani on se, että nämä uratarinat ovat keino luoda työnantajamainetta ja näin houkutella potentiaalisia työntekijöitä.

Uratarinoilla on erityinen asema työnantajamaineen rakentumisessa, sillä tutkimusten mukaan yrityksen hyvän maineen rakentamisen ja ylläpitämisen kannalta sen henkilöstö on merkityksellisessä roolissa. Esimerkiksi Tuomisen (2013, 63) mukaan yrityksen maine pohjautuu siihen, minkälaisia kokemuksia työntekijöillä organisaatiosta on ja miten he näkevät olevansa osa sitä. Dowling (2001, 34) puolestaan toteaa, että työntekijän käsityksellä organisaatiosta voi olla suora vaikutus siihen, millainen kuva siitä ulkopuolisille syntyy.

Uratarinat ovat tehokas ja erityinen viestintäväline myös siksi, että ihmiset ovat kiinnostuneita työntekijöiden puheenvuoroista ja oikeista ihmisistä eri roolien takana. Työntekijät ovatkin erinomainen mahdollisuus luoda yrityksen tarinaa – rakentamalla sitä eri tehtävissä työskentelevien kertomuksista. (Tuominen 2013, 154.) Myös Duunitorin artikkelin (Rosi 2019) mukaan yritysten työntekijöiden tarinoiden ja kokemusten avulla on tehokasta

kiinnittää potentiaalisten tulevien työntekijöiden huomio, sillä ihmiset ja heidän tarinansa kiinnostavat työnhakijoita.

Sidosryhmät käyttävät erilaisia lähteitä muodostaessaan tarkastelemansa yrityksen mainetta. Maine perustuu siis osin siitä, minkälaista informaatiota ihmiset saavat yrityksestä ja sen toiminnasta esimerkiksi verkossa pyöriessään. Verkko on hyödyllinen paikka työntekijälle löytää tietoa kiinnostavasta työpaikasta ja se on myös tehokas alusta maineen luomiselle ja faktojen ja mielikuvien välittämiseksi. (Tuominen 2013, 76, 78–79.) Koen nämä uratarinat yhdeksi merkittäväksi työnantajamaineen luomisen keinoksi, sillä esimerkiksi Pitkäsen (2001, 77) mukaan yrityksen kotisivut ovat yksi ensimmäisistä ja tärkeimmistä paikoista, joista työntekijät etsivät informaatiota yrityksestä. Samanlaisia tuloksia voi lukea myös tuoreemmista lähteistä (esim. Duunitori 2019; aTalent 2018). Etenkin nuoret etsivät työpaikkoja digitaalisten työvälineiden avulla, joten niiden hyödyntäminen on viisas tapa kertoa itsestään (Urpelainen 2019).

Uratarinat ovat tehokas keino houkuttaa potentiaalisia työntekijöitä, sillä ne vastaavat etenkin nuorten työnhakijoiden toiveisiin ja kysymyksiin. Nuoret nimittäin ottavat etukäteen selvää työnantajista ja työtehtävistä ja arvioivat, ovatko he halukkaita työskentelemään kyseisessä yrityksessä (Tapscott 2010, 96). Tarjolla oleva tieto ja sen määrä vaikuttavat työnhakijan päätökseen siitä, haluaako hän työskennellä kyseisessä yrityksessä (Drury 2016, 29; Piha & Poussa 2012, 147; Urpelainen 2019). aTalentin (2018, 8, 18, 21) tutkimuksen mukaan onkin tärkeää, että yritysten verkkosivut kertovat asioita, jotka tekevät yrityksestä kiinnostavan ja houkuttelevan työnantajan. Tulosten perusteella nuoret arvostavat mahdollisimman aitoa ja realistista kuvaa yrityksestä ja työstä. Tämä ilmenee muun muassa siten, että hieman alle puolet vastaajista haluaisi tavata työkaverinsa ja työyhteisön ennen sopimuksen allekirjoittamista. Vastaajat toivoivatkin rekrytoinnin kehittyvän niin, että työpaikkailmoituksissa annettaisiin konkreettisia esimerkkejä yrityksen arjesta ja tietoa yrityskulttuurista. Näen työntekijöiden kirjoittamien uratarinoiden vastaavan juuri näihin työnhakijoiden tarpeisiin.

Tällaista realismia ja aitoutta puoltavat myös muut tahot. Esimerkiksi Tuominen (2013, 154) tuo teoksessaan esille tärkeän huomion siitä, että ihmiset haluavat kuulla markkinointipuheen sijaan arkisia ja realistisia kuvauksia työpaikan arjesta. Hänen mukaansa ihmiset luottavat enemmän johtajien tai työntekijöiden kirjoittamien yksityisten blogien sisältöihin kuin yrityksen hallinnoimaan blogiin. Jos yrityksen blogi on tyyliltään liian

muodollinen eikä sisällä henkilöstön ääntä, syntyy helposti kuva laskelmoidusta markkinointiviestinnästä. Tällainen realistisuuden kuvaaminen ja uskottavuuden luominen koskettavat myös uratarinoita ja niitä tehdessä on hyvä muistaa Åbergin (2006, 101) sanat: ”ei ole mieltä maalata sadepilveen kultareunusta ja uskotella, ettei sada”.

Myös Duunitorin julkaiseman artikkelin mukaan aidot ja inhimilliset tarinat vetoavat ihmisiin. Artikkelin mukaan työntekijöiden kertoessa itse, millaista työskentely yrityksessä on, on hyvä tuoda myönteisten asioiden lisäksi esille myös työn haasteita. Tällaisella läpinäkyvyydellä saadaan samalla yritykseen työntekijöitä, jotka sopivat yrityksen kulttuuriin. (Rosi 2019.) Myös Aula ja Heinonen puoltavat aitoutta ja todellisuutta, etenkin maineen näkökulmasta. Heidän mukaansa maine on yhdistelmä erilaisia tarinoita ja jotta nämä tarinat ovat hyviä, niiden on oltava uskottavia ja herätettävä luottamusta. Tarinoiden on kerrottava todellisuudesta ja todellisesta toiminnasta, jotta niistä voidaan rakentaa yritykselle edullinen maine. (Aula & Heinonen 2002, 32.)

Heikkinen (2015) kuvaa artikkelissaan tarinan käsitettä. Tarina nähdään tapahtumien tai tapahtumakulun kuvauksena, ja se vastaa kysymykseen, mitä on tapahtunut. Tarina sisältää ajallisesti eteneviä tapahtumia, henkilöihahmoja ja -paikkoja sekä henkilöihahmojen tekoja. Kertomuksia tarkastellessa käytännöllisyyden kannalta ei tarinan totuudellisuudella ole niin suurta merkitystä. Keskiössä on se, että tarina toimii halutulla tavalla. (Heikkinen 2015, 151–154, 161.) Myös uratarina voidaan Heikkisen määritelmää soveltaen ajatella tapahtumakulun (esimerkiksi oma urapolku ja urakehitys) ja tapahtumien (oma työnkuva) kuvauksena, joka vastaa muun muassa kysymyksiin siitä, miten työntekijä on päätenyt nykytilanteeseen, mitä hän nykyään tekee ja millaisessa ympäristössä hän työskentelee. Kuvaukseen sisältyy usein ajallisesti eteneviä tapahtumia (urakehitys) ja henkilöihahmoja (työkaverit, esihenkilöt).

Uratarina ei kuitenkaan täysin istu Heikkisen esittämään kuvaukseen, sillä uratarina sisältää omalaatuiset piirteensä. Aula ja Heinonen (2002, 25) osuvasti kuvaavatkin, että kun tarinankerronta yhdistetään yritys ympäristöön, olennaista ja merkittävää on se, että tarinalla on tällöin oma kerronnallinen logiikkansa ja sen tulee aina perustua totuuteen. Uratarinat sisältävät paljon muutakin kuin tapahtumien ja tapahtumakulkujen kuvailua. Asioita ei myöskään kerrota välttämättä aina kronologisesti, vaan jokainen uratarina seuraa logiikkaa, jonka uratarinan tekijä itse päättää. Myös uratarinoissa keskiössä oleva totuudenmukaisuus erottaa uratarinat vahvasti Heikkisen (2015) tulkinnasta.

Hermanin (2009, 14) mielestä kertomusta tulee tarkastella tilannesidonnaisena esityksenä, jossa on otettava huomioon kerronnan tilanteen tulkinta. Myös Hänninen (2015, 172) huomiosien, että kertomukseen on saattanut vaikuttaa itse aineistoa antaneen kertomuksen päähenkilön lisäksi kirjoittaja ja kertomuksen julkaisufoorumi. Tällaiset kertomukset tuleekin tarkastella hänen mukaansa enemmänkin mediatuotteina kuin ”kohdehenkilönsä sielunmaiseman autenttisina kuvauksina”.

Tässä tutkimuksessa uratarinoiden tilanteen ymmärtäminen onkin oleellista. Uratarinat ovat yrityksen tuottamia ja niillä on yritykselle edullinen tarkoitus. Uratarinat ovatkin ikään kuin yritysten mainoksia. Duunitorin julkaiseman artikkelin mukaan uratarinoiden avulla yritykset pyrkivät houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä. Tarkoituksena on luoda tietynlainen mielikuva yrityksenä ja työnantajana, ja tällä tavalla parantaa työnantajamainetta ja yrityksen kilpailukykyä. (Rosi 2019.) Tärkeää uratarinoita tarkastellessa onkin huomioida se, että ne eivät välttämättä kerro koko totuutta. Uratarinat eivät välttämättä ole kokonaan kirjoittajansa omia ajatuksia ja sanoja, vaan lopputulokseen on saattanut vaikuttaa vaihtelevissa määrin yrityksen johto ja sen yritykselle edulliset motiivit.

## 4 Tutkimuksen toteutus

Tässä luvussa kerron tutkimukseni toteutuksesta. Tutkimukseni käsittelee siis eri kaupan alan yritysten verkkosivuillaan julkaisemia työntekijöiden uratarinoita, ja luvun aloitan esittelemällä sitä toimintaympäristöä, jossa kaupan ala ja siellä työskentelevät toimivat. Tätä seuraa tutkimusongelmani alustus ja varsinaisen aineistoni esittely. Lopuksi kerron aineistoni analyysistä.

### 4.1 Tutkimuskontekstina kaupan ala

Tutkimukseni aineisto koostuu eri kaupan alan yritysten työntekijöiden uratarinoista. Tämän kappaleen tarkoituksena on kartoittaa tätä kaupan alan kenttää ja taustoittaa sitä, mistä lähtökohdista ja missä toimintaympäristössä tutkimani uratarinoiden työntekijät ja yritykset toimivat. Tutkimuksessani en kuitenkaan ota erikseen kantaa kaupan alan toimialan erityisyyteen, vaan tarkastelen yritysten uratarinoita yleisemmällä tasolla.

Kaupan toimialalla on suuri merkitys yhteiskunnassamme. Kauppa luo ”varallisuutta, hyvinvointia ja menestystä Suomeen”. Palveluyhteiskunnan myötä kaupan merkitys kasvaa koko ajan, ja kaupalla onkin suuri rooli suomalaisessa elinkeinoelämän murroksessa. (Kaupan liitto 2020.) Kaupan ala itsessään on myös murroksessa. Digitalisaatio tuo muutosta työn sisältöihin, koulutukseen sekä osaamiseen liittyviin vaatimuksiin. (Härkin 2020, 9.)

Kaupan ala on työnantajuuden, työllistymisen ja työnantajamaineen kannalta kiinnostava ala, sillä se on työllisten määrällä mitattuna Suomen suurin toimiala. Kaupan alalla työskentelee yli 300 000 ihmistä. Kaupan ala on myös suurin nuorten työllistäjä: alle 25-vuotiaista työssä käyvistä nuorista yli viidesosa työskentelee kaupan alalla. (Kaupan liitto 2020.) Nuorten työntekijöiden rekrytointi ja sitouttaminen ovatkin kaupan alalla tärkeitä ja ajankohtaisia teemoja, mutta samalla myös haasteita. Kaupan alalla on haasteena pysyä houkuttelevana työpaikkana ja urapolkuna osaavalle työvoimalle, etenkin nuorille työntekijöille.

Digitalisaatio ja kaupan alan murros ovat tuoneet osaajatarvetta erityisesti tukku- ja teknisen kaupan asiantuntijatehtäviin ja yrityksillä on ollut vaikeuksia saada näihin tehtäviin tekijöitä. (Härkin 2020, 22–23.) Työnantajamaineen merkitys on siis kaupan alan yrityksille suuri ja kenties tätä osoittaa esimerkiksi se, että kaupan alan yritysten verkkosivuilta löytyy kiitettävästi uratarinoita. Kaupan alan yritykset ovatkin työnantajamaineen rakentumisen kannalta mielenkiintoinen kohde ja fokus nuorten työntekijöiden houkutteluun on perusteltu ja tarpeellinen.

Työ- ja elinkeinoministeriö toteuttaa hallituksen pyynnöstä kaupan toimialan tulevaisuusselonteon, jonka tarkoituksena on kuvata kaupan toimialan tilannekuvaa ja muutoskehitystä sekä kehittää alaa strategisesti ja pitkäjänteisesti (Härkin 2020, 10). Lopullista sekontekoa ei ole vielä julkaistu, mutta työ- ja elinkeinoministeriö on laatinut yhteenvedon kirjallisesta kuulemisesta, johon lausuntoja saatiin monilta kaupan alaan jollakin tavalla kiinnittyviltä tahoilta, kuten ammattiliitoilta, yliopistoilta, ministeriöiltä ja kaupan alan yrityksiltä. Kuulemisen mukaan kaupan rakennemuutokseen ja sen eteenpäin viemiseen oleellisimmin vaikuttavat digitalisaatio, työvoiman saatavuus, yritysvastuu, kilpailukyky sekä osaamisen ja koulutuksen muutokset. Kilpailu kovenee ja samalla kaupan ja palveluiden rajat hämärtyvät ja kaupan roolit muuttuvat. Asiakasdata ja johtaminen tulevat yhä tärkeämmiksi. (Härkin 2020, 12, 14–15.)

Lausunnonantajat nostivat keskeisiksi kaupan toimialan kehitystä ja tulevaisuutta määrittäviksi tekijöiksi työvoimaan, osaamiseen ja koulutukseen liittyvät asiat. He totesivat kaupan alan kärsivän osaavan työvoiman saatavuudesta, kohtaanto-ongelmasta ja työntekijöiden vaihtuvuudesta. Kaupan alalla nähtiin olevan haasteena pysyä nuorille vetovoimaisena urapolkuna. Merkittävinä syinä näille pidettiin muun muassa työehtoja ja palkkausta sekä vaikeutta työn ja perheen yhteensovittamisessa. Konkreettisena kehittämisehdotuksena tähän esitettiin kilpailukykyistä palkkaa ja työvuorosuunnittelua sekä työntekijöiden arjen tukemista julkisia palveluita kehittämällä. (Härkin 2020, 22–23.)

Kaupan toimialan murroksen myötä uusia työtehtäviä ja -paikkoja syntyy ja vanhoja vähenee, mikä vaatii työntekijöiltä uudenlaista osaamista. Etenkin digitalisaatio on tätä kehitystä edistämässä, ja digitaalisten osaajien ja alalla korkeakoulututkinnon suorittaneiden osuuden nähdään kasvavan tulevaisuudessa. Digitalisaatio vaikuttaa vahvasti myös koulutuksen roolin ja sen sisältöjen korostumiseen lausunnonantajien puheissa. Laajat ja laadukkaat koulutukset nähtiin yhtenä vetovoimatekijänä kaupan alan työllisyyteen. (Härkin 2020, 22–23.)

Lausunnonantajat toivat esille myös vastuullisuuden ja sen kasvavan merkityksen kaupan alan toiminnassa. Vastuullisuuden todetaan olevan kestävä kehityksen mukaista toimintaa ja hyvää työnantajuutta korostavaa. Vastuullisuus kattaa niin tuotantoketjun, hyvinvoinnin, ilmaston, ympäristön kuin sosiaalisen vastuunkin. Kuulemisen myötä esille tulivat myös toiveet henkilöstön ja työnantajan välisen vuoropuhelun lisäämisestä, yhteistoimintalain kattavamasta hyödynnettävyydestä sekä henkisen ja fyysisen työhyvinvoinnin edistämisestä. (Härkin 2020, 19, 23.)



Kaupan alan työssä keskeisenä osana ovat asiakaslähtöisyys, myynti- ja vuorovaikutustaidot sekä järjestelmä- ja logistiikkaosaaminen. Kaupan ala tarjoaa monenlaisia työtehtäviä, niin perusammattitehtäviä kuin korkeakoulututkintoa edellyttäviä asiantuntija ja -esihenkilötehtäviäkin. (Alatalo, Mähönen & Räisänen 2017, 17; Kaupan liitto 2020.) Yleisin kaupan perusammattitehtävä on vähittäiskaupan myyjän työ ja lukumääräisesti eniten työtehtäviä on ammatillisen perustutkinnon suorittaneille. Korkeakoulututkintoa edellytetään asiantuntija- ja esihenkilötehtävissä esimerkiksi henkilöstöhallinnossa, IT-toiminnoissa ja markkinoinnissa. (Kaupan liitto 2020.) Merkittävällä osalla kaupan alan työllisistä ei kuitenkaan ole ammatillisesti suuntautunutta tutkintoa, vaan monet työskentelevät lukio- tai perusasteen koulutustaustalla (Holmberg & Tuominen-Thuesen 2015, 12). Kaupan alalla osa-aikatyön tekeminen on yleistä, sillä esimerkiksi vähittäiskaupan toimialalla osa-aikatyötä tekevien osuus (pl. moottoriajoneuvojen kauppa) kaikista palkansaajista on 44 prosenttia (SVTa).

Kaupan ala jakaantuu vähittäiskauppaan ja tukkukauppaan ja tuotevalikoima puolestaan koostuu päivittäis-, erikois- ja teknisestä tavarasta (Kaupan liitto 2020). Holmberg ja Tuominen-Thuesen (2015, 2) ovat määritelleet vähittäiskaupan uusien tai käytettyjen tavaroiden kaupaksi eritoten yksityisille kuluttajille henkilökohtaiseen tai kotitalouskäyttöön. Päivittäistavarakauppa on päivittäistavaroita (mm. ruoka, juoma ja päivittäiskosmetiikka) myyvä marketmyymälä, joka toimii pääasiassa itsepalveluperiaatteella. Erikoiskaupat ovat vähittäiskauppoja, jotka tarjoavat erikoistavaroita ja niihin liittyviä palveluita. Teknisellä kaupalla tarkoitetaan pääasiassa yritysten välistä kauppaa. Tukkukaupan toiminta puolestaan perustuu kotimaisen ja ulkomaisen teollisuuden tavarankäytön hankkimiseen ja sen eteenpäin myymiseen. (Kaupan liitto 2020.) Alla olevaan taulukkoon 1 olen koonnut havainnollistavia esimerkkejä eri toimialoihin kuuluvista kaupoista. Tätä taulukkoa olen hyödyntänyt etsiessäni eri kaupan alan yritysten uratarinoita. Olen ottanut mukaan yrityksiä jokaisesta kaupan toimialasta.

Taulukko 1 Kaupan toimialat (Kaupan liitto 2020)

Päivittäistavara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• marketmyymälät</li> <li>• elintarvikkeiden erikoismyymälät</li> <li>• huoltamot</li> <li>• halpahalit</li> <li>• yksityissektorin ravintoloiden, kahviloiden ja henkilöstöravintoloiden myynti</li> <li>• alkoholijuomien vähittäismyynti</li> <li>• Foodservice (HoReCa) -tukkukaupan asiakkaiden myynti</li> </ul>
Erikoistavara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• vaate- ja kenkäkaupat</li> <li>• huonekalu- ja sisustuskaupat</li> <li>• kodintekniikka- ja fotokaupat</li> <li>• rauta- ja rakennustarvikekaupat</li> <li>• kirjakaupat</li> <li>• kulta- ja kellokaupat</li> <li>• optikkoliikkeet ja apteekit</li> </ul>
Tekninen tavara	<ul style="list-style-type: none"> <li>• teollisuuden ja rakentamisen tarvitsemien tuotteiden kuten raaka-aineiden, osien, komponenttien, tarvikkeiden, koneiden ja järjestelmien maahantuonti ja myynti</li> <li>• niihin liittyvien ratkaisuiden ja palveluiden toimittaminen.</li> </ul>
Tukkukauppa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• päivittäistavaratukkukauppa</li> <li>• kulutus- ja käyttötavaratukkukauppa</li> <li>• maataloustukkukauppa</li> <li>• tekninen tukkukauppa</li> <li>• rakennusalan tukkukauppa</li> <li>• tieto- ja viestintätekninen tukkukauppa</li> <li>• polttoaineiden tukkukauppa</li> </ul>

## 4.2 Tutkimusongelma

Tutkimukseni käsittelee eri kaupan alan organisaatioiden verkkosivuillaan julkaisemia työntekijöiden uratarinoita. Tutkimukseni lähtökohtana on oletus siitä, että nämä uratarinat rakentavat yritykselle työnantajamainetta ja täten auttavat nuorten työntekijöiden rekrytoinnissa ja sitouttamisessa. Tarkoitukseni on selvittää, millä tekijöillä nämä kaupan alan työntekijöiden uratarinat pyrkivät rakentamaan yrityksen työnantajamainetta ja houkuttelemaan potentiaalisia nuoria työntekijöitä. Tutkin aihetta kahden tutkimuskysymyksen avulla, jotka ovat:

1. Millaisista tekijöistä kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentuvat?
2. Miten nämä tekijät tuovat esiin työpaikan hyviä puolia?

### 4.3 Aineisto

Tutkimukseni aineisto eli kyseiset uratarinat on kerätty eri kaupan alan organisaatioiden verkkosivuilta. Aineisto koostuu yhteensä 58 uratarinasta. Kaupan ala valikoitui kohteeksi sen monipuolisuuden vuoksi ja siksi, että se kamppailee osaavan henkilöstön saamisen ja työntekijöiden sitouttamisen kanssa. Työnantajamaineen rakentuminen on siis ajankohtainen aihe kaupan alalla ja onkin mielenkiintoista selvittää, miten nämä uratarinat rakentavat yritysten työnantajamainetta. Kaupan ala pyrkii houkuttelemaan etenkin nuoria työntekijöitä, ja tämän vuoksi kaupan alan yritykset ovat ahkerasti panostaneet verkkosivuihinsa ja työntekijöidensä uratarinoihin.

Aloitin uratarinoiden etsimisen tutustumalla kaupan alan kenttään ja hyödynsin luvussa 4.1 esittelemääni taulukkoa kaupan alan eri toimialoista. Laitoin googlen hakukenttään hakusanoja taulukosta kuten tukkukauppa, rautakauppa ja huoltamo. Hyödynsin myös omaa tietoa ja googlailin yrityksiä, jotka tiesin kuuluvan näihin kaupan alan eri toimialoihin. Tutustuin näiden yritysten verkkosivuihin ja etsin kirjallisessa muodossa olevia uratarinoita. Onnekseni tehtävä osoittautui melko helpoksi, sillä useimmilla etsimilläni yrityksillä oli verkkosivuillaan jonkinlaisia uratarinoita, usein jonkinlaisella omalla henkilöstöön, uraan tai yrityksessä työskentelemiseen liittyvällä välilehdellä. Joillakin uratarinat olivat videon muodossa, mutta jätin ne aineistoni ulkopuolelle rajatakseni aineistoa.

Päätin, että otan jokaisesta yrityksestä mahdollisuuksien mukaan 2–3 uratarinaa eri työtehtävissä ja työnimikkeillä toimivilta työntekijöiltä, kuitenkin niin, että työntekijät toimivat myös nuorille suunnatuissa työtehtävissä tai että uratarinasta selkeästi tulee ilmi, että he suuntaavat viestinsä nuorille työntekijöille. Etsin ja valitsin esimerkkiyrityksiä kaikista eri kaupan alan toimialoista eli päivittäistavarakaupasta, erikoiskaupasta, teknisestä kaupasta ja tukkukaupasta, kuitenkin niin, että erikoiskaupasta ja päivittäistavarakaupasta on esimerkkiyrityksiä enemmän kuin teknisestä kaupasta ja tukkukaupasta. Tämä sen vuoksi, että päivittäistavarakauppoja ja erikoiskauppoja on määrältään eniten, ja ne itsessään sisältävät jo hyvin erilaisia yrityksiä (Kaupan liitto 2020). Näin sain mahdollisimman paljon ja monipuolisesti uratarinoita eri yrityksiltä ja eri työtehtävistä, sillä tarkoitukseni oli saada

monipuolinen ja edustava aineisto. Yritykset, uratarinoiden yrityskohtaiset lukumäärät ja työnimikkeet löydät liitteestä 1.

Aineistoa kerätessä pohdin sitä, kuinka paljon tarinoita täytyy olla, minkä pituisia ne ovat ja miten saan taattua monipuolisen ja kattavan aineiston. Kun olin löytänyt jo kaikista kaupan alan toimialoista esimerkkiyrityksiä ja katsonut, että joukossa on työntekijöitä eri työtehtävissä, työnimikkeillä ja koulutustaustoilla, huomasin, että uratarinat muistuttavat pitkälti toisiaan riippumatta yrityksestä ja työntekijästä. Tässä kohtaa totesin keränneeni riittävästi aineistoa. Valitsemani uratarinat kokosin yksittäiselle Word-tiedostolle.

Aineisto koostuu siis 58 uratarinasta, jotka on otettu yhteensä 26 eri kaupan alan yrityksen verkkosivuilta. Jokaisesta yrityksestä olen ottanut keskimäärin 2–3 uratarinaa. Yritysten verkkosivuilla olevien uratarinoiden määrä vaihteli paljon, mutta usein niitä oli yksittäisen yrityksen verkkosivuilla 5–6 kappaletta. Uratarinoiden pituus vaihtelee vajaa puolesta sivusta kahteen sivuun. Yhteensä aineistoa on tulostettuna 68 sivua. Lähes jokaisen yrityksen uratarinassa on liitettyä työntekijän kuva, useimmiten työpaikalla otettuna, mutta rajasin aineistoni analyysistä kuvat pois, sillä halusin keskittyä uratarinoiden sisältöön.

Keräsin uratarinoita sellaisilta työntekijöiltä, joiden työtehtävät soveltuvat vaativuustasoltaan ja sisällöltään myös nuorille työntekijöille (alle 30-vuotiaille) tai jotka uratarinassaan selvästi suuntaavat tarinansa nuorille työntekijöille. Näiden uratarinoiden takana on hyvin moninainen joukko. Työntekijöistä naisia on 30 ja miehiä 24, neljästä uratarinasta ei selvinnyt työntekijän (oletettu) sukupuoli. Ikähaitari kulkee 15-vuotiaan ja lähes eläköitymiskynnyksellä olevan välillä. Suurin osa työntekijöistä sijoittuu kuitenkin 25–45-vuotiaiden joukkoon. Ikää ei mainita läheskään jokaisessa uratarinassa, mutta työntekijöiden kertoma aikaisempi työkokemus antaa osviittaa. Työntekijät edustavat niin työharjoittelijoita, rivimyyjiä, päällikköasemassa toimivia kuin yrittäjiäkin. Työntekijöiden asema vaihtelee siis laidasta laitaan. Työntekijät työskentelevät myös hyvin moninaisissa työtehtävissä ja ympäristöissä. Osa toimii myyjänä toimipisteessä, osa hallinnollisissa toimissa toimistolla. Osalla on korkeakoulutus taustalla, osalla ammattikoulutus ja osalla ei lainkaan työhön liittyvää koulutusta. Työntekijät toimivat myös hyvin monipuolisesti eri kaupan alan toimialoilla ja yrityksissä.

#### 4.4 Aineiston analyysi

Aineisto analysoidaan hyödyntäen teoriaohjaavaa sisällönanalyysia. Tutkimuksessani tutkin sisällönanalyysin avulla sitä, miten ja millä tekijöillä kaupan alan yritysten työntekijöiden uratarinat rakentavat yrityksen työnantajamainetta. Tarkoitukseni on analysoida sisällönanalyysin avulla aineistoa systemaattisesti ja muodostaa työnantajamaineen rakentumisen tekijöistä tiivistetty ja yleinen kuvaus. Sisällönanalyysin avulla analysoidaan melkein missä tahansa kirjallisessa muodossa olevia dokumentteja, joten verkkosivuilla olevat kirjalliset uratarinat soveltuvat tähän hyvin. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103, 108.) Sisällönanalyysin avulla saan aineiston järjestetyksi muotoon, josta tulosten avaaminen kirjallisesti ja johtopäätösten tekeminen on mahdollista (Grönfors 2011, 94).

Tarkoitukseni tutkimuksessa ja siten myös analyysin tekemisessä ei ole keskittyä yrityksiin, vaan luoda yritysten uratarinoiden avulla yleistä kuvaa. Tämän vuoksi en analyysissa erottele uratarinoita, vaan käsittelen kaikkia niitä samanarvoisina. Olen myös tulososion sitaateista tarkoituksella poistanut yritysten nimet ja korvannut ne suluissa omalla versiolla (yritys tai työnantaja), sillä koen, että yritysten nimien esille tuominen veisi tästä yleisestä kuvailusta fokusta pois.

Tutkimuksessani keskeisenä käsitteenä toimii työnantajamaine. Aiheesta on tuotettu paljon kirjallisuutta ja tutkimusta, joten koen, että aineistoni analyysissa on loogista hyödyntää jo olemassa olevaa teoriaa. Käytän analyysissani hyödyksi Aulan ja Heinosen (2002) esittelemää Mainepyörää (kts. luku 3.3). Mainepyörä sisältää kuusi eri ulottuvuutta: yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, menestyminen, yhteiskuntavastuu, julkinen kuva ja muutos- ja kehityskyky. Näitä ulottuvuuksia tarkastellaan yhteensä 24 eri osatekijän kautta.

Alun perin ajatukseni oli analysoida aineisto pelkästään teorialähtöisesti Mainepyörää käyttäen, mutta aineistoani lukiessani totesin, ettei Mainepyörä mielestäni kuvaile aineistoani tutkimuskysymysteni kannalta riittävästi. Analysoin aineiston käyttäen siis teoriaohjaavaa sisällönanalyysia ja käytännössä tämä tarkoittaa sitä, että analyysini luokittelu pohjautuu pääosin aineistoon, mutta prosessin edetessä analyysia ohjaa myös aikaisempi käsitejärjestelmä eli tässä tapauksessa Mainepyörä. Teoriaohjaavassa sisällönanalyysissa tyypillistä on, että analyysi etenee aineiston ehdoilla, mutta tutkijan ajattelua ohjaavat vuorotellen teoria ja aineisto. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 96–97.) Hyödynsin Mainepyörää ensisijaisesti oma aineistoni edellä ja siksi Mainepyörä näyttäytyy lopputuloksissa hieman erilaisena tulkintana kuin miten Aula ja Heinonen (2002) sen alun perin esittävät.

Aineiston analysoinnin aloitin lukemalla aineiston läpi useampaan kertaan. Tämän jälkeen käsittelin jokaisen uratarinan yksitellen. Merkkasin kuulakärkikynällä jokaiseen tulostettuun uratarinaan aihealueittain kaiken, mitä se pitää sisällään. Kävin tekstin tarkkaan läpi ja tiivistin jokaisen kohdan (alkuperäisilmaus) yhteen sanaan tai lyhyeen lauseeseen eli aihealueeseen. Pyrin analyysissäni keskittymään ensisijaisesti siihen, mitä aineisto pitää sisällään. Tällä tavalla sain hahmoteltua ja jäsenneltyä uratarinoiden sisältöä. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110.)

Tämän jälkeen hyödynsin aikaisemmin esittelemääni Mainepyörää. Mainepyörä auttoi huomaamaan ja etenkin sanallistamaan työnantajamaineeseen liittyviä tekijöitä, joita aineistosta pystyi löytämään (kuten kansainvälisyyteen ja johdon ja työntekijöiden luottamukseen liittyviä tekijöitä). Tällä tavalla sain uutta perspektiiviä aineistoon ja valmiita nimiä joillekin ilmiöille. Vertasin Mainepyörän ulottuvuuksien osatekijöitä niihin aihealueisiin, joita olin uratarinoista löytänyt ja löysin yhteneväisyyksiä. Tämä toi varmistusta siitä, että aineistosta löytämäni asia kuvastaa työnantajamainetta ja antoi osviittaa, mitkä tekijät aineistosta ovat keskeisiä. Aineistosta löytyi myös tekijöitä, jotka eivät Mainepyörään sisältyneet, ja ne analysoinkin koko prosessin ajan täysin aineistolähtöisesti. Tässä vaiheessa huomasin myös ne Mainepyörän tekijät, jotka eivät olleet aineistoni kannalta keskeisiä.

Jatkoin analyysiani kirjoittamalla kaikki nimeämäni aihealueet erilliselle tiedostolle ja aloin käymään vielä jokaisen uratarinan läpi yksitellen etsien löytyykö kyseisestä uratarinasta tietyn aihepiirin sisältöä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Jos näin oli, kirjasin erillisen tiedoston aihepiirin kohdalle kyseisen uratarinan numeron, jotta jälkikäteen pystyin helposti palaamaan kyseiseen kohtaan. Näin sain samalla hahmotelmaa siitä, kuinka monessa uratarinassa tietystä aihepiiristä puhutaan.

Näitä aihealueita oli alun perin hyvin monta. Ryhmittelin ja yhdistin osan aihepiireistä vielä sisällöllisesti samanlaisiin alaluokkiin (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Tässä vaiheessa hyödynsin myös Mainepyörän kategorioita ja niiden osatekijöitä. Mainepyörästä sain mallia siitä, mitkä aihepiirit sopivat samaan alaluokkaan eli apua aihealueiden yhdistelyyn ja luokkien muodostamiseen. Osan aihepiireistä katsoin jo tiivistäneeni alkuvaiheessa suoraan alaluokkaan, sillä osa alkuperäisilmauksista oli hyvin ytimekkäitä. Taulukkoon 2 olen koonnut esimerkinmukaisesti tätä analyysin etenemistä. Teoriaohjaavan sisällönanalyysin voikin toteuttaa näin, että analyysiyksiköt nousevat aineistosta, mutta teoria ohjaa

analyysiyksiköiden tulkintaa, ryhmittelyä tai käsitteellistämistä (Tuomi ja Sarajärvi 2009, 117).

Ryhmittelyn avulla sain hahmoteltua ja jäsenneilyä uratarinoiden sisältöä, ja tutkimukselle muodostui alustava perusrakenne ja ensimmäiset kuvaukset tutkittavasta ilmiöstä (Tuomi & Sarajärvi 2009, 110). Näin sain myös supistettua aihealueiden määrää, jolloin niitä oli helpompi käsitellä ja hahmottaa. Jätin tässä vaiheessa pois tutkimuksen kannalta epäolennaisen eli ne alaluokat ja aihealueet, joita mainittiin vain muutamassa uratarinassa tai jotka eivät mielestäni vastanneet riittävästi tutkimuskysymykseen (Tuomi & Sarajärvi 2009, 111). Analyysi eteni siis tyyppillisen sisällönanalyysin mukaisesti, jossa aluksi aineisto hajotetaan osiin, sen jälkeen käsitteellistetään ja lopuksi kootaan uudestaan uudeksi loogiseksi kokonaisuudeksi (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108).

Ryhmittelyn jälkeen jatkoin alaluokkien yhdistämistä, kunnes sain lopulliset pääluokat. Tässä luokkien yhdistelyssä hyödynsin taas Mainepyörää. Esimerkiksi Mainepyörässä kansainvälisyyttä ja kilpailukykyä yhdistää kategoria ”menestyminen” ja muodostinkin tuloksissani yhdeksi työnantajamaineen rakennustekijäksi yrityksen menestymisen ja sisällytin sen alle kansainvälisyyttä ja menestystä kuvaavat alaluokat. Muokkasin tätä Mainepyörän menestyminen-tekijää kuitenkin niin, että lisäsin sen alle Mainepyörän julkinen kuva -kategorian osatekijöistä valoisan tulevaisuuden, hyvän julkisen kuvan ja tunnettuuden. En kokenut aineistoni pohjalta tarpeelliseksi kuvata näitä tekijöitä Mainepyörän tavoin kahden eri kategorian kautta, vaan yhdistin ne yrityksen menestyminen -osioksi. Myös Mainepyörän yrityskulttuuri ja johtaminen -kategoriaa käytin analyysissani hieman mukailen. Muodostin siitä tulokseni pääluokan, mutta jaottelin ja nimesin sen osatekijät omaan tutkimukseeni sisällöllisesti sopivammaksi. Liitin tähän mukaan myös Mainepyörän yhteiskuntavastuu-kategoriasta työntekijöistä huolehtimisen, sillä muut tämän kategorian osatekijät eivät kuvanneet aineistoani riittävästi. Mainepyörä siis auttoi analyysin tekemisessä ja tulosten muodostamisessa, mutta en väkisin pakottanut aineistoani sopimaan Mainepyörään. Sen sijaan kävin aineistoni ja Mainepyörän kanssa vuoropuhelua ja pääsin etenemään prosessissa kohti lopputulosta.

Kun totesin aineiston olevan jaoteltu tarpeeksi laajoihin mutta kuvaaviin pääluokkiin, nimesin ne. Mainepyörän käsitteistöstä otin suoraan kolme kategoriaa, sillä ne kuvasivat hyvin aineistoani ja koin Aulan ja Heinosen nimeämisen loogiseksi. Loput pääluokat, jotka rakentuivat aineistolähtöisesti eivätkä mielestäni sopineet mihinkään Mainepyörän

kategoriaan riittävän hyvin, nimesin mahdollisimman kuvaavasti. Lopulliset nimet ovat seuraavat: työnkuvaan liittyvät tekijät, työkaverit ja yhteishenki, oppimismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen, yrityskulttuuri ja johtaminen, yrityksen menestyminen ja yrityksen muutos- ja kehityskyky. Näistä kolme ensimmäistä olen muodostanut täysin aineistolähtöisesti ja kolme viimeisintä Mainepyörää hyödyntäen.

Taulukko 2 Analyysin eteneminen

Alkuperäisilmaus	Aihealue	Alaluokka	Pääluokka	Mainepyörästä/ aineistolähtöisesti
"Työ on kivaa, sillä tässäkin työssä yksikään päivä ei ole samanlainen kuin toinen . . ."	Työ on monipuolista.	Työnkuva on monipuolista	Työnkuvaan liittyvät tekijät	Aineistolähtöisesti kokonaan
"Meillä on onneksi käytössämme seisomapöydät, satulatuolit ja jumppapallo sekä ergo-ohjelma, joita voimme halutessamme hyödyntää."	Yritys huolehtii työntekijöidensä hyvinvoinnista.	Työnantajan vastuullisuus	Yrityskulttuuri ja johtaminen	Aihealue ja alaluokka muodostettu aineistolähtöisesti, mutta pääluokan nimi otettu Mainepyörästä.
"Parasta tuotantovastaavan tehtävissä on minulle annettu vastuu, sekä esihenkilön luottamus siihen, että pystyn hoitamaan hommani kunnolla . . ."	Työntekijöille annetaan vastuuta ja vapautta.	Työntekijän saama luottamus	Yrityskulttuuri ja johtaminen	Aihealue aineistolähtöisesti, luokat muodostettu Mainepyörästä.



## 5 Tulokset

Tutkimuksessani tutkin eri kaupan alan yritysten työntekijöiden uratarinoita ja sitä, millä tekijöillä nämä uratarinat rakentavat yrityksen työnantajamainetta. Olen nostanut aineistonani toimineista 58 uratarinasta yhteensä kuusi tekijää, joiden avulla uratarinat muodostavat yrityksen työnantajamainetta potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Nämä tekijät ovat työnkuvaan liittyvät tekijät, työkaverit ja yhteishenki, oppimismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen, yrityskulttuuri ja johtaminen, yrityksen menestyminen ja yrityksen muutos- ja kehityskyky. Olen koonnut alla olevaan taulukkoon 3 nämä kategoriat, ja mitä ne tarkemmin pitävät sisällään. Tämän jälkeen esittelen yksityiskohtaisesti kunkin kohdan kerrallaan.

Taulukko 3 Kaupan alan uratarinoista nousseet tekijät

Pääloukka	Alaluokka
Työnkuvaan liittyvät tekijät	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työnkuva on monipuolista</li> <li>• työ sisältää haasteita</li> <li>• mitä työ vaatii työntekijältä</li> </ul>
Työkaverit ja yhteishenki	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työkaverit ovat tärkeä osa työtä</li> <li>• yhteistyö ja yhteishenki</li> <li>• ”me-henki”</li> <li>• ”kuin tulisi kotiin”</li> </ul>
Oppimismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen</li> <li>• asiantuntijuuden hyödyntäminen</li> <li>• yritys luo kouluttautumis- ja etenemismahdollisuuksia</li> </ul>
Yrityskulttuuri ja johtaminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• työnantaja arvostaa työntekijöitään <ul style="list-style-type: none"> <li>○ avoin ilmapiiri</li> <li>○ työntekijän saama luottamus</li> <li>○ työnantajan vastuullisuus</li> <li>○ työnantajan joustavuus</li> <li>○ työntekijöiden pitkä sitoutuminen yritykseen</li> </ul> </li> <li>• yrityksen arvot</li> </ul>
Yrityksen menestyminen	<ul style="list-style-type: none"> <li>• menestys</li> <li>• valoisa tulevaisuus</li> <li>• kansainvälisyys</li> <li>• hyvä julkinen kuva</li> <li>• tunnettuus</li> </ul>
Yrityksen muutos- ja kehityskyky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• kehityskyky</li> <li>• muutoshaluisuus</li> </ul>

## 5.1 Työnkuvaan liittyvät tekijät

Yksi näistä tekijöistä, joilla uratarinat muodostavat työnantajamainetta yrityksestä, liittyy työnkuvaan, jota uratarinan työntekijä tekee. Tähän liittyy useita eri piirteitä, joten kutsun tätä osiota yleisesti työnkuvaan liittyviksi tekijöiksi. Työnkuvaa kuvaillaan uratarinoissa monelta eri kantilta, joista yleisimmät ovat työnkuvan monipuolisuuden kuvailu, työn haasteet ja mitä työ vaatii työntekijältä.

Yksittäisenä työnkuvaa kuvaavana ominaisuutena mainitaan huomattavan usein monipuolisuus. Työnkuva on vaihtelevaa ja sisältää monipuolisesti erilaisia tehtäviä. Vaihtelevuutta tuovat monipuolisten työtehtävien lisäksi asiakkaat. Uratarinoissa korostuu etenkin se, ettei yksikään päivä töissä ole samanlainen, kuten alla oleva sitaatti osoittaa.

Päivät ovat rutiinien ja yllätysten vuoristorataa eikä niiden kulkua yleensä voi suunnitella kovin tarkkaan etukäteen. (Uratarina 1)

Uratarinoissa merkittävässä roolissa on myös työtehtävien sisällön kuvailu. Työntekijät kertovat välillä hyvin yksityiskohtaisestikin siitä, mitä heidän työnsä ja normaali työpäivänsä pitävät sisällään. Tällainen työtehtävien tarkka ja laaja kuvailu kuvastaa osaltaan työn monipuolisuutta ja vaihtelua, mutta piirtää samalla kuvaa työn arjesta.

Normaalipäivänä olen noin puolet ajasta myymälässä vuoronvetäjänä ja yhtenä työntekijänä myymässä, palvelemassa asiakkaita sekä purkamassa kuormaa. Toinen puolikas menee Team Sales myyjien, juoksevien asioiden hoitamisessa sekä keskustellen työntekijöidemme kanssa. (Uratarina 34)

Uratarinoiden työtehtävien kuvailut ovat keskenään hyvin erilaisia. Aineisto koostuu eri tehtävissä ja kaupan alan eri osa-alueilla toimivien työntekijöiden tarinoista, joten työtehtävien erilaisuus ei sinänsä yllätä. Yhtenäistä lähes kaikille työtehtäville on kuitenkin asiakkaiden kohtaaminen ja heidän parissaan työskentely. Tämä asiakastyö mainitaankin uratarinoissa moneen otteeseen, ja monet työntekijät pitävät sitä työnsä parhaina puolina.

Myös tämä työnkuvan monipuolisuus on asia, jota työntekijät pitävät työnsä parhaina puolina. Työssä ei pääse kyllästymään, sillä vaihtelevuutta riittää. Työnkuvan monipuolisuus on siis keino rakentaa kaupan alan yrityksen työnantajamainetta. Uratarinat rakentavat yrityksestä positiivista kuvaa tuomalla esiin, ettei työnteossa pääse kyllästymään tai tylsistymään, sillä työtehtävien monipuolisuus ja asiakkaat tuovat päiviin vaihtelua. Tämä monipuolisuus ja hektisyys nähdään siis hyvänä asiana.

Osassa uratarinoista mainitaan työn haastavimmista puolista. Näitä ovat muun muassa työtehtävien suuri määrä, aikatauluissa pysyminen ja negatiivinen asiakaspalaute. Kiire ja paineet ovat siis läsnä osan työntekijöiden työarjessa. Muita haastavia puolia ovat muun muassa jatkuva uuden oppiminen, ihmisten johtaminen ja tasaisen tuloksen pitäminen päivittäin. Seuraava lainaus kuvaa asiakaspalveluassistentin työn realistisuutta:

Aina asiakaspalvelutyö ei ole pelkkää päivänpaistetta, sillä jokaisella kerralla asiakkaan ongelmaa ei pystytä siinä hetkessä ratkaisemaan, ja tällaisissa tilanteissa sekä asiakasta että asiakaspalvelijaa harmittaa. (Uratarina 9)

Uratarinat kertovat siis myös realistista kuvaa siitä, millaista kyseisessä työssä työskentely on ja mitä työarkeen sisältyy. Tällainen realistisuuden kuvailu luo samalla uskottavuutta, mikä osaltaan vahvistaa yrityksen positiivista työnantajamainetta.

Myös työhön sopivien tai siinä vaadittavien ominaisuuksien kuvailu on yleistä uratarinoissa. Nämä kuvattavat ominaisuudet kuvaavat persoonaa ja luonteenpiirteitä, joita työhön ja työtehtävään soveltuva työntekijä tarvitsee työssä menestyäkseen. Näitä uratarinoissa mainittuja ominaisuuksia ovat muun muassa ulospäinsuuntautuneisuus, asiakaspalveluhenkisyys, sosiaalisuus, joustavuus, kehittymishalu, oma-aloitteisuus ja paineensietokyky. Uratarinoissa luodaan siis kuvaa juuri kyseiseen työhön soveltuvasta ideaalista työntekijästä.

Kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentavat organisaation työnantajamainetta kuvaamalla työnkuvaan liittyviä tekijöitä työnkuvan monipuolisuuden, työtehtävien kuvailun, työn haasteiden ja työn vaatimusten kautta. Kertomalla näistä asioista työntekijät piirtävät kuvaa sidosryhmien mieleen siitä, millaista itse työn tekeminen yrityksessä on ja minkälainen henkilö sen tekemiseen sopii. Nämä tekijät tuovat esiin työpaikan hyviä puolia luomalla uskottavaa kuvaa työn arjesta ja korostamalla työn moninaisuutta.

## **5.2 Työkaverit ja yhteishenki**

Eniten mainintoja uratarinoissa on työkavereihin, yhteishenkeen ja yhteistyöhön liittyen. Nämä ovat samalla keino rakentaa yrityksen työnantajamainetta. Työkaverit ja hyvä yhteishenki ovat tärkeä osa työtä, monien työntekijöiden mielestä jopa paras asia työssä. Ne auttavat jaksamaan ja viihtymään työssä, kuten oheinen viittaus tuo ilmi. Työ ei ole siis vain yksin puurtamista totisesti, vaan paikka, jossa voi viihtyä ja sosialisoida.

Ja mikäs on tehdessä, kun meillä on kaikkien (yritys)-vuosieni aikana ollut aivan mahtava työporukka ja yhteishenki. (Uratarina 1)

Yhteinen huumori takaa sen, että työssä on hauskaa. Työkaverit eivät ole pelkästään työtä varten, vaan heidän kanssaan jutellaan myös muista kuin työasioista, jopa ystäväystytään. Työ ja työpaikka ovat siis myös sosiaalista kanssakäymistä, yhteenkuuluvuuden tunnetta ja uusia ystäviä.

Tiimissä on superhyvä huumori, työhön liittyviä ongelmia ratkotaan yhdessä toinen toisiaan tukien ja mielipiteitä vaihtaen, ja tiimin kesken puhutaan myös muusta kuin työasioista. Työn tekeminen olisi paljon raskaampaa yksin ja toisinaan pelkkä työkaverin kommentti ”ihan hyvä idea” riittää tukemaan ongelman ratkaisussa, Reetta pohtii. (Uratarina 9)

Työkaverit siis tukevat ja auttavat ongelmatilanteissa. Yksin ei tarvitse ratkaista ongelmia, sillä kollegat ympärillä ja yhdessä tekeminen vievät parhaaseen ratkaisuun. Eräässä uratarinassa työntekijä rohkaiseekin, että uuden työntekijän ei tarvitse turhaan jännittää sitä, ettei pärjäisi työssä, sillä työkaverit opastavat uutta kokelesta ja auttavat oppimaan työn.

Useamman yrityksen työntekijä on kokenut työhön ja työyhteisöön saapumisen ”kuin tulisi kotiin”. Uuteen ja vieraaseen työhön ja työyhteisöön liittyminen ja tutustuminen on ollut tervetullutta ja hyväksyvää. Ketään ei jätetä ulkopuolelle, eikä uuden tulokkaan tarvitse olla yksin, vaan työyhteisöön pääsee heti mukaan. Näin on kokenut esimerkiksi Laura astuessaan uuteen työpaikkaan:

Ihmiset ovat olleet avuliaita ja ottaneet hänet vastaan hyvin. Laurasta tuntuu, kuin hän olisi tullut nyt kotiin. (Uratarina 2)

Useammassa uratarinassa on nähtävissä niin sanottua ”me-henkisyyttä”. Työntekijät eivät ole vain yrityksessä työskenteleviä yksilöitä, vaan osa porukkaa ja työyhteisöä. Esimerkiksi ”ahlsellilainen”, ”apsilainen” ja ”alkolainen” kertovat siitä, että kaikki yrityksen työntekijät ovat samanarvoisia, osa yhtä perhettä. Organisaatiossa työskenteleminen ja sen osana oleminen voi olla jopa ylpeydenaihe työntekijälle.

. . . Teemme täydellä sydämellä tärkeää työtä, josta saamme olla aidosti ylpeitä. (Uratarina 13)

Tällainen me-henkisyys kuvastaa yhteishenkeä ja yhteisöllisyyttä – ja samalla erottautumista muista työyhteisöistä ja organisaatioista. Ilmiötä voi kuvata identiteetti-termin avulla. Identiteetti liittyy nimittäin erottautumiseen ja yksilöllisyyteen: yhdessä olemme jotain, joka erottaa meidät muista (Karvonen 1999, 45; Riel & Fombrun 2007, 66; Virtanen 1999, 7),

mutta se on myös tunne johonkin yhteisöön kuulumisesta (Virtanen 1999, 7). Organisaatiossa luodut omat termit, kuten ”apsilainen” ja ”alkolainen” ovat erottautumisen keinoja, mutta toisaalta lisäävät myös oman organisaation sisällä yhteisöllisyyttä.

Edellä esille tuomani asiat näkyvät myös aikaisempien tutkimusten tuloksissa.

Yhteisöllisyyteen, työilmapiiriin ja työkavereihin liittyvät tekijät ovat monen työntekijän työssään ja työpaikassaan arvostamia tekijöitä (mm. Korpi ym. 2012; Siltala 2013; aTalent 2018.) Kaupan alan työntekijöiden uratarinoissa työnantajamainetta rakennetaan luomalla kuva kannustavasta ja hyvästä ilmapiiristä. Tämä on sinänsä viisasta, sillä työilmapiirillä on suuri merkitys työpaikan haluttavuuteen ja sitä kautta työnantajamaineen rakentumiseen (Korpi ym. 2012, 70–71).

Kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentuvat siis työkavereihin, yhteisöllisyyteen ja yhteishenkeen liittyvistä maininnoista. Nämä tekijät muodostavat yritykselle positiivista työnantajamainetta luomalla kuvaa organisaatiosta työpaikkana, jossa työntekijällä on hyvä olla. Työpaikassa työntekijät viihtyvät, sillä työkaverit ovat mukavia, töissä on hauskaa ja työntekijä saa tuntea olevansa osa joukkoa.

### **5.3 Oppimismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen**

Kaupan alan työntekijöiden uratarinoissa on paljon mainintoja oppimis- ja koulutusmahdollisuuksiin, itsensä kehittämiseen ja asiantuntijuuden kehittymiseen liittyen. Nämä kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentavat yrityksestä kuvaa työnantajana, joka tarjoaa työntekijöille mahdollisuuksia oppimiseen ja jatkuvaan itsensä kehittämiseen. Tähän liittyy keskeisesti myös asiantuntijuuden kehittyminen ja etenemismahdollisuudet.

Uratarinoiden työntekijät pitävät tärkeänä koulutusmahdollisuuksia, joita työnantaja tarjoaa.

Ammattitaidon ja itsensä kehittämisestä sekä oppimismahdollisuuksista mainitaan hyvin useassa uratarinassa. Työ on sellaista, jossa pääsee oppimaan koko ajan uutta ja kehittämään sekä omaa ammattitaitoaan että itseään. Useat työntekijät pitävät näitä mahdollisuuksia tärkeinä positiivisina puolina työssään. Osa jopa työnsä parhaina puolina:

Mielestäni parasta (työnantajallani) ovat olleet monipuoliset työtehtävät ja mahdollisuus jatkuvasti päästä oppimaan uutta. (Uratarina 17)

Työssä pääsee myös kehittymään ammatillisesti asiantuntijuuden lisääntymisen muodossa. Tätä asiantuntijuutta pääsee hyödyntämään jokapäiväisessä työssä niin asiakkaiden kuin

työkavereidenkin parissa. Tämä osaaminen ja kehittyminen mahdollistavat myös työntekijöiden onnistumisen työssä.

. . . Onnistumiset ovat myös tärkeitä. Niitä voi saada numeroiden kautta, mutta etenkin onnistumiset päivittäisessä toiminnassa henkilökunnan kanssa ja henkilökunnan kehittyminen heidän omassa roolissaan ovat parhaita. (Uratarina 34)

Itse työn lisäksi työntekijät kokevat työnantajansa työntekijöiden kehittymistä kannustavana ja koulutuksia ja kouluttautumismahdollisuuksia tarjoavana. Nämä yritykset panostavat siis työntekijöidensä asiantuntijuuden kasvattamiseen ja osaamisen kehittämiseen. Monipuoliset koulutukset ja oppimiseen kannustava ympäristö luovat työntekijälle oivan tilaisuuden kehittää itseään ja osaamistaan.

Haluankin rakentaa määrätietoisesti osaamistani (työnantajallani), sillä olen huomannut, että (meille työntekijöille) tarjoutuu jatkuvasti tilaisuuksia kouluttautua ja tarttua uusiin haasteisiin yrityksen sisällä. (Uratarina 28)

Sitaatissa tulee ilmi, että yritys luo esimerkillisesti puitteet, joissa työntekijän on helppo kehittää omaa osaamista. Viittauksesta saa myös kuvan, että yrityksen matalan kynnyksen koulutusten ja haasteiden tarjoaminen motivoi entisestään työntekijöitä panostamaan oman osaamisensa kehittämiseen. Uratarinoiden perusteella yritykset rakentavat yksilöiden osaamisen kehittämisen myötä yritykselle niin sanottua henkistä pääomaa, joka muodostuu organisaatiossa työskentelevien osaamisesta, tiedoista ja taidoista (Mäkipeska ja Niemelä 2005, 14).

Tällainen jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen arvostaminen näkyy myös nuorten työelämää ja arvoja koskevissa tutkimuksissa. Esimerkiksi vuoden 2018 Nuoret osaajat työelämässä –tutkimuksen (Studentwork 2018) tulosten mukaan nuoret arvostavat jatkuvaa oppimista ja koulutusta, ja näkevät koulutuksen oman urakehityksen kannalta tärkeänä. Työ näyttäytyy henkilökohtaisen osaamisen kehittämisen keinona. Akavan (2016) ja TATin (2018) tutkimukset tuovat esille sen, että nuoret pitävät uuden oppimista tärkeänä tulevaisuuden työelämän ja työelämässä pärjäämisen taitona. Valitsemani kaupan alan uratarinat on kohdistettu nuorille työntekijöille ja potentiaalisille työnhakijoille, joten tutkimusten perusteella tämä jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen korostaminen ja esille tuominen uratarinoissa on kannattavaa ja perusteltua.

Uratarinoissa työntekijät kuvailevat myös sitä, kuinka työnantaja tarjoaa etenemismahdollisuuksia ja luo ylipäättään mahdollisuuksia uran suhteen. Usea työntekijä toteaa uratarinassaan, että työnantaja haluaa auttaa kehitymisprosessissa ja työnantajan leivissä on mahdollista kehittyä aloittelijasta ammattilaiseksi. Työnantajan kerrotaan tarjoavan etenemismahdollisuuksia tai monipuolisia uramahdollisuuksia, joko kotimaassa tai ulkomailla. Työnantaja näyttäytyy siis unelmien toteuttajana ja toiveiden mahdollistajana. Yhteen positioon ei siis tarvitse työntekijän jäädä, vaan halutessaan on mahdollisuuksia vaihtaa työtehtäviä ja saada enemmän vastuuta. Työnantajan palveluksessa työntekijällä on halutessaan paljon erilaisia mahdollisuuksia edetä urallaan ja saavuttaa ammatillisia tavoitteitaan, kuten seuraava sitaatti kiteyttää:

Meillä tarjotaan vastuullisia tehtäviä ja kannustetaan etenemään juuri sellaisia ihmisiä, joilla on palo sydämessään ja jotka haluavat oikeasti edetä urallaan.  
(Uratarina 51)

Tällainen kuvaa toisaalta sitä, että työnantaja haluaa sitouttaa työntekijän pitkäksi ajaksi, mutta toisaalta tarjoaa mahdollisuuden tähän ilman, että työntekijän tarvitsee jämähtää ja jäädä paikalleen. Kaupan alan yritykset käyttävät valttikorttinaan sitä, että työntekijä voi saada vaihtelua, monipuolisuutta ja kehittymistä myös saman työnantajan ja työpaikan sisällä. Samalla työntekijän on mahdollista kehittää ja päivittää osaamistaan ja työntekijän markkina-arvo ja osaaminen pysyvät ajan tasalla ja kilpailukykyisenä.

aTalentin (2018, 30–32) tekemän tutkimuksen mukaan yksi tärkeä houkuttelevan työnantajan piirteistä on työnantajan kykeneväisyys mahdollistaa eteneminen. Saman tutkimuksen mukaan hyvä työpaikka mahdollistaa kehittymismahdollisuuksia ja yksilön kehittymisen alansa asiantuntijaksi. Vastaajien mukaan houkuttelevan työnantajan piirteistä tärkein on se, että työnantaja huolehtii työntekijöistään. Ja mikä olisikaan huolehtivampaa kuin huolehtia työntekijöiden kouluttautumisesta, osaamisen kehittymisestä ja asiantuntijuuden edistymisestä.

Edellä mainitut tekijät luovat yritysten työnantajainetta tuomalla esiin kuvan työnantajasta, joka tarjoaa työntekijöilleen oppimis-, koulutus- ja etenemismahdollisuuksia. Nämä tekijät tuovat työpaikan hyviä puolia esiin tarjoamalla työntekijöille mahdollisuuden oman osaamisensa jatkuvaan kehittämiseen ja erilaisten mahdollisuuksien ja unelmien toteuttamiseen. Työnantajan palveluksessa ei tarvitse jämähtää paikalleen. Yritykset näyttäytyvät työntekijöidensä asiantuntijuuden kehittymistä tukevin, itsensä kehittämistä kannustavina ja monipuolisia uramahdollisuuksia tarjoavina työnantajina.

## 5.4 Yrityskulttuuri ja johtaminen

Kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentuvat myös yrityskulttuuriin, luottamukseen, arvoihin ja johtamiseen liittyvien tekijöiden kautta ja ne muodostavat samalla yrityksen työnantajamainetta. Nämä tekijät ovat Aulan ja Heinosen Mainepyräessä (2002) koottu Yrityskulttuuri ja johtaminen –nimen alle, ja hyödynnän sitä myös omassa tutkimuksessani. Aula ja Heinonen (2002) käsittävät yrityskulttuurin ja johtamisen ikään kuin yläkäsitteenä, joka sisältää arvopohjaisen työskentelyn, arvostuksen, johdon ja työntekijöiden luottamuksen, motivoinnin ja palkitsemisen sekä sitoutumisen ja tyytyväisyyden. Olen itse jakanut aineistoni pohjalta tämän osion kahteen osaan: työnantaja arvostaa työntekijöitään ja yrityksen arvot.

### 5.4.1 Työnantaja arvostaa työntekijöitään

Uratarinoiden kautta yritysten työnantajamaine syntyy työntekijöiden arvostamisen kautta. Kaupan alan yritykset näyttävät työntekijöinä, jotka arvostavat työntekijöitään. Tämä arvostus tulee esille useiden eri tekijöiden avulla. Näitä ovat työpaikan avoin ilmapiiri, työntekijän saama luottamus, työnantajan vastuullisuus, työnantajan joustavuus ja työntekijöiden pitkä sitoutuminen yritykseen.

Joissakin uratarinoissa mainitaan työpaikalla olevan avoin ilmapiiri. Jokainen työntekijä saa puhua vapaasti, kertoa ajatuksiaan ja mielipiteitään, myös niitä kriittisiä. Työnantaja siis kuuntelee alaisiaan, ja työntekijöiden mielipiteet otetaan myös käytännössä huomioon, kuten Laura seuraavanlaisesti pohtii:

Annan usein palautetta ja kehitysideoita esihenkilöilleni ja on hienoa huomata, kuinka omat ehdotukset otetaan vastaan ja käytäntöön. Tämä kannustaa kehittämään itseään ja yritystä, pohtii Laura. (Uratarina 32)

Työpaikan avoimuus ja työntekijöiden mahdollisuus vaikuttaa asioihin osoittavat sen, että työnantaja arvostaa työntekijöitään. Myös tutkimusten mukaan esihenkilön toiminta ja helposti lähestyttävä olemus sekä se, että työntekijöitä kuunnellaan ja arvostetaan, ovat hyvän ja houkuttelevan työpaikan ominaisuuksia (aTalent 2018, 30–32). Tämä arvostus kertoo työnantajan luottamuksesta työntekijöitään kohtaan ja on samalla keino rakentaa hyvää työnantajamainetta yritykselle.

Tämä luottamus puolestaan näyttäytyy muun muassa vastuuna ja vapautena, joita työntekijöille annetaan (Aula ja Heinonen 2002, 109). Vastuusta ja vapaudesta nimittäin mainitaan useassa uratarinassa. Uratarinoiden työntekijät arvostavat sitä, että he saavat



työssään vastuullisia työtehtäviä ja vapautta, esimerkiksi päätöksenteossa. He kokevat, että työnantaja luottaa heidän osaamiseensa.

Parasta tuotantovastaavan tehtävissä on minulle annettu vastuu, sekä esihenkilön luottamus siihen, että pystyn hoitamaan hommani kunnolla. Nykyään myös koulutan uusia työntekijöitä perusasioiden parissa. (Uratarina 36)

Luottamus on teema, jota kirjallisuudessa pidetään hyvin tärkeänä osana yrityksen mainetta. Luottamus on työnantajamaineen ja rekrytoinnin kannalta oleellinen: työntekijöiden epäluottamus yritystä kohtaan voi aiheuttaa vaikeuksia nykyisten työntekijöiden pitämisessä ja uusien houkuttelemisessa (Pitkänen 2001, 16–18). Luottamus työyhteisössä vaikuttaa hyvän työnantajamaineen rakentumiseen myös edesauttamalla työnteon sujuvuutta ja ehkäisemällä työn kuormittavuutta (Koivumäki 2008).

Tällainen vastuun ja vapauden antaminen ja sitä kautta luottamuksen osoittaminen lisäävät yrityksen luottamuspääomaa. Luottamuspääoma on Harisalón ja Miettisen (2004, 21–22) mukaan inhimillisen vuorovaikutuksen myötä syntyvä näyte siitä, miten ihminen suhtautuu muihin ihmisiin ja yhteiskuntaan. Yritys puolestaan on ikään kuin alusta, jossa ihmiset joko lisäävät tai kuluttavat luottamuspääomaansa. Näen, että ihmisten lisäksi myös yrityksellä voi olla oma luottamuspääomansa, joka lisääntyy tai vähentyy henkilöstön toiminnan kautta. Kun työnantaja ja esihenkilöt osoittavat luottamusta työntekijöitään kohtaan, lisäävät he yrityksen luottamuspääomaa ja mahdollistavat myös toiseen suuntaan tapahtuvan luottamuksen. Syntyy luottamuksen kenttä, jossa inhimillinen vuorovaikutus lisääntyy ja monistuu. Tämä luottamus puolestaan näyttäytyy eri sidosryhmille ja parantaa yrityksen työnantajamainetta.

Työnantajan arvostus työntekijöitä kohtaan näyttäytyy myös työnantajan vastuullisuutena eli siten, että työnantaja huolehtii työntekijöidensä terveydestä ja hyvinvoinnista, niin henkisesti kuin fyysisestikin. Tämä luo yritykselle positiivista kuvaa, sillä työntekijöille tulee tunne siitä, että työnantaja välittää henkilöstöstään. aTalentin (2018, 30) tekemän rekrytointitutkimuksen mukaan työntekijöistä huolehtiminen on houkuttelevan työnantajan piirteistä tärkein. Kaupan alan uratarinoiden työntekijät ovat siis samoilla linjoilla aTalentin tutkimukseen vastanneiden nuorten työntekijöiden kanssa.

Työnantajan joustavuudesta mainitaan useassa uratarinassa. Esimerkiksi opiskelun ja työn yhdistäminen on helppoa, sillä työnantaja mahdollistaa joustavat työvuorot ja ottaa huomioon työntekijän toiveet. Joustava työnteke sopii hyvin monen nuoren elämään, sillä epätyypilliset työsuhteet ovat heidän joukossaan yleisiä. SVT:n (SVTa) mukaan vuonna 2019 15–24-

vuotiaista palkansaajista 43 prosenttia työskenteli osa-aikatyössä. Opiskelu oli keskeinen syy siihen, sillä monet opiskelevat nuoret kaipaavat töitä opintojensa ohelle tai pystyvät työskentelemään esimerkiksi vain kesäisin.

Myös aikaisempien tutkimusten mukaan nuoret pitävät tärkeänä työn ja muun elämän joustavaa yhteensovittamista ja arvostavat joustoa työelämässä (Studentwork 2018, 16; TAT 2020; Tuohinen 2010, 38; Työterveyslaitos ym. 2018). Perheen ja vapaa-ajan merkitys on viime vuosikymmeninä lisääntynyt merkittävästi ja nämä osa-alueet nähdään toisiaan täydentävinä. Nuoret hakevat elämäänsä monipuolisuutta ja tasapainoa. (Pyöriä ym. 2017, 91.) Hyvä työpaikka on sellainen, joka tarjoaa vapaamuotoisen työnteon ja jossa työntekijää saa vaikuttaa omaan työhönsä (aTalent 2018, 30–32). Joustavan työnteon ja työn ja muun elämän helpon yhdistämisen myötä uratarinat rakentavat yritykselle hyvää työnantajamainetta. Uratarinat tuovat tällä tavalla esille sen, että yrityksessä on hyvä työskennellä, oli työntekijän tai työnhakijan tilanne mikä tahansa.

Useassa uratarinassa työntekijä on ollut yrityksessä vuosikymmeniä ja toiminut useissa eri tehtävissä, vaikka osa näistä uratarinoista on kohdistettu suoraan nuorille työntekijöille. Pitkä työhistoria kuvaa työntekijän sitoutuneisuutta työnantajaan ja sitä, että työntekijä on tyytyväinen yrityksen palveluksessa. Uratarinat rakentavat työnantajamainetta luomalla kuvan työnantajasta, jossa työntekijät viihtyvät ja haluavat olla pitkään ja jossa ylipäättään on hyvä ja turvallinen olla pitkään. Aula ja Heinonen (2002, 110) toteavatkin, että yksi hyvämaineisen yrityksen piirteistä on se, että yritykseen jäädyään pidemmäksi aikaa.

Vaikka kaupan ala on hyvin nuoriin painottunut ala ja alalle on tyypillistä osa-aikaisuus ja määräaikaiset työsuhteet (Kaupan liitto 2020; SVTa), on mielenkiintoista, että useissa uratarinoissa tuodaan esille pitkiä työuria ja korostetaan sitoutuneisuutta. Tämä nimittäin on vastakohta nykyajan työelämässä vallitsevaan (koettuun) epävarmuuteen ja työurien hajanaisuuteen (Green 2006; Julkunen 2008; Sennett 2006; Siltala 2013; Sutela & Lehto 2014). Kenties näiden uratarinoiden kautta onkin tarkoituksellisesti haluttu luoda tietynlaista positiivista kuvaa ja vastata koettuun epävarmuuteen tuomalla esille näitä tarinoita pitkistä työsuhteista. Kaupan alan yritykset haluavat näyttäytyä varmoina ja vakaina, mutta toisaalta monipuolisina työnantajina, joiden seurassa työntekijän on mahdollista viihtyä pitkään ja eri elämäntilanteissa.

Nuorten keskuudessa tällaiselle vakaudelle ja varmuudelle työelämässä on myös kysyntää, sillä esimerkiksi Akavan (12.7.2016) selvityksen ja Hirvilammen ym. (2019, 95) mukaan tulevaisuuden tärkeimpinä piirteinä nuoret pitivät muun muassa vakaata toimeentuloa ja vakaita työsuhteita. Urpelainen (2019) toteaa myös, että nuorten keskuudessa yrityskulttuurin tärkeys korostuu, sillä he haluavat työpaikan, jossa on hyvä olla.

Aulan ja Heinosen (2002, 110–111) mukaan henkilöstön sitoutuminen organisaatioon vaatii sen, että työntekijä on tietoinen, miksi organisaatio on olemassa, mikä sen historia on ja minne se on menossa. Heidän mukaansa sitoutuminen on tehokkainta, kun työntekijä sitoutuu omien motiivinsa vuoksi, ja sen takia työpaikassa ja työnantajassa on oltava jotakin, joka saa työntekijät sitoutumaan. Samanlaiset arvot voisivat esimerkiksi olla yksi hyvä syy sitoutua yritykseen.

Eri työskulttuurin ja johtamisen osa-alueet nivoutuvatkin toisiinsa, ja se näkyy työntekijöiden sitoutumisessa. Aulan ja Heinosen (2002) mukaan sitoutuminen perustuu luottamukselle ja arvostukselle rakentuvaan organisaatiokulttuuriin. Myös Koivumäki (2008) toteaa tutkimuksensa tulosten perusteella luottamuksen ja yhteisöllisyyden kokemisen työyhteisössä olevan yhteydessä voimakkaampaan organisaatioon sitoutumiseen. Turunen (2012, 60) puolestaan tuo esille, että työsuhteen varmuus on yhteydessä organisaatiositoutumiseen: työsuhteestaan varmemmat ovat sitoutuneempia kuin työsuhteestaan epävarmemmat palkansaajat.

Työntekijöiden kirjoittamien uratarinoiden kautta kaupan alan yritysten työnantajamaine syntyy monista eri tekijöistä, jotka kaikki kuvastavat sitä, että yritys arvostaa työntekijöitään. Kaupan alan yritysten työnantajamaine rakentuu työpaikan avoimen ilmapiirin, työntekijän saaman luottamuksen, työnantajan vastuullisuuden, työnantajan joustavuuden ja työntekijöiden pitkän sitoutumisen kautta. Nämä kaikki kuvastavat sitä, että työnantaja välittää henkilöstöstään ja pitää siitä huolta, mikä vahvistaa yrityksestä syntyvää positiivista kuvaa.

#### 5.4.2 Yrityksen arvot

Aulan ja Heinosen (2002, 102–106) mukaan hyvä ja vahva arvopohjainen työskentely on keskeinen osa johtamista ja kulttuuria. Tämä arvopohjainen työskentely näkyy vahvasti myös kaupan alan työntekijöiden uratarinoissa. Tällainen yrityksen ja työntekijän arvoista kertominen on yksi keino rakentaa työnantajamainetta, sillä esimerkiksi Aulan ja Heinosen

(2002) mukaan maine muodostuu niistä mielikuvista ja kokemuksista, joita sidosryhmillä on yrityksen arvoista, kulttuurista ja toiminnasta.

Yleisimmät työntekijän mainitsevat arvot ovat asiakkaat ja asiakaslähtöisyys, laadukas asiakaspalvelu ja onnistuneen asiakaskokemuksen luominen sekä yrityksen ja oman itsensä jatkuva kehittyminen. Myös muun muassa yhteistyö, avoimuus ja innovaatio mainitaan yrityksen arvoiksi.

Arvot ovat olleet samat niin kauan kuin muistan. Asiakaslähtöisyys on kaiken a ja o, sekä laadukkuus ja yhteistyö. Erityisesti yhteistyö nykyään korostuu: kiireestäkin selvittää, kun toimitaan yhteisvoimin. (Uratarina 21)

Kaupan alan uratarinoissa esitetyt arvot ovat hyvin samankaltaisia nuorten työelämän asenteita ja odotuksia mittaavissa tutkimuksissa ja aiheeseen liittyvässä kirjallisuudessa. Muun muassa Tapscott (2010, 49) ja Studentworkin (2018, 11–12) tutkimus toteavat nuorten odottavan työltä ja työpaikalta luovuutta ja innovatiivisuuden hyödyntämistä. Myös avoimuus ja yhteistyö korostuvat aiemmissä tutkimuksissa (mm. aTalent 2018, 30–32; Tapscott 2010, 49–50). Universumin tutkimuksen tulosten perusteella työnantajan avoimuus vaikuttaa työpaikan kiinnostavuuteen: työnantajan kiinnostavuutta alentaa se, jos työnhakija ei tiedä työnantajasta tarpeeksi (Urpelainen 2019). Avoimuus näyttäytyy myös toiveena yrityksen läpinäkyvästä ja vastuullisesta toiminnasta. Ne ovat T-Median (2017) tekemän työnantajamainetutkimuksen perusteella korkeakouluopiskelijoille tärkeitä työpaikan valintakriteereitä.

Osalle uratarinoiden työntekijöistä nämä yrityksen arvot ovat tärkeitä ja niiden on oltava sellaisia, joiden takana itse voi seistä. Arvot näyttäytyvät työn arjessa ja voivat yhdistää kaikkia työntekijöitä. Yrityksen arvot ja nimenomaan niiden kokeminen omikseen voivat olla myös yksi syy, miksi työntekijä viihtyy työssään. Joillekin arvot voivat olla myös osasy siihen, miksi on alun perin hakeutunut yritykseen töihin. Näin kertoo esimerkiksi Anna:

Vuosi sitten päätin, että haluan työskennellä suuressa yrityksessä, jolla on kiehtova historia ja jonka arvomaailma tähtää jatkuvaan kehitykseen. (Yritys) oli luonnollinen valinta, enkä ole katunut päivääkään täällä aloitettuani. (Uratarina 41)

Nuoria koskevat tutkimukset tukevat näitä uratarinoiden työntekijöiden ajatuksia arvojen suhteen. Esimerkiksi Universumin teettämän opiskelukyselyn mukaan nuoret haluavat työpaikan, joka vastaa heidän arvojaan ja jossa on hyvä työskennellä. Kyselyn mukaan opiskelijan samaistuminen yrityksen luomaan kulttuuriin oli suoraan yhteydessä työpaikan ja

työnantajan kiinnostavuuteen. (Urpelainen 2019.) aTalentin (2018, 30–32) tutkimuksen tulosten mukaan hyvän työpaikan ominaisuuksiin sisältyy se, että kaikki toimivat yhteisten arvojen mukaan. Myös Myrden ja Kelloway (2015) tutkivat työnantajamaineen merkitystä nuorten työnhakijoiden kiinnostuksessa yritystä kohtaan. He tarkastelivat tätä symbolisten (mm. yrityskulttuuri, vahvat arvot) ja toiminnallisten (palkka, sijainti, etenemismahdollisuudet) piirteiden avulla. Tulosten mukaan yrityksen kiinnostavuuden kannalta kumpikin piirre oli tärkeä, mutta symboliset tekijät olivat hieman tärkeämmässä roolissa. Myös muut tutkimukset (Tuominen 2013; Haikkola & Myllyniemi 2020) tukevat ajatusta siitä, että nuoret pitävät omien arvojen ja työn kohtaavuutta tärkeänä ja houkuttelevana työn ja työpaikan ominaisuutena.

Arvojen esille tuleminen kaupan alan yritysten työntekijöiden uratarinoissa ei siis näiden tutkimusten valossa ole yllättävä asia, sillä nuorten työelämää ja työnantajaa koskevat toiveet ja odotukset liittyvät monen kohdalla vahvasti arvoihin ja arvomaailman yhteneväisyyteen. Uratarinoissa esitetyt arvot ovat hyvä keinoa kertoa potentiaalisille työntekijöille suuntaa antavasti, olisiko kyseinen paikka hänen arvomaailmalleen sopiva. Aula ja Heinonen (2002, 102–106) ovat sitä mieltä, että yhteisesti jaettu arvopohja on hyvän maineen ja yrityskulttuurin edellytys, ja yritysten tulisi edistää hyvää mainetta arvojen kautta. Yritysten arvojen esitleminen ja niiden merkityksellisyyden esille tuominen tuovat esille yrityksen toiminnan motiiveja ja yrityksen perusolemusta. Ne osoittavat, että yritykselle on tärkeää arvopohjainen toiminta, mikä samalla vahvistaa yrityksestä syntyvää positiivista kuvaa. Uratarinat rakentavat siis tehokkaasti yrityksen työnantajamainetta yrityksen arvomaailman esille tuomisen kautta.

## 5.5 Yrityksen menestyminen

Kaupan alan yrityksen työnantajamainetta luodaan uratarinoissa myös muilla työnantajaan liittyvillä tekijöillä. Useassa uratarinassa mainitaan yrityksen menestykseen liittyvistä tekijöistä, kuten yrityksen valoisasta tulevaisuudesta, hyvästä julkisesta kuvasta ja tunnettuudesta. Aula ja Heinonen (2002) ovat jakaneet nämä tekijät Mainepyöräänsä menestyminen-kategorian ja julkinen kuva -kategorian alle, mutta koin tutkimuksessani järkevämmäksi yhdistää nämä tekijät yrityksen menestyminen -tekijäksi.

Joidenkin uratarinoiden työntekijät arvostavat työskentelemässään yrityksessään muun muassa sen valoisaa tulevaisuutta ja suurta kasvua. Menestynyt ja laajalle levinnyt yritys mahdollistaa työntekijälle erilaisia uramahdollisuuksia ja liikkuvuutta eri kaupunkien ja

maiden välillä. Yrityksen nopea kasvu voi olla työntekijälle asia, josta hän työnantajastaan on ylpeä:

On ollut hienoa päästä mukaan kansainväliseen menestystarinaan, jota aion omalta osaltani tukea myös tulevaisuudessa. (Uratarina 28)

Menestynyt organisaatio tarjoaa "näköalapaikan" alalle ja uusimmille trendeille. Kasvavalla yrityksellä on valoisa tulevaisuus, mikä luo uskoa ja luottamusta työntekijään. Yritys on siis työnantaja, jonka leivissä on turvallista ja varmaa työskennellä. Suuri ja alallaan menestynyt yritys voi näyttäytyä työnhakijalle houkuttelevana työpaikkana. Näin asia ainakin oli

Markukselle:

(Yritys) herätti mielenkiintoa työnantajana, sen ollessa suuri, näkyvä ja perinteikäs, alansa johtavia. (Uratarina 50)

Kaupan alan uratarinoiden työntekijät arvostavat myös työnantajansa tunnettuutta ja hyvää julkista kuvaa. Nämä asiat ovat myös tekijöitä, jotka ovat saaneet työntekijän alun perin hakeutumaan yritykselle töihin. Julkisen kuvan vaikutuksen on todennut myös Tuominen (2013). Hänen mukaansa yrityksen ulkoinen arvostus ja maine vaikuttavat osaltaan siihen, millainen kokemus yrityksestä henkilöstölle muodostuu. Arvostetussa työpaikassa työskentely voi edistää henkilöstön työmoraaalin ja sitoutumisen edistämistä. Lisäksi tämä ulkoinen maine on voinut toimia jo aivan alussa motivaationa hakea yritykseen töihin, kuten nämä uratarinat myös tuovat esille. (Tuominen 2013, 136, 140.)

Menestyvän ja hyvän julkisen kuvan luominen uratarinoiden avulla saattaa siis olla tehokas keino rakentaa hyvää työnantajamainetta ja sitä kautta helpottaa rekrytointia. Sidosryhmissään tunnettu ja hyvän julkisen kuvan omaava yritys on houkutteleva työpaikka, johon löytyy innokkaita työnhakijoita. Uratarinat tuovatkin esille, että tunnetussa ja menestyvässä yrityksessä työskentely tuo työntekijälle itselleen monia (pelkästään) hyviä asioita. Yritykset näyttäytyvät trendikkäinä ja arvostetuilta yrityksiltä, jotka ovat myös nuorille työntekijöille sopivia työpaikkoja.

## **5.6 Yrityksen muutos- ja kehityskyky**

Yksi työnantajan piirre, jolla työnantajamainetta uratarinoilla rakennetaan, on yrityksen muutos- ja kehityskyky. Uratarinoiden kautta kaupan alan yritykset näyttäytyvät työnhakijoiden silmissä muutoskykyisenä ja kehityshaluisena yrityksinä, jotka pysyvät ajan hermossa mukana. Tämä näkyy muun muassa siten, että työntekijät kertovat käytännön

esimerkkejä siitä, mitä uudistuksia ja muutoksia yrityksessä on tehty. Nämä työntekijät arvostavat sitä, että yritys on halukas ja kykenevä kehittymään ja pysymään muutoksessa mukana.

Nopea reagointi ja osaava toteutus henkivät vahvasti ajassa pysymistä ja valavat luottoa myös työntekijöihin. (Yritys) on sopivassa suhteessa perinteitä kunnioittava ja niitä vaaliva, mutta kuitenkin muutoshaluinen ja ajan hermolla pysyvä autoliike, joka haluaa kehittyä . . . (Uratarina 51)

Osa uratarinoiden työntekijöistä on itse ollut mukana seuraamassa yrityksen kasvua ja laajenemista jo pitkään:

Vuosien varrella (yritys) on muuttunut pienestä itäsuomalaisesta perheyrityksestä valtakunnalliseksi pörssiyhtiöksi. (Uratarina 8)

Yrityksen muutos- ja kehityskyky on myös Aulan ja Heinosen (2002) Mainepyörän yksi osa-alue. Heidän mukaansa yrityksen muutos- ja kehityskyky on yksi tapa arvottaa yritystä ja rakentaa sen mainetta. Mainepyörä kuvaa hyvin tältä osin aineistoani ja soveltuu siten myös työnantajamaineen kuvaamiseen. Aula ja Heinonen korostavat, että yritys, joka on kykeneväinen muuttumaan ja kehittämään uutta, on työpaikkana houkutteleva ja pystyy houkuttelemaan parhaat työntekijät. Työnantajamaineen rakentumisen ja työntekijöiden houkuttelevuuden kannalta on siis hyvä tuoda uratarinoissa esille yrityksen muutos- ja kehityskyvykyys. Siinä missä muutos- ja kehityskyky luo hyvää työnantajamainetta yritykselle, luo se myös vetovoimaa, joka auttaa yritystä menestymään ja selviytymään jatkossakin. (Aula ja Heinonen 2002, 153–155.)

Tämä muutos- ja kehityskyky tarkoittaa jatkuvaa toiminnan kehittämistä, dynaamisuutta ja muutoskykyisyyttä, uskallusta ja rohkeutta ryhtyä uuteen, taitoa vastata muutoksiin ja selkeää visiota ja strategiaa (Aula & Heinonen 2002, 153–155). Tämä kaikki näkyy myös työntekijöille käytännön tasolla, mikä tuo tunteen siitä, että yritys pysyy ajan hengessä mukana. Muutos- ja kehityskykyyn liittyy myös henkisen pääoman käsite, joka muodostuu työntekijöiden osaamisesta, tiedoista ja taidoista. Työntekijät itsessään osaamisineen ja taitoineen ovat merkityksellisessä roolissa sen suhteen, kuinka yritys kykenee uusiutumaan ja kehittymään. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 14.) Yrityksen kehitys- ja muutoskyky liittyykin aiemmin esittämäni työntekijän jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittymisen mahdollisuuksiin. Kun yritys itsessään kehittyy ja vastaa muutoksiin, on työntekijöiden tehtävä samoin osaamisen kehittämisen muodossa. Vastaavasti työntekijöiden kehittyessä yritys saa resursseja muuttumiseen ja kehitykseen jatkossa.

Yrityksen muutos- ja kehityskyky rakentaa yrityksen työnantajamainetta luomalla osasta yrityksistä kuvan kehitys- ja muutoshaluisena sekä muutoskykyisenä työnantajana, joka pysyy elinvoimaisena ja muutoksessa mukana vielä pitkään. Vaikka yrityksen muutos ja kehitys vaativat samalla myös itse työntekijöiltä muutoksen läpikäymistä, näyttäytyvät uratarinoissa yrityksen muutos- ja kehityskyky ja -halukkuus pelkästään positiivisina asioina, joista työntekijälle on iloa ja hyötyä muun muassa vakaan ja luotettavan työnantajan ja työpaikan muodossa.



## 6 Pohdinta

Viimeisessä luvussa teen tutkimukseni tuloksista johtopäätöksiä ja pohdin niitä laajemmin tutkimuskirjallisuuteen verraten, esittelen jatkotutkimusehdotuksia ja lopuksi reflektoin tutkimukseni etenemistä luotettavuuden ja eettisyyden näkökulmasta.

### 6.1 Pohdinta ja jatkotutkimusehdotukset

Uratarinoissa kaupan alan yritysten työntekijät kertovat itsestään, työstään ja työnantajastaan. Nämä uratarinat ovat yritysten verkkosivuilla sekä nykyisten että potentiaalisten työntekijöiden nähtävillä. Ne siis samalla rakentavat yrityksestä tietynlaista kuvaa, työnantajamainetta. Edellisessä luvussa olenkin esitellyt seikkaperäisesti, millä tekijöillä uratarinat rakentavat kaupan alan yritysten työnantajamainetta.

Uratarinoilla on kuitenkin erityinen rooli työnantajamaineen rakentumisessa, sillä ne tuovat esille piirteitä työstä ja työnantajasta nimenomaan yrityksen nykyisten työntekijöiden kautta. Aiempien tutkimusten mukaan nuoret työnhakijat ottavat selvää potentiaalisesta työpaikasta etukäteen ja ovat kiinnostuneita kuulemaan asiassa erityisesti yrityksen nykyisiä työntekijöitä (aTalent 2018; Tapscott 2010, 96; Tuominen 2013, 154). Uratarinat ovat siis tehokas keino saavuttaa tämä kaupan alalle tärkeä sidosryhmä ja saattaa työstä, työpaikasta ja yrityksestä oleellista tietoa. Tämä tarkoittaa siis sitä, että uratarinoiden sisällöllä on merkittävä rooli nuorten houkuttelussa ja rekrytoinnissa. Kaupan alan yritykset myös selkeästi tuntuvat tunnistavan uratarinoiden merkityksen ja vaikutuksen, sillä niihin on selkeästi panostettu eri kaupan alan yritysten verkkosivuilla.

On siis tärkeää, minkälaisen kuvan itsestään yritys työnantajana ja työpaikkana antaa sidosryhmille näiden uratarinoiden kautta, ja tutkimukseni tarjoaa näkemyksen tähän. Tutkimukseni tulokset antavat näkökulman siitä, millä tekijöillä kaupan alan yritysten työnantajamaine rakentuu nimenomaan uratarinoiden kautta ja tutkimuksestani hyötyvät muun muassa ne, jotka työskentelevät etenkin kaupan alan yritysten rekrytointi- ja työntantamarkkinoinnin suunnittelussa ja kehittämisessä.

Olen valinnut uratarinoiksi sellaisia kirjoitelmia, joissa työntekijä on joko itse nuori, työskentelee (myös) nuorille sopivissa työtehtävissä tai uratarina on jollakin tavalla selkeästi suunnattu nuorille työnhakijoille. Erään hyvin pitkän työuran tehneen työntekijän uratarinassa oli esimerkiksi suora kannustus nuoria hakeutumaan yritykseen töihin. Uratarinat ja niistä

tekemäni tulkinnat työnantajamaineen rakennuspalikoista piirtävät samalla kuvaa siitä, mitä nuorten työntekijöiden oletetaan arvostavan työssä, työpaikassa ja työnantajassa. Tämä fokukseni nuoriin työnhakijoihin tarjoaa arvokasta tietoa, joka auttaa kaupan alan yritysten nykyisten ja tulevaisuuden haasteisiin houkutella ja sitouttaa osaavia nuoria työntekijöitä. Tietoa voivat hyödyntää toki myös muut samoista haasteista kärsivät alat ja yritykset.

Uratarinoiden sisällön perusteella olen siis koonnut kuusi tekijää, joiden myötä kaupan alan yritysten työnantajamaine rakentuu. Työntekijät toimialasta, yrityksestä ja tittleleistä riippumatta tuovat uratarinoissa esille työnkuvan monipuolisuutta, työn haasteita ja vaatimuksia. Nämä nimesin **työnkuvaan liittyviksi tekijöiksi**. Paljon ylistäviä mainintoja uratarinoissa on myös työkavereista, yhteisöllisyydestä ja yhteishengestä, jotka nimesin kuvaavasti **työkaverit ja yhteishenki -tekijäksi**. Työntekijät uratarinoiden perusteella selkeästi arvostavat myös oppimista, itsensä kehittämistä, asiantuntijuuden kerryttämistä ja työnantajan tarjoamaa koulutusta. Tämä tekijä on nimeltään **oppimismahdollisuudet ja itsensä kehittäminen**. Työntekijät toivat esille myös **yrityskulttuuriin ja johtamiseen** liittyviä asioita, kuten avoimen ja hyväksyvän ilmapiirin, työntekijöiden saaman luottamuksen esimerkiksi vastuullisten työtehtävien myötä, joustavan muun elämän ja työn yhdistämisen sekä yrityksen arvomaailman kautta. Työntekijät puhuivat myös työnantajansa niin sanotuista ulkoisista tekijöistä. Osa työntekijöistä kuvaili työskentelemänsä yrityksen olevan menestynyt, kansainvälinen ja tunnettu. Osalla yrityksistä oli työntekijöiden mukaan valoisa tulevaisuus ja hyvä julkinen kuva. Näitä tekijöitä kuvaan yhteisesti nimellä **yrityksen menestyminen**. Moni työntekijöistä peräänkuulutti muutoksia ja kehitystä, joita työnantaja on tehnyt tai joita se on kykenevä ja halukas tekemään. Näitä kuvaan nimellä **yrityksen muutos- ja kehityskyky**.

Nämä tekijät kuvastavat sosiaalista pääomaa, jota kaupan alan yrityksissä on. Luottamus sekä johdon ja alaisten välillä että työntekijöiden kesken, tiivis yhteistyö ja sosiaalisten verkostojen merkitys sekä kaikkien tiedossa olevat selkeät normit ja arvot tekemisen taustalla merkitsevät vahvaa sosiaalista pääomaa ja luovat tilanteen, jossa tiedonkulku ja innovaatio ovat mahdollisia. Se mahdollistaa myös työntekijöiden oppimisen sekä yrityksen kykeneväisyyden muutokseen ja kehitykseen. Yritysten sosiaalinen pääoma tukee samalla työntekijöiden henkistä kehitystä ja ohjaa heidän toimintaansa ja työskentelyään, mikä mahdollistaa hyvän ympäristön työskennellä yhdessä yhteisten arvojen ja käytäntöjen mukaan. (Mäkipeska & Niemelä 2005, 15, 118–120.) Tämä yritysten sosiaalinen pääoma vaikuttaa siihen, miten

työntekijät yrityksessä työskentelyn kokevat ja näin edesauttaa hyvän työnantajamaineen kehittymistä.

Uratarinoista muodostamani työnantajamaineen rakennustekijät ovat samanlaisia Korpin ym. (2012, 69) esille tuoman työnantajakuvan muodostumista tutkivan tutkimuksen tulosten kanssa. Tämän tutkimuksen mukaan suurimman painoarvon työnantajakuvan muodostumisessa saivat palkkaus, urakehitysmahdollisuudet, työn kiinnostavuus, oman työn kehittämismahdollisuudet ja työilmapiiri. Tutkimukseni tulokset sisältävät samoja tekijöitä, mutta mielenkiintoni kohdistuu etenkin palkkaukseen. Korpi ym. (2012, 69–72) toteavat, että tärkeintä palkkauksen osalta on se, että työntekijä saa riittävän suuren palkan. He näkevät palkkauksen sisältävän palkan ja sen säännöllisen maksamisen lisäksi myös työn jatkuvuuden ja ylenemismahdollisuudet. Tutkimani kaupan alan yritysten työntekijät eivät uratarinoissaan tuoneet esille palkkaan liittyviä mainintoja lainkaan, mikä kertoo kenties sen, ettei kaupan alan yritykset kilpaile palkan suuruudella potentiaalisista työntekijöistä. Sen sijaan voidaan ajatella, että palkkaukseen liittyen nämä uratarinat rakentavat työnantajamainetta tuomalla esille kaupan alan yritysten vakautta, työn jatkuvuutta ja ylenemismahdollisuuksia.

Tulkintani aineistosta saivat tukea myös käyttämästäni Mainepyörästä, sillä monet sen osa-alueet kuvasivat aineistoani melko hyvin. Mainepyörä ei kuitenkaan täysin kattavasti edustanut aineistoani, vaan uratarinat toivat uusia näkökulmia Mainepyörän kategorioihin ja niiden rinnalle esimerkiksi työnkuvaan ja ihmissuhteisiin liittyvien tekijöiden myötä. Tämä selittynee osin sillä, että Mainepyörä kuvastaa yrityksen mainetta yleisesti, mutta omassa tutkimuksessani fokus on nimenomaan työnantajamaineessa. Joka tapauksessa tämä vertailu osoittaa sen, kuinka paljon työnantajamaineessa ja maineessa (ainakin Mainepyörän mukaan) on yhteneväisyyksiä, vaikkakin maine kattaa yrityksen sidosryhmät paljon laajemmin.

Tulosteni perusteella kaupan alan uratarinat luovat edellä esiteltyjen tekijöiden avulla yrityksille hyvää, mutta uskottavaa työnantajamainetta. Uratarinat kuvaavat monia hyvin arkisia asioita, kuten työtehtäviä ja työnkuvaa realistisesti, mutta toisaalta hyvin positiivisessa hengessä. Esimerkiksi työtehtävistä ja työnkuvasta kerrotaan välillä hyvinkin tarkasti, mutta sen sijaan että työ ja työtehtävät olisivat tylsiä ja tasapaksuja, niitä kuvataan monipuolisiksi ja vaihteleviksi. Uratarinoista saa siis kuvan, että kaupan alan työssä ei kerkeä kyllästyään, sillä vaihtelevuutta ja yllättäviä tilanteita riittää. Työn haasteiden ja työssä vaadittavien ominaisuuksien kuvailu luovat puolestaan uskottavaa ja autenttista kuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta.

Tällainen realistisuuden kuvaaminen on hyvä tapa luoda uskottavaa ja luotettavaa työnantajamainetta. Kuten teoriaosuudessa olen tuonut esille, monet tutkijat ja kirjailijat puhuvat totuudenmukaisuuden ja realistisuuden merkityksestä hyvän työnantajamaineen saavuttamisessa. Hyvän maineen rakentuminen edellyttää sitä, että työpaikan todellisuus on yhtenevä organisaatiosta kerrottujen tarinoiden kanssa (mm. Dowling 2001; Pitkänen 2001; Åberg 2006). Työn arjen ja todellisuuden kuvailu hyödyttää yritystä ja rekrytointiprosessia monella tavalla. Tällä tavalla työpaikkaan hakeutuu kandidaatteja, jotka sopivat työhön ja työkuulttuuriin (Rosi 2019). Tällöin uuteen työhön valituille todellisuus ei myöskään tule liian negatiivisella tavalla yllätyksenä. Henkilöt, jotka eivät esimerkiksi uratarinoiden perusteella näe kyseistä työtä tai työkuulttuuria itselleen sopivaksi, jättävät hakematta ja hakijoiden joukossa on niitä, jotka yritys voisi saada työhön sitoutettua pidemmäksi ajaksi.

Näen kuitenkin, että pääpaino kaupan alan yritysten työnantajamaineen rakentumisessa on työpaikan, työn ja työnantajan hyvien puolten esille tuomisessa ja sitä kautta hyvän työnantajamaineen luomisessa. Uratarinat korostavat työpaikan hyviä puolia esimerkiksi työyhteisön kautta. Hehkutusta saavat etenkin työkaverit ja yrityksessä vallitseva yhteishenki. Uratarinoiden kuvaukset siitä, että työhön ja työyhteisöön on uuden työntekijän helppo tulla, kertovat myös uratarinoiden rekrytointi- ja houkutteluroolista. Potentiaalisille työntekijöille luodaan yrityksestä positiivista kuvaa työpaikkana, jossa on helppo aloittaa uusi työ ja jonka työyhteisöön on luonteva sujahtaa mukaan.

Uratarinat korostavat yritysten hyviä puolia myös oppimis-, koulutus- ja etenemismahdollisuuksien kautta. Jatkuva oppiminen ja itsensä kehittäminen nähdään uratarinoissa pääosin vain positiivisena asiana, usein työn parhaana puolena. Kaupan alan yrityksistä syntyy kuva työnantajista, jotka tukevat työntekijöidensä kehitystä ja joissa nuori työntekijä voi sitoutua ja kehittyä asiantuntijaksi kehittäen osaamistaan ja jämähtämättä paikalleen. Jatkuva oppiminen voi kuitenkin myös kuormittaa työntekijää, mikä muutamassa uratarinassa tuodaankin esille työn haastavien puolien yhteydessä. Pääosin siitä kuitenkin puhutaan hyvin positiivisessa hengessä. Myös yritykset itsessään nähdään positiivisessa valossa. Uratarinoiden perusteella kaupan alan yritykset näyttävät vakaina ja menestyneinä yrityksinä ja työnantajina, jotka kehitys- ja muutoskykyisyytensä ansiosta pysyvät myös tulevaisuudessa ajan tasalla työelämän myllerryksessä.

Yritysten hyvien puolien esiintuominen ja hyvän työnantajamaineen rakentaminen on toki kannattavaa, sillä se luo yrityksestä vetovoimaisen ja edesauttaa parhaimpien työntekijöiden

saamista. Hyvä työnantajamaine luo myös yrityksen henkilöstön keskuudessa positiivista kierrettä ja saa työntekijät sitoutumaan yritykseen pidemmäksi ajaksi, mikä kaupan alalla nähdäänkin haasteena esimerkiksi nuoren työvoiman kohdalla. (Aula & Heinonen 2002, 110; Härkin 2020, 22.) Toki tässäkin asiassa keskeisenä on se, että nämä hyvät puolet kuvaavat sitä, mitä yrityksessä todellisuudessa on. Mikäli työnhakija saa jotain muuta kautta yrityksestä toisenlaisen kuvan, uratarinoiden uskottavuus saattaa kärsiä. Myös liiallinen ylistävä kuvailu saattaa kostautua, sillä esimerkiksi aTalentin (2018) tutkimuksen mukaan nuoret arvostavat mahdollisimman realistista ja aitoa kuvaa työstä ja työnantajasta.

Uratarinat rakentavat hyvää työnantajamainetta myös esittämällä kaupan alalle tyypillisen työaikojen vaihtelevuuden ja osa-aikaisen työskentelyn positiivisena asiana, joka soveltuu etenkin nuorten elämäntilanteeseen. Se luo esimerkiksi opiskelijalle hyvin joustavan työntekeksen ja muun elämän yhdistämisen. Uratarinat luovat kaupan alan yrityksistä siis kuvan työnantajina, jotka tarjoavat joustavuutta erilaisiin elämäntilanteisiin. Tämä on mielenkiintoista, sillä esimerkiksi kaupan alan selonteon kuulemisen perusteella kaupan alan haasteena nähdään työn ja perheen yhteensovittaminen. Tämä haaste nähdään olevan yksi syy siihen, että osaavaa työvoimaa on haastava saada ja sitouttaa. (Härkin 2020, 22–23.) Osa aineistoni uratarinoista kuitenkin piirtää toisenlaista kuvaa. Ehkäpä vuorotyö, epäsäännölliset työvuorot ja osa-aikaisuus soveltuvat hyvin opiskelijan elämään, mutta ei välttämättä perheellisen, ja siksi työnantajan joustavuus tulee esille etenkin nuorten ja nuorille suunnatuissa uratarinoissa. Huomioitavaa on toki se, että kaupan alla on myös paljon säännöllisen työajan työtehtäviä ja esimerkiksi etenemisen tai työtehtävien vaihtamisen myötä työaikaan voi olla mahdollista vaikuttaa.

Uratarinat piirtävät samalla kuvaavat siitä, mitä nuorten työntekijöiden oletetaan arvostavan työssä ja työantajassa, sillä uratarinat on suunnattu houkuttelemaan potentiaalisia työntekijöitä. Tulosten perusteella nuorten työntekijöiden oletetaan pitävän työssä tärkeänä työkavereita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Työkavereita ja yhteistyötä pidetään voimana, joka kantaa työarjessa, auttaa jaksamaan ja suoriutumaan hyvin sekä tuo iloa ja nautintoa työhön. Työntekijöiden oletetaan arvostavan suuresti myös työnkuvan monipuolisuutta, vapautta ja vastuullisia tehtäviä sekä itsensä kehittämistä. Oppimismahdollisuudet ja työnantajan tarjoamat koulutukset ja kehittymisen tukeminen koetaan antavan tärkeän tuen ja reitin kasvaa kohti asiantuntijuutta ja erilaisia uramahdollisuuksia. Uratarinoiden perusteella nuorien työntekijöiden oletetaan olevan kiinnostuneita menestyvästä yrityksestä, jolla on valoisa tulevaisuus ja jonka arvopohja vastaa työntekijän/työnhakijan omia arvoja.

Nämä edellä esittämäni näkemykset saavat vahvistusta myös kirjallisuudesta ja aiemmista tutkimuksista. Esimerkiksi Tapscott (2010, 49–50) tuo esille sen, että nettisukupolvelle tärkeää on työssä viihtyminen, työkaverit ja yhteistyö sekä omien ja yritysten arvojen yhteensopivuus. Nuorten työelämäodotukset -selvityksen ja Universumin teettämän kyselyn tulosten mukaan työyhteisön, työn ja muun elämän yhteensovittamisen, yrityskulttuurin, yrityksen arvojen ja työnantajan tunnettuuden merkitys ovat tärkeitä työpaikan ominaisuuksia työnantajan kiinnostavuutta arvioitaessa (Työterveyslaitos ym. 2018; Urpelainen 2019). Samalla linjalla ovat myös korkeakouluopiskelijat ja korkeasti koulutetut työssä kävijät T-Median (2017) työnantajamainetutkimuksen perusteella. Myös oppimisen ja itsensä kehittämisen sekä koulutusmahdollisuuksien arvostaminen saavat tukea aiemmista tutkimuksista (Studentwork 2018; TAT 2018). Ne tekijät, joilla kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentavat yritysten työnantajamainetta, kuvaavat hyvin sitä, mitä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella nuoret arvostavat työssä ja työpaikassa sekä mitä he pitävät houkuttelevina työnantajan piirteinä.

Mielenkiintoinen huomio, jonka tutkimuksessani tein, on se, että vaikka aineistoni koostuu hyvin monipuolisesti eri kaupan alan toimialoilla toimivista yrityksistä ja eri asemissa toimivista, iältään vaihtelevista ja eri koulutustaustoista tulevista työntekijöistä, uratarinat ovat yllättävän samanlaisia ja sisältävät hyvin samanlaisia asioita. Työntekijät kertovat pääpiirteittäin hyvin samanlaisista asioista. Kertooko tämä sen, että kaupan ala on loppujen lopuksi melko yhteneväinen, riippumatta toimialasta ja työnimikkeestä vai siitä, että monet uratarinassa mainitsemisen arvoiset asiat ovat yleisestikin työelämän lainalaisuuksia? Eri alojen yritysten uratarinoiden sisältöä olisi mielenkiintoista tutkia ja verrata keskenään. Onko eri toimialoilla työelämässä ja työnantajamaineen muodostumisessa loppujen lopuksi kyse hyvin samanlaisista asioista?

Vai onko mahdollista, että uratarinoiden taustalla kussakin yrityksessä on vaikuttanut toimijoita, joilla on selvä visio, millainen uratarinan kannattaa olla ja jotka tietävät, mitä asioita työpaikasta ja työnantajasta on hyvä tuoda ilmi? Hänninen (2015, 172) tuo esille huomion siitä, että monesti kertomuksia on hyvä tarkastella enemmänkin mediatuotteina kuin kohdehenkilön autenttisina ajatuksina, sillä kertomukseen on saattanut vaikuttaa useita tekijöitä, kuten kertomuksen julkaisufoorumi. Ajatusta tukee myös Duunitorin artikkeli (Rosi 2019), jonka mukaan uratarinoiden tarkoituksena on luoda yrityksestä tietynlainen kuva niin yrityksenä kuin työnantajanakin työnantajamaineen ja kilpailukyvyn edistämiseksi. Aineistoni uratarinat löytyvät yritysten verkkosivuilta, jolloin ne ovat pohjimmiltaan yrityksen itsensä

tuottamia. Yritykset itse päättävät, laittavatko verkkosivuilleen työntekijöidensä uratarinoita. Niiden voi siis olettaa olevan esillä sen takia, että ne toisivat yritykselle hyötyä, ja oletettavasti ne ovat tällöin osa jotakin yrityksen laajempaa strategiaa.

Se, että uratarina näyttää työntekijän kokonaan itse kirjoittamalta, ei takaa sitä, että lopputulos on vain työntekijän itsensä käsissä. Sidosryhmille näytettävään versioon on saattanut vaikuttaa monet toimijat, jotka toiminnallaan samalla toisintavat samoja ideaalin yrityksen ja työnantajan piirteitä. Ajatusta tukee myös havaintoni siitä, kuinka paljon tutkimukseni tulokset vastaavat sitä, mitä aiempien tutkimusten ja kirjallisuuden perusteella nuoret arvostavat työssä ja työpaikassa sekä mitä he pitävät houkuttelevina työnantajan piirteinä. On myös mahdollista, että vain sellaiset yritykset, jotka oikeasti huolehtivat työntekijöistään ja jossa todella viihdytään, antavat työntekijöilleen vapauden kirjoittaa uratarinan. Huonosti voivat yritykset eivät välttämättä tuota tällaista materiaalia. Yrityksen lienee helpompi antaa työntekijöille puheenvuoro, jos se voi luottaa siihen, että työntekijät puhuvat työpaikastaan hyvää.

Yllätyksenä minulle analyysissa tuli se, kuinka vähän suoraan digitalisaatioon liittyviä asioita uratarinoissa tuotiin esille. Kirjallisuuden ja tutkimusten perusteella digitalisaatio on kuitenkin hyvin suuressa roolissa nykyaikaa ja se on yksi suurimmista voimista, joka työelämää on muuttanut ja vienyt sekä vie jatkossa eteenpäin (Eteläpelto & Tynjälä 1999, 24; Green 2006, 81; Julkunen 2008, 213; Pajarinen & Rouvinen 2018, 48; Poutanen ym. 2020, 5; Siltala 2013; 180, 195; Väänänen ym. 2018, 21). Työntekijät eivät kuitenkaan tuoneet uratarinoissaan esille suoraan mainintoja siihen liittyen. Tämä voi tosin selittyä muun muassa sillä, että digitalisaation tuomat muutokset ovat vuosien ja vuosikymmenten aikana jo niin juurtuneet työntekijöiden työhön, ettei niistä tule erikseen luonnostaan mainittua. Toki digitalisaation tuomat muutokset sisältyvät varmasti työntekijöiden esille tuomaan yrityksen muutos- ja kehityskykyyn ja -haluun sekä työssä tarvittavaan jatkuvaan kehittämiseen ja oppimiseen. Muutoksessa mukana pysyminen ja ajan tasalla pysyminen väistämättäkin sisältävät digitaalisuuden tuomia muutoksia, mutta työntekijöiden esittämissä esimerkeissä ne eivät silti tulleet esille.

Kuitenkin olisi loogista, että uratarinoissa tuotaisiin enemmän esille digitalisaation merkitystä ja hyödyntämistä, sillä esimerkiksi kaupan alan selonteon kuulemisen mukaan digitalisaatio on yksi kaupan alan rakennemuutosta vauhdittava tekijä, ja sen myötä työntekijöiltä vaaditaan uudenlaista osaamista (Härkin 2020, 14, 23). Digitaalinen osaaminen on siis valttia kaupan

alan tulevaisuudessa, ja digitaalisten osaajien ja alalla korkeakoulututkinon suorittaneiden osuuden arvioidaan kasvavan tulevaisuudessa (Kaupan ala 2020). Kenties siihen kiinnitetään huomiota tulevaisuudessa.

Toinen yllättävä seikka analyysiani tehdessä on se, kuinka vähän uratarinoissa tuotiin esille yhteiskuntavastuun näkökulma, nimenomaan eettisyyden ja ympäristön huolehtimisen kannalta, vaikka tutkimusten perusteella se on tärkeä arvo nuorilla ja tärkeä teema nykyajan työelämässä (Haikkola & Myllyniemi 2020, 11; T-Media 2017). Myös kaupan alalla vastuullisuudella, joka nähdään sekä kestäväen kehityksen mukaisena toimintana että hyvänä työnantajuuatena, on suuri merkitys niin nyt kuin tulevaisuudessakin (Härkin 2020, 19). Kenties työntekijöille itselleen omassa työssään ja työnantajassaan kestäväen kehityksen mukainen toiminta ei näyttäydy niin suuressa roolissa, eikä se täten ole tuotu osaksi uratarinaa. Ehkäpä nimenomaan työnantajamaineen rakentumisessa ympäristöstä huolehtimiseen liittyvät teemat eivät ole keskeisiä, vaan sen sijaan yrityksen vastuullisuus korostuu työntekijöistä huolehtimisen muodossa.

Kaupan ala on hyvin laaja toimiala, ja jatkossa tutkimus voisikin keskittyä johonkin tiettyyn kaupan alan toimialaan, jolloin analyysi ja tulokset voisivat saada enemmän syvyyttä. Toimialat ovat kuitenkin keskenään erilaisia, ja tarkempi perehtyminen voisi tuoda enemmän hyötyä tietyille toimialalle. Tällöin tutkimuksessa voisi myös ottaa enemmän huomioon toimiympäristön tyypilliset piirteet. Mielenkiintoista olisi myös vertailla eri toimialojen yritysten uratarinoita. Tässä tutkimuksessa en vertailua ole tehnyt, mutta huomioin, että uratarinat ovat yllättävän samankaltaisia. Vertailevassa tutkimuksessa tulisi esille selkeämmin ja luotettavammin, onko toimialoilla joitakin ominaispiirteitä ja eroavaisuuksia vai ovatko ne tosi asiassa hyvin samankaltaisia.

Haluan muistuttaa, että uratarinat ovat vain yksi keino tutkia työnantajamaineeseen ja rekrytointiin liittyviä aiheita. Ne eivät siis kerro koko totuutta yrityksistä eivätkä välttämättä anna edes kovin kattavaa kuvaa työnantajamaineesta, oikeastaan vain yhden näkökulman. Tämän tutkimuksen tarkoituksena onkin saada aiheesta kuva nimenomaan yhdestä näkökulmasta, uratarinoiden kannalta. Työnantajamaine koostuu useista eri osa-alueista (ja niiden kokonaisuudesta) ja rakentuu sidosryhmille monien eri reittien kautta. Jotta pystytään muodostamaan kokonaiskuva työnantajamaineesta ja sen rakentumisesta, täytyy tuntea sen kaikki yksittäiset osa-alueet ja reitit. Jatkossa tutkimusta voisikin tehdä myös muista keinoista tai pyrkiä tarkastelemaan kaupan alan yritysten työnantajamaineen rakentumista



kokonaisuutena. Monien yritysten verkkosivuilla on uraan ja rekrytointiin liittyviä omia sivustoja, joissa on uratarinoiden lisäksi paljon muuta materiaalia sen suhteen, miten yritys pyrkii houkuttelemaan työntekijöitä ja edistämään rekrytointia. Näitä sivuja olisi mielenkiintoista tutkia enemmänkin. Lisäksi uratarinoiden tulkintaan voisi ottaa visuaalisen puolen mukaan, mikä toisi uutta ulottuvuutta tutkimuksen analyysiin.

Kiinnostavaa olisi myös tehdä vielä syvempää analyysia siitä, miten hyvin uratarinoissa esitetyt asiat vastaavat nuorten toiveita ja odotuksia työelämästä. Tähän olen viitannutkin verratessani tuloksiani aikaisempiin tutkimuksiin ja aiheesta tehtyyn kirjallisuuteen, mutta se ei kuitenkaan ole ollut fokukseni. Tutkimukseni on sen sijaan keskittynyt kuvaamaan, millä tekijöillä nämä uratarinat rakentavat yrityksensä työnantajamainetta. Tästä olisi siis hyvä jatkaa ja syventää tutkimusta. Tällaisella vertailulla voisi saada hyödyllistä lisäinformaatiota niille, jotka työnantajamaineen kehittämisen parissa työskentelevät.

## **6.2 Tutkimuksen luotettavuus**

Tässä kappaleessa reflektoin tutkimustani ja pohdin sen luotettavuutta eri näkökulmista. Pohdin myös, mitä olisin voinut tutkimuksen teossani tehdä toisin. Hyödynnän pohdintojeni tukena Eskolan ja Suorannan (2014) esittämiä käsitteitä, joiden kautta laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voi tarkastella.

Keräsin aineistoni yritysten verkkosivuilta, joten minulla tutkijana oli paljon vaikutusta sen valikoitumiseen ja rajaukseen, ja ylipäätään suuri vastuu aineiston ja laajemmin tutkimuksen luotettavuuden kannalta. Tutkimuksen luotettavuuden takaamiseksi ja aineiston edustettavuuden parantamiseksi pyrin keräämään uratarinoita mahdollisimman paljon. Näitä uratarinoita on tosin verkossa runsaasti, joten haasteeksi koitui aineiston rajaaminen. Tutkijan ongelmaksi koituukin välillä se, että aineistoa on tarjolla liikaa ja sen keräämistä joutuu tehdä valikoiden ja kriittisesti (Eskola & Suoranta 2014, 120). Yksittäisen yrityksen sivuilla saattoi olla jopa kymmeniä eri ikäisiä erilaisissa toimissa työskentelevien tarinoita, joten pohdin aineistoa kerätessäni sitä, mitkä kaikki kuuluvatkaan tutkimukseeni ja miten otan huomioon aineiston monipuolisuuden. Tein itselleni selkeät kriteerit aineiston keruun suhteen: valitsen kustakin kaupan alan toimialalta muutaman yrityksen ja kustakin yrityksestä 2–3 uratarinaa pyrkien ottamaan monipuolisesti eri työtehtävissä toimivien ja eri-ikäisten työntekijöiden tarinoita. Yhdistäväksi tekijäksi kuitenkin määrittelin sen, että uratarinat työtehtäviltään ja vastuultaan sopivat (myös) nuorille tai uratarinassa on jollakin tapaa suoraan tuotu esille, että se on suunnattu nuorille.

Päivittäistavara- ja erikoiskauppa sisältävät kumpikin yrityksiä, jotka ovat keskenään hyvin erilaisia. Halusin ottaa monipuolisesti esimerkkejä näistä erilaisista yrityksistä, ja siksi aineistoni sisältää suhteessa enemmän päivittäistavarakaupan ja erikoiskaupan yrityksiä kuin teknisen kaupan ja tukkukaupan. Yritysten ja henkilöstön määrä on muutenkin päivittäistavarakaupassa ja erikoiskaupassa suurempi kuin esimerkiksi tukkukaupassa (Kaupan liitto 2020). Näin jälkikäteen ajatellen aineiston olisi voinut rajata vielä selkeämmin ja keskittyen vaikkapa vain yhden toimialan yrityksiin. Näin tuloksista ja niiden tulkinnoista olisi voinut saada syvällisempiä, ja aineiston rajaaminen olisi ollut helpompaa.

Aineiston analyysin, etenkin ryhmittelyn ja luokittelun koin haastavaksi, sillä uratarinat olivat sisällöllisesti samanlaisia ja samoista asioista mainittiin useissa eri yhteyksissä. Esimerkiksi työntekijät kertoivat paljon asioista, joista työssään pitivät ja jotka he kokivat työn parhaiksi puoliksi, mutta nämä samat asiat mainittiin myös monessa muussa yhteydessä. Tarpeeksi selkeät ja kattavat, mutta riittävästi toisistaan erottuvat pääluokat oli siis haastava muodostaa. Ratkaisuja olisi voinut olla monenlaisia, mutta tässä tutkimuksessa esittelin oman näkemykseni. Oman haasteen toi myös jo tehdyn käsitejärjestelmän hyödyntäminen – etenkin sen kannalta, mikä sen osuus on analyysissäni. Koin Mainepöyrän kuitenkin ennen kaikkea helpottavan analyysia ja tuoden uusia näkökulmia.

Pyrin analyysissäni perusteellisuuteen ja läpinäkyvyyteen tutkimukseni luotettavuuden edistämiseksi ja varmistamiseksi. Analyysini perusteellisuus pohjautuu systemaattiseen aineiston läpikäymiseen ja tulkitsemiseen, jossa tulkinnat eivät perustu satunnaisiin otantoihin aineistosta. Eskola ja Suoranta (2014, 216) kuvaavat tätä termillä analyysin kattavuus. Objektiivisuus tutkimuksen tekemisessä on haasteellinen asia, sillä tutkijan ”oma kehys” väistämättä vaikuttaa siihen, mitä hän kuulee ja havainnoi, eli minun tapauksessani lukee ja tulkitsee, sillä tutkija itse luo ja tulkitsee tutkimusasetelmansa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 135–136). Etenkin tässä tutkimuksessa minulla tutkijana oli aineiston analyysin kannalta suuri rooli, sillä tein itse oletuksen siitä, millä tavalla kaupan alan työntekijöiden uratarinat rakentavat yritysten työnantajamainetta. Työntekijät ovat uratarinoissa kuvanneet työtään, työpaikkaansa ja työantajaansa ilman minun vaikutustani asiaan, mutta minä tutkijana olen tehnyt tulkinnan siitä, mitä nämä työntekijöiden esittämät asiat merkitsevät yritysten työnantajamaineen kannalta.

Tämä tuo haasteita etenkin tutkimuksen uskottavuuden kannalta. Eskola ja Suoranta (2014, 212) tarkoittavat uskottavuudella (credibility) tutkimuksen luotettavuutta tarkastellessa sitä,

että tutkijan on tarkastettava vastaavatko hänen tekemänsä tulkinnat ja käsitteet tutkittavien käsitystä. Tutkimuksessani tämä on haastavaa, sillä en ole näiden uratarinoiden kirjoittajien ja yritysten kanssa ollut missään vaiheessa minkäänlaisessa yhteydessä. Toisekseen se tarkoitus ja motiivi, mikä näillä kirjoittajilla on uratarinoita kirjoittaessaan ollut, ei välttämättä ole sama kuin minulla. Minä tutkijana tarkastelen uratarinoita omasta näkökulmastani, eikä se välttämättä vastaa sitä, mikä näillä työntekijöillä on ollut. Tämä toisaalta tarkoittaa sitä, etten ole myöskään omalla toiminnallani vaikuttanut uratarinoiden sisältöön, vaan olen ne saanut sellaisena kuin ne alun perin on tarkoitettukin esittää. Toisaalta en voi myöskään tarkistaa niitä tulkintoja, joita näistä uratarinoista olen tehnyt, mutta se ei tutkimuksessani kenties olekaan keskeistä. Sen sijaan tärkeää on tuoda esille oma roolini ja vastuuni aineiston tulkinnassa ja analyysissa.

Varmuudella (dependability) Eskola ja Suoranta (2014, 213) tarkoittavat sitä, että tutkijan on mahdollisuuksien mukaan otettava huomioon tutkimukseen ennustamattomasti vaikuttavat ennakkoehdot. Tässä tutkimuksessa ajattelen, että tutkijan (=minun) on pohdittava ja tunnistettava ennakkokäsityksiä ja ajatusmalleja, jotka saattavat ohjata esimerkiksi aineiston valintaa ja analyysin tekemistä. Esimerkiksi kaupan alan yritysten uratarinoita etsiessäni hyödynsin sitä tietoa, mitä itselläni oli jo entuudestaan olemassa. Aineisto ei siis välttämättä täysin edusta kaupan alaa, vaan joukkoon on saattanut valikoitua keskimääräistä enemmän suuria ja tunnettuja yrityksiä. Tähän tosin saattaa vaikuttaa myös se, että isommat yritykset löytyvät verkosta helpommin. Hyödynsin kuitenkin myös muita lähteitä kaupan alan eri yrityksiä etsiessäni ja pyrin valitsemaan myös itselleni vieraampia yrityksiä. Minulla oli myös tietynlaisia odotuksia tutkimuksen tulosten suhteen, mutta analyysia tehdessäni pyrin tietoisesti jättämään omat ennako-oletukseni taka-alalle ja keskittymään pelkästään siihen, mitä aineisto kertoo. Tutkimuksen luotettavuutta pystyy siis parantamaan sillä, että tutkija etukäteen pohtii omia käsityksiään aiheesta, ymmärtää niiden mahdollisen vaikutuksen tutkimusprosessiin ja pyrkii tiedostaen vähentämään niiden merkitystä (Eskola & Suoranta 1996, 167).

Eskola ja Suoranta (2014, 2013) tarkastelevat tutkimuksen luotettavuutta myös vahvistuvuuden (confirmability) kautta. Vahvistuvuudella he tarkoittavat sitä, että tutkijan tekemät tulkinnat saavat vahvistusta muista kyseistä ilmiötä tutkivista tutkimuksista. Kuten aiemmin olen tuonut esille, tekemäni tulkinnat ovat saaneet tukea muista työnantajamainetta ja nuorten työelämätoiveisiin ja -odotuksiin liittyvistä tutkimuksista, joskin tässä tutkimuksessani on hieman eri tarkastelunäkökulma. Käyttämäni Mainepyörä on myös

omiaan tuomaan tutkimukseen vahvistuvuutta, sillä olen hyödyntänyt sitä analyysissäni sen ja aineistoni yhteneväisyyden vuoksi.

Tässä tutkimuksessa lähdetään ajatuksesta, että yritysten uratarinat ovat tapa luoda työnantajamainetta ja houkutella potentiaalisia työntekijöitä. Vaikka asetelma saa tukea kirjallisuudesta, on hyvä pohtia myös sitä, voiko tutkimuksessa lähteä tästä oletuksesta. Onko kaikilla yrityksillä sama intressi uratarinoidensa suhteen? Jotta saisin tietää kaikkien yritysten intressit näiden uratarinoiden suhteen, täytyisi minun kysyä asiasta suoraan jokaiselta yritykseltä. Se ei kuitenkaan liene tämän tutkimuksen kannalta oleellista eikä tarpeellista. On kuitenkin hyvä ottaa huomioon, etteivät kaikki uratarinat välttämättä palvele juuri sitä tarkoitusta, mitä tässä tutkimuksessa oletan. Voi myös olla, että ne palvelevat olettamani asian lisäksi jotain muutakin tarkoitusta.

On tärkeää ottaa huomioon myös se, etteivät tämän tutkimuksen tulokset välttämättä anna realistista kuvaa kaupan alasta. Keskeinen kysymys liittyykin siihen, kuinka paljon todellisuudessa työntekijät itse ovat saaneet vaikuttaa uratarinansa sisältöön ja lopputulokseen. Ulospäin uratarinat näyttävät työntekijöiden itsensä kertomina, mutta emme voi tietää, mitä taustalla tapahtuu. Eihän yrityksen johto varmastikaan uskalla ottaa riskiä, että työntekijä saattaisi yrityksen huonoon valoon. Tähän liittyen on myös syytä pohtia sitä, millä logiikalla uratarinoiden kirjoittajat ovat valikoituneet ja jos he ovat itse saaneet vapaasti vaikuttaa uratarinoiden sisältöön, kuinka rohkeasti ja vapaasti kyseiset työntekijät uskaltavat työpaikastaan ja työnantajastaan kertoa.

## Lähteet

- Akava. 12.7.2016. Mitä korkeakoulutetut nuoret haluavat tulevaisuuden työelämältä?  
[https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/mita\\_korkeakoulutetut\\_nuoret\\_haluavat\\_tulevaisuuden\\_tyoelamalta](https://www.akavalainen.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/mita_korkeakoulutetut_nuoret_haluavat_tulevaisuuden_tyoelamalta) (Luettu 31.1.2021)
- Alatalo, J., Mähönen, E. & Räisänen, H. 2017. Nuorten ja nuorten aikuisten työelämä ja sen ulkopuolisuus. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriö. Tem-analyyseja 76/2017, 17–23.  
<https://julkaisut.valtioneuvosto.fi/bitstream/handle/10024/79182/nuorten%20ty%c3%b6el%c3%a4m%c3%a4%20ja%20sen%20ulkopuolisuus%202017.pdf?sequence=1&isAllowed=y> (Luettu 1.2.2021.)
- Argenti, P.A. & Druckenmiller, B. 2004. Reputation and the corporate brand. London: Corporate reputation review 6(4), 368–374.
- Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine: Menestystekijä. Helsinki: WSOY.
- Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä yritys. Strateginen maineenhallinta. Helsinki: WSOY.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. Career Development International 9 (4/5), 501–517.
- Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The employer brand. Bringing the best of brand management to people at work. New York: Wiley, 69.
- Blom, R., Melin, H. & Pyöriä, P. 2001. Tietotyö ja työelämän muutos. Tampere: Tampere-Paino.
- Bourdieu, P. 1984. Distinction. A social critique of the judgement of taste. London: Routledge.
- Danielsbacka, M. & Tanskanen, A. 2009. Nuorten asennoituminen työhön ja työttömyyteen. Työpoliittinen Aikakauskirja 2 (2009), 46–55.
- Davoine, L. & Méda, D. 2009. Work more to earn more? The mixed feelings of Europeans. International Labour Review (148:1–2), 15–46.
- Dowling, G. 2001. Creating Corporate Reputations. Identity, Image and Performance. Oxford: Oxford University Press.
- Drury, P. 2016. Employer branding. Your not-so-secret weapon in the competition for younger workers. Human resource management international digest 24 (3), 29.
- Duunitori. 2019. Kansallinen rekrytointitutkimus 2019.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 1996. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Rovaniemi: Lapin yliopisto, 167.
- Eskola, J. & Suoranta, J. 2014. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Tampere: Vastapaino.

- Eteläpelto, A. & Tynjälä, P. 1999. *Oppiminen ja asiantuntijuus*. Helsinki: WSOY, 24–35.
- Eurofound. 2020. *Living, working and COVID-19. First findings – April 2020*.  
[https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef\\_publication/field\\_ef\\_document/ef20058en.pdf](https://www.eurofound.europa.eu/sites/default/files/ef_publication/field_ef_document/ef20058en.pdf) (Luettu 3.2.2021.)
- Fombrun, C. 1996. *Reputation. Realizing value from the corporate image*. Boston: Harvard Business School Press, 72.
- Francis, T. & Hoefel, F. 2018. ‘True Gen’: Generation Z and its implications for companies. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/true-gen-generation-z-and-its-implications-for-companies> (Luettu 21.11.2019.)
- Green, F. 2006. *Demanding Work. The Paradox of Job Quality in the Affluent Economy*. Princeton: University Press.
- Green, F. 2009. Subjective employment insecurity around the world. *Cambridge Journal of Regions, Economy and Society*, 2(3), 343–363. <https://doi-org.ezproxy.utu.fi/10.1093/cjres/rsp003> (Luettu 2.2.2021.)
- Grönfors, M. 2011. *Laadullisen tutkimuksen kenttätyömenetelmät*. Hämeenlinna: SoFia-Sosiologi-Filosofiapu Vilkka, 94.
- Haikkola, L. & Myllyniemi, S. 2020. *Hyvää työtä! Nuorisobarometri 2019*. Valtion nuorisoneuvosto. <https://tietoanuorista.fi/wp-content/uploads/2020/12/nuorisobarometri2019-netti.pdf> (Luettu 30.10.2020.)
- Harisalo, R. & Miettinen E. 2004. *Luottamuspääoma. Yrittäjyyden kolmas voima*. 9. painos. Tampere: Tampere University Press 1995, 21–22.
- Harisalo, R. & Miettinen, E. 2010. *Luottamus: pääomien pääoma*. Tampere: Tampere University Press, 118–139.
- Harvey, D. 2005. *A Brief History of Neoliberalism*. Oxford: Oxford University Press. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=422896> (Luettu 30.1.2021.)
- Heikkinen, H. 2015. *Kerronnallinen tutkimus*. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 149–167.
- Heinonen, J. 2006. *Mainejohtaja*. Helsinki: WSOY.
- Herman, D. 2009. *Basic elements of narrative*. Malden: Wiley Blackwell, 14. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=437514> (Luettu 30.10.2019.)

- Hirvilammi, T., Väyrynen, M., Stamm, I., Matthies, A. L. & Närhi, K. 2019. Reflecting on work values with young unemployed adults in Finland. *Nordic Journal of Working Life Studies*, 9 (2), 87–104. <https://tidsskrift.dk/njwls/article/view/114802/163339> (Luettu 1.2.2021.)
- Holmberg, A. & Tuominen-Thuesen, M. 2015. Vähittäiskaupan taustaselvitys. KPMG. [https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/173187\\_vahittaiskaupan\\_tauastaselvitys\\_liitteinen\\_251115\\_valmis.pdf](https://www.oph.fi/sites/default/files/documents/173187_vahittaiskaupan_tauastaselvitys_liitteinen_251115_valmis.pdf) (Luettu 5.2.2021.)
- Hänninen, V. 2015. Narratiivisen tutkimuksen käytäntöjä. Teoksessa R. Valli & J. Aaltola (toim.) *Ikkunoita tutkimusmetodeihin 2. Näkökulmia aloittelevalle tutkijalle tutkimuksen teoreettisiin lähtökohtiin ja analyysimenetelmiin*. Jyväskylä: PS-kustannus, 168–184.
- Härkin, N. 2020. Kaupan toimialan tulevaisuusselonteon kirjallisen kuulemisen yhteenveto. Helsinki: Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja 2020: 49.
- Ilmonen, K. 2001. Sosiaalinen pääoma: käsite ja sen ongelmallisuus. Teoksessa K. Ilmonen (toim.) *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: Jyväskylän yliopisto, 9–38.
- Jenkins, R. 2017. Generation Z Versus Millennials. The 8 Differences You Need to Know. <https://www.inc.com/ryan-jenkins/generation-z-vs-millennials-the-8-differences-you.html> (Luettu 22.11.2019.)
- Jokinen, E. & Luoma-Keturi, N. 2006. Elinikäisestä oppimisesta välineitä itsensä toteuttamiseen työelämässä. Teoksessa J. Mäkinen, E. Olkinuora, R. Rinne & A. Suikkanen (toim.) *Elinkautisesta työstä elinikäiseen oppimiseen*. Jyväskylä: PS-kustannus, 61–73.
- Juholin, E. 2007. Työelämän muutos haastaa työyhteisöviestinnän ajatusmallit. *Media & Viestintä*, 30 (2).
- Juholin, E. 2009. Viestinnän vallankumous. Löydä uusi työyhteisöviestintä. Helsinki: WSOYPro, 274–278.
- Julkunen, R. 2008. Uuden työn paradoksit. Keskusteluja 2000-luvun työprosess(e)ista. Tampere: Vastapaino, 108–117.
- Järvensivu, A. 2010. Tapaus työelämä ja voiko sitä muuttaa. Tampere: Tampere University Press, 169.
- Järvensivu, A. 2014. Sukupolvet ja avainkokemukset. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) *Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat*. Tampere: Tampere University Press, 19–34.

- Järvensivu, A. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviaaltoteoria ja suomalaisen työelämän sukupolvet. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 41–59.
- Järvensivu, A., Nikkanen, R. & Syrjä, S. 2014. Sukupolviprofililit. Teoksessa A. Järvensivu, R. Nikkanen & S. Syrjä (toim.) Työelämän sukupolvet ja muutoksessa pärjäämisen strategiat. Tampere: Tampere University Press, 202–259.
- Karvonen, E. 1997. Imagologia. Imagon teorioiden esittelyä, analyysia, kritiikkiä. Väitöskirja, Tampereen yliopisto.
- Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Imago ja maine menestystekijöinä myöhäismodernissa maailmassa. Helsinki: Gaudeamus.
- Karvonen, E. 2000. Imagon rakennusta vai maineenhallintaa. Teoksessa P. Aula & S. Hakala (toim.) Kolmet kasvot. Helsinki: Loki-kirjat, 51–76.
- Kaupan liitto. 2020. <https://kauppa.fi/kaupan-ala/> (Luettu 2.3.2020.)
- Koivumäki, J. 2008. Työyhteisöjen sosiaalinen pääoma. Tutkimus luottamuksen ja yhteisöllisyyden rakentumisesta ja merkityksestä muuttuvissa valtion asiantuntijaorganisaatioissa. Akateeminen väitöskirja, Tampereen yliopisto. Tampere: Tampere University Press.
- Korpi, T., Laine, T. & Soljasalo J. 2012. Rekrytoinnin suhteellisuusteoria. Helsinki: Management Institute of Finland MIF.
- Lillrank, P. 2018. Työpaikat – työorganisaatiot – organisoituminen. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim, 205–215.
- Malin, M. 2018. Monikulttuurisuus työelämässä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim, 315–334.
- Myrden, S. E. & Kelloway, K. 2015. Young workers' perception of brand image: main and moderating effects. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance* 2 (3), 267–281.
- Mäkipeska, M. & Niemelä, T. 2005. Haasteena luottamus. Työyhteisön sosiaalinen pääoma ja syvärakenne. Helsinki: Edita Prima.
- Nätti, J. & Pyöriä, P. 2017. Epätyypilliset työsuhteet, epävarmuus ja liikkuvuus. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Helsinki University Press, 26–41.



- Pajarinen, M. & Rouvinen P. 2018. Digitalisaatio muuttaa ammattijakaumia, työn sisältöä ja rakennetta, mutta ihmistyö ei häviä. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim, 47–62.
- Piha, K. & Poussa, L. 2012. Dialogi paremman työelämän puolesta. Helsinki: Talentum Media, 146–147.
- Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.
- Poutanen, S., Kovalainen, A. & Rouvinen, P. 2020. Digital Work and the Platform Economy: Understanding Tasks, Skills and Capabilities in the New Era. New York: Routledge, 3–5.
- Purhonen, S. 2007. Sukupolvien ongelma. Tutkielmia sukupolven käsitteestä, sukupolvitietoisuudesta ja suurista ikäluokista. Väitöskirja. Helsingin yliopiston sosiologian laitoksen tutkimuksia nro 251. Helsinki: Yliopistopaino, 93–98, 215–220, 256.
- Psyko & Henry. 2000. Työhön liittyvät odotukset ja motivaatiotekijät. Helsinki: Psyko Henkilövalinnat Oy, 6.
- Pyöriä, P., Ojala, S., Saari, T. & Järvinen, K. M. 2017. Nuoret työelämässä. Teoksessa P. Pyöriä (toim.) Työelämän myytit ja todellisuus. Helsinki: Gaudeamus, 81–99.
- Riel, C. & Fombrun, C. 2007. Essentials of corporate communication. London: Routledge.
- Rope, T. 2000. Suuri markkinointikirja. Helsinki: Kauppakaari OYJ, 175–180.
- Rosi, J. 2019. Näillä asioilla työnantajat houkuttelevat työnhakijoita juuri nyt. Duunitori. <https://duunitori.fi/tyoelama/world-employer-branding-day-2019> (Luettu 30.10.2019.)
- Sennett, R. 2002. Työn uusi järjestys. Miten uusi kapitalismi kuluttaa ihmisen luonnetta. Suom. E. Kivinen & D. Kivinen. Jyväskylä: Gummerus, 7.
- Sennett, R. 2006. The culture of the new capitalism. Yale University Press, 187. <https://ebookcentral.proquest.com/lib/kutu/reader.action?docID=3419931> (Luettu 30.1.2021.)
- Siltala, J. 2013. Nuoriso mainettaan parempi? Helsinki: WSOY, 176–195.
- Studentwork. 2018. Nuoret osaajat työelämässä. Helsinki: Studentwork.
- Sutela, H. & Lehto, A. M. 2014. Työolojen muutokset 1977–2013. Helsinki: Tilastokeskus. SVTa (Suomen virallinen tilasto): Työvoimatutkimus [verkkojulkaisu]. ISSN=1798–7830. Työllisyys ja työttömyys 2019, 2 Työllisyys ja työttömyys vuonna 2019. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 3.2.2021]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti\\_2019\\_13\\_2020-05-07\\_kat\\_002\\_fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2019/13/tyti_2019_13_2020-05-07_kat_002_fi.html)

- SVTb (Suomen virallinen tilasto): Työvoimatutkimus [verkkójulkaisu]. ISSN=1798–7830. Joulukuu 2020, Liitetaulukko 12. Osa-aikatyöllisten osuus kaikista työllisistä sukupuolen mukaan 2019/12–2020/12, 15–74-vuotiaat, %. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 2.2.2021]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2020/12/tyti\\_2020\\_12\\_2021-01-28\\_tau\\_012.fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2020/12/tyti_2020_12_2021-01-28_tau_012.fi.html)
- SVTc (Suomen virallinen tilasto): Työvoimatutkimus [verkkójulkaisu]. ISSN=1798–7830. Kesäkuu 2013, Liitetaulukko 12. Osa-aikatyöllisten osuus kaikista työllisistä sukupuolen mukaan 2012/06–2013/06, 15–74-vuotiaat, %. Helsinki: Tilastokeskus [viitattu: 2.2.2021]. Saantitapa: [http://www.stat.fi/til/tyti/2013/06/tyti\\_2013\\_06\\_2013-07-23\\_tau\\_012.fi.html](http://www.stat.fi/til/tyti/2013/06/tyti_2013_06_2013-07-23_tau_012.fi.html)
- aTalent. 2018. Rekrytointitutkimus 2018. <https://atalent.fi/rekrytointitutkimus-2018> (Luettu 18.11.2019.)
- Tapscott, D. 2010. Syntynyt digiaikaan. Sosiaalisen median kasvatit. Helsinki: WSOY, 24–50.
- TAT (Talous ja nuoret). 2018. Kun koulu loppuu – Nuorten tulevaisuusraportti 2018. <https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2018/10/Kun-koulu-loppuu-Nuorten-tulevaisuusraportti-2018.pdf> (Luettu 28.1.2021)
- TAT (Talous ja nuoret). 2020. TAT Nuorten Tulevaisuusraportti 2020. [https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2020/08/TAT-Nuorten-tulevaisuusraportti-2020-tutkimus\\_verkkójulkaisu.pdf](https://www.tat.fi/wp-content/uploads/2020/08/TAT-Nuorten-tulevaisuusraportti-2020-tutkimus_verkkójulkaisu.pdf) (Luettu 28.1.2021)
- Tuohinen, T. 2010. Nuorten 'työeetos' - protestanttisesta etiikasta työyhteisön henkeen? Työpoliittinen Aikakauskirja 4/2010, 33–42. <https://docplayer.fi/10273305-Nuorten-tyoeetos-protestanttisesta-etiikasta-tyoyhteison-henkeen.html> (Luettu 28.1.2021)
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Helsinki: Tammi.
- Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.
- Turunen, T. 2012. Työorientaatiot muutoksessa? Suomalaisten palkansaajien työhön ja organisaatioon sitoutuminen sekä työhön kohdistuvat odotukset eurooppalaisessa vertailussa. Väitöskirja. Helsinki: Sosiaalitieteiden laitoksen julkaisuja 2012:4, 55–63.
- T-Media. 2017. Työntekijäkeskeiset yritykset kiinnostavat korkeakouluopiskelijoita. <https://t-media.fi/fi/tyontekijakeskeiset-yritykset-ja-startupit-kiinnostavat/> (Luettu 18.11.2019.)
- Työterveyslaitos, Keskinäinen Työeläkevakuutusyhtiö Elo & S-ryhmä. 2018. S-ryhmän nuorten työntekijöiden työelämäodotuksia ja -kokemuksia. Nuorten työelämäodotukset –selvitys. [https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/01/Infografiikka\\_uusi.pdf](https://www.ttl.fi/wp-content/uploads/2018/01/Infografiikka_uusi.pdf) (Luettu 2.3.2020.)

- Urpelainen, A. K. 2019. Yritykset tarkkana! Tällaiset työpaikat eivät kiinnosta tulevaisuuden työntekijöitä, opiskelijoita. Talouselämä. <https://www.talouselama.fi/uutiset/yritykset-tarkkana-tallaiset-tyopaikat-eivat-kiinnosta-tulevaisuuden-tyontekijoita-opiskelijoita/3a56a3bb-d4bb-45b2-b93e-709026400337> (Luettu 18.11.2019.)
- Virtanen, P. 1999. Kaupungin imago. Helsinki: Rakennustieto, 7.
- Väänänen, A., Turtiainen, J. & Toivanen, M. 2018. Suomalaisen työelämän muutos 1940-luvulta tähän päivään. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim, 19–32.
- Wrede, S. 2018. Ammatit ja toimeentulo globaalissa ajassa. Teoksessa T. Michelsen, K. Reijula, L. Ala-Mursula, K. Räsänen & J. Uitti (toim.) Työelämän perustietoa. Helsinki: Duodecim, 33–46.
- Åberg, L. 1997. Viestinnän strategiat. Helsinki: WSOY, 80.
- Åberg, L. 2006. Johtamisviestintää! Esimiehen ja asiantuntijan viestintäkirja. Helsinki: Infor.

## Liitteet

### Liite 1. Aineisto tiivistettynä

Taulukko 4 Aineisto tiivistettynä

Kauppan toimiala	Yritys	Uratarinoiden lukumäärä	Työnimikkeet
Päivittäistavarakauppa	Tokmanni	3	Kesäharjoittelija Asiakaspalveluassistentti Aluepäällikkö
Päivittäistavarakauppa	S-ryhmä	3	Myyjä ja visualisti/Sokos Myymläpäällikkö/Sale ABC-toimialapäällikkö
Päivittäistavarakauppa	Fazer	2	Kassa-tarjoilija Asiakkuuspäällikkö
Päivittäistavarakauppa	Palmia	2	Ruokapalveluvastaava Keittiömestari
Päivittäistavarakauppa	Alko	2	Myyjä Valikoimamestari
Päivittäistavarakauppa	Lidl	4	Myyjä Tuote- ja markkina-asiantuntija Osastopäällikkö Keräilytavarana osastopäällikkö
Päivittäistavarakauppa	R-kioski	1	R-kauppia
Päivittäistavarakauppa	Burger King	3	Fast Food -työntekijä Apulaisravintolapäällikkö Vuoropäällikkö
Päivittäistavarakauppa	BW-restaurants	3	Assistentti-tarjoilija Kokki Baarimestari
Päivittäistavarakauppa Erikoiskauppa	Ikea	1	Ravintolatyöntekijä
Erikoiskauppa	JYSK	1	Myymläpäällikkö
Erikoiskauppa	Stadium	3	Myyjä Tiimivetäjä Myymläpäällikkö
Erikoiskauppa	Autolle.com	3	Automyyjä Auto-ostaja Toimitusedustaja
Erikoiskauppa	Kamux	2	Automyyjä Myyntipäällikkö
Erikoiskauppa	Elisa	1	Myymläpäällikkö

Kauppan toimiala	Yritys	Uratarinoiden lukumäärä	Työnimikkeet
Erikoiskauppa	Apteekki	1	Farmaseutti
Erikoiskauppa	Rinta-Jouppi	3	Myyjä Myyntipäällikkö Myyntipäällikkö
Erikoiskauppa	Stockmann	3	Viestintäkoordinaattori Projektipäällikkö Myyntipäällikkö
Erikoiskauppa Tukkukauppa	Sinebrychoff	1	Tiiminvetäjä myyntipalvelussa
Tukkukauppa	Metsä Group	1	Transportation planner
Tukkukauppa	Wihurin Metro-Tukku	2	Järjestelmätukihenkilö Key Account Manager
Tukkukauppa	Kalatukku Eriksson	2	Fileoija Kotimaan ostaja
Tukkukauppa Tekninen kauppa Erikoiskauppa	Broman Group	2	Kassavastaava Tavaratalopäällikkö
Tekninen kauppa	Hilti	3	Myymlätyöntekijä Local Repair Expert Regional Account Manager
Tekninen kauppa	Ahlsell	3	Tekninen myyjä Kylmälaitemyyjä Myymlämyyjä
Tekninen kauppa	Neste	3	Executive Assistant Customer Service Manager Commercial Development Manager