LAPPEENRANNAN TEKNILLINEN YLIOPISTO
School of Business and Management
Tietojohtaminen ja johtajuus

Mette Mikkola

TYÖNANTAJAMAINEEN HALLINTA SUOMALAISISSA SUURYRITYKSISSÄ

Pro gradu – tutkielma 2015

Työn ohjaaja/1. tarkastaja: Professori Aino Kianto
2. tarkastaja: Professori Mika Vanhala

TIIVISTELMÄ

Tekijä:	Mikkola, Mette
Tutkielman nimi:	Työnantajamaineen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä
Tiedekunta:	School of Business and Management
Maisteriohjelma:	Tietojohtaminen ja johtajuus
Valmistumisvuosi:	2015
Pro gradu -tutkielma:	Lappeenrannan teknillinen yliopisto 143 sivua, 10 kuviota, 8 taulukkoa, 1 liite
Tarkastajat:	Professori Aino Kianto, Professori Mika Vanhala
Hakusanat:	maine, työnantajamaine, maineenhallinta, organisaation vetovoimaisuus

Tässä tutkimuksessa tarkastellaan työnantajamainetta ja sen hallintaa organisaation menestystekijänä. Erityislaatuisen osaamisen ollessa yhä voimakkaammin organisaatioiden kilpailukyvyn perusta, sitä keskeisempää yrityksille on saada houkuteltua ja rekrytoitua palvelukseensa lahjakkaita työntekijöitä.

Empiirisen tutkimuksen tavoitteena oli selvittää millä tavoin suuret suomalaiset yritykset hallitsevat työnantajamainettaan. Tutkimus toteutettiin kvalitatiivisena monitapaustutkimuksena. Tutkittavia tapauksia olivat Kone Oyj, Wärtsilä Oyj, UPM-Kymmene Oyj sekä OP ryhmä. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla tapausorganisaatioista.

Tutkimus osoittaa, että hyvällä työnantajamaineella on olennainen merkitys siinä kuinka vetovoimainen organisaatio on potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Panostamalla työnantajamaineensa hallintaan, organisaatiot kykenevät houkuttelemaan palvelukseensa lahjakkaimpia ja parhaiten soveltuvia työntekijöitä. Tutkimuksen perusteella työnantajamaineen hallinta on organisaation strategiaan pohjautuvaa jatkuvaa työtä, jota eri organisaatiotahot toteuttavat yhteistyössä. Työnantajamainetta voidaan rakentaa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sidosryhmien kanssa. Nykyisellä henkilöstöllä on tutkimuksen perusteella merkittävä rooli ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa.

ABSTRACT

Author:	Mikkola, Mette
Title:	Managing employer reputation in large Finnish companies
Faculty:	School of Business and Management
Master's Programme:	Master's Degree Programme in Knowledge Management and Leadership
Year:	2015
Master's Thesis:	Lappeenranta University of Technology 143 pages, 10 figures, 8 tables, 1 appendix
Examiners:	Professor Aino Kianto, Professor Mika Vanhala
Keywords:	reputation, employer reputation, reputation management, organizational attractiveness

This study examines the role of employer reputation and reputation management as an organizational success factor. Competition for the most talented workforce is intense and organizations' ability to attract and recruit proficient employees has become a prerequisite for organizational competitiveness.

The aim of the empirical study was to examine how four Finnish renowned companies manage their employer reputation at the moment. The study was conducted as a qualitative multiple case study. The case organizations were Kone Oyj, Wärtsilä Oyj, UPM-Kymmene Oyj and OP Financial Group. The empirical data was collected from the case organizations through semi-structured interviews.

Based on the results, a good employer reputation has an essential role in organizational attractiveness among potential employees. By investing in reputation management, organizations are able to attract and recruit the best and most suitable talents. According to the study, employer reputation management is continuous work based on corporate strategy, and it is implemented in collaboration of various organizational units. Organizations can build employer reputation within different interaction situations with stakeholders. This study also shows that current employees play a significant role in managing employer reputation, as the messages and actions of the employees are transmitted outside the organization.

ALKUSANAT

Olen nyt saanut graduni myötä kauppatieteiden maisterin opinnot päätökseen ja sen myötä saavuttanut yhden tärkeän tavoitteen elämässäni. Näihin reiluun kahteen vuoteen on mahtunut paljon ja aika on kulunut kuin siivillä. Nyt on aika suunnata katse kohti tulevaisuutta ja sen mukanaan tuomia uusia tavoitteita ja unelmia.

Haluan kiittää haastattelemiani tapausorganisaatioiden edustajia panoksestanne ja mielenkiintoisista näkemyksistänne tutkimusaiheeni saralta. Lisäksi haluan osoittaa kiitokseni graduni ohjaajille Ainolle ja Mikalle teidän asiantuntevasta ohjauksestanne tämän prosessin aikana.

Kiitos kuuluu myös loistavalle opiskeluporukalle, johon on ollut ilo tutustua opintojen myötä. Kiitos erityisesti Ainolle tsemppauksestasi ja positiivisuudestasi! Suurena tukenani tällä koko opintomatkallani ovat olleet myös rakas perheeni sekä ystäväni. Kaikki ne kannustavat ja rohkaisevat sanat ovat olleet korvaamattomia.

Suurin kiitos kuuluu kuitenkin avopuolisolleni Tuomolle, joka on seisonut vierelläni tämän unohtumattoman matkan ymmärtäen ja kannustaen, kun tarve on vaatinut. Lämmin kiitos kärsivällisyydestäsi ja tuestasi.

Iitissä 10.11.2015

Mette Mikkola

1 JOHDANTO 8

1.1 Taustaa 8

1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus 11

1.3 Tutkimusmenetelmät 13

1.4 Tutkimuksen kulku 14

2 MAINE JA STRATEGINEN MAINEENHALLINTA 16

2.1 Taustaa maineen tutkimukselle 16

2.2 Maine, imago ja identiteetti 20

2.3 Maineen rakentuminen 23

2.4 Strateginen maineenhallinta organisaation menestystekijänä 29

3 TYÖNANTAJAMAINEEN HALLINTA 36

3.1 Työnantajamaine käsitteenä 36

3.2 Työnantajamaineen hallinta prosessina 42

3.3 Viestintä työnantajamaineen hallinnan työvälineenä 48

3.3.1 Rekrytointiviestintä 51

3.3.2 Tarinat maineen rakentajina 54

3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys 56

4 TUTKIMUSMENETELMÄT 59

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus 59

4.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmä 60

4.3 Aineisto ja sen analyysi 63

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi 67

5 TULOKSET 71

5.1 Työnantajamaine ja sen hallinta caseorganisaatioissa 71

5.2 Ristiinanalyysi 92

5.2.1 Työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät 92

5.2.2 Hyvän työnantajamaineen hyödyt 98

5.2.3 Työnantajamaineen hallinnan organisointi 103

5.2.4 Työnantajamaineen hallinnan menetelmät 105

6 JOHTOPÄÄTÖKSET 113

6.1 Työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät 114

6.2 Hyvän työnantajamaineen hyödyt 118

6.3 Työnantajamaineen hallinnan organisointi 120

6.4 Työnantajamaineen hallinnan menetelmät 122

6.5 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista 126

6.7 Rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle 131

6.8 Yhteenveto 133

LÄHTEET 135

LIITTEET

KUVIOT

Kuvio 1. Tutkielman kulku
Kuvio 2. Maineen, imagon ja identiteetin suhde toisiinsa
Kuvio 3. Maineen osatekijät
Kuvio 4. Maineenhallinnan strategiset tasot
Kuvio 5. Maineen johtamisen prosessi
Kuvio 6. Työnantajabrändäys prosessina
Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys
Kuvio 8. Tutkimusprosessin kulku
Kuvio 9. Työnantajamaineen hallinnan organisointi caseorganisaatioissa
Kuvio 10. Tiivistelmä tutkimustuloksista

TAULUKOT

Taulukko 1. Työnantajamaine-/-brändipanostuksien mittareita
Taulukko 2. Caseorganisaatioiden esittely
Taulukko 3. Työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioittain
Taulukko 4. Työnantajamaineeseen vaikuttavat yhteneväiset teemat
Taulukko 5. Hyvän työnantajamaineen keskeiset hyödyt organisaatioittain
Taulukko 6. Hyvän työnantajamaineen hyödyt
Taulukko 7. Työnantajamaineen hallinnan menetelmät organisaatioittain
Taulukko 8. Työnantajamaineen hallinnan menetelmät

1 JOHDANTO

Tässä kappaleessa perehdytään tutkimuksen taustaan ja esitetään tutkimusongelma, tutkimuksen tavoite sekä rajaukset. Lisäksi kappaleessa käsitellään lyhyesti tutkimusmenetelmiä sekä esitetään tutkimusraportin kulku.

1.1 Taustaa

Toimintaympäristöä ja samalla työelämää muokkaavat muutokset ovat nostaneet osaamisen yhdeksi organisaation keskeiseksi menestystekijäksi (Aaltio, 2008). Yritysten kilpailukyky perustuu yhä vahvemmin siihen millaista osaamista organisaatioilla on, miten sitä kyetään hyödyntämään ja miten joustavasti pystytään oppimaan uutta (Otala, 2008). Erityisesti osaamisintensiivisissä asiantuntijatehtävissä korostuu erityislaatuisen osaamisen merkitys (Viitala, 2013). Uuden osaamisen kartuttamisessa nousee keskiöön organisaation kyky rekrytoida lahjakkaita työntekijöitä, sillä yrityksen työvoiman laatu riippuu siitä, miten yritys vetoaa potentiaalisiin työntekijöihin ja sen myötä onnistuu rekrytoinneissaan. Kilpailu parhaista osaajista on kiristynyt entisestään työmarkkinoilla, jonka vuoksi yritysten on aktiivisesti pyrittävä vaikuttamaan potentiaalisten työntekijöiden käsityksiin ja houkuteltava osaajia kiinnostumaan yrityksestä potentiaalisena työpaikkana. Keskeinen tekijä työvoiman houkuttelemisessa on yrityksen hyvä työnantajamaine. (Kanar, et. al. 2015.)

Työnantajamaineella tarkoitetaan sidosryhmien käsitystä organisaatiosta työpaikkana ja sitä voidaan tarkastella sekä ulkoisesta että sisäisestä näkökulmasta (Juholin, 2013). Työnantajamaine liittyy läheisesti maineen käsitteeseen, jolla puolestaan tarkoitetaan sidosryhmien kokonaisvaltaista kokemuksiin ja mielikuviin perustuvaa käsitystä organisaatiosta pitkällä aikavälillä (Aula & Heinonen, 2002). Maineesta tekee ajankohtaisen ja merkittävän tutkimuskohteen organisaatioiden toimintaympäristön jatkuvat ja nopeasti tapahtuvat muutokset, jotka edellyttävät yrityksiltä mukautumista muutoksiin säilyäkseen kilpailukykyisinä. Yritysten on kyettävä toimimaan vastuullisesti ja otettava huomioon toiminnassaan erilaisten sidosryhmien odotuksia ja

näkemyksiä, seurattava eri julkisuuksia sekä lunastettava olemassaolonsa oikeutus päivittäin. (Juholin, 2013.) Lisäksi sosiaalisen median ja verkkojulkisuuden mukanaan tuomat vaatimukset läpinäkyvyydestä sekä vuorovaikutteisuudesta ovat tuoneet mukanaan uudenlaisia vaatimuksia ja haasteita maineenhallinnalle (Tuominen, 2013).

Sopivien työntekijöiden löytäminen sekä parhaiden osaajien houkutteleminen yrityksen palvelukseen vaatiikin yritykseltä panostuksia työnantajamaineensa hallintaan ja rakentamiseen, jonka avulla voidaan edistää myönteisen työnantajamaineen muodostumista (Hepburn, 2005; Juholin, 2013). Hyvä työnantajamaine vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen, joka on keskeinen tekijä henkilöstön hankinnan ja saatavuuden kannalta (Turban & Cable, 2003a; Hepburn, 2005). Hyvä maine pohjautuu yrityksen hyviin tekoihin, viestintään sekä hyviin suhteisiin sidosryhmien kanssa. Hyvämaineinen yritys näyttäytyy sidosryhmien silmissä luotettavana ja vetovoimaisena, ja on siksi sidosryhmien ensimmäinen valinta. (Aula & Mantere, 2005.)

Maineenhallinnalla tarkoitetaan organisaation ennalta suunniteltua ja pitkäjänteistä strategista toimintaa, jonka avulla pyritään ohjaamaan omaa toimintaa ja vaikuttamaan sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta. Maineenhallinnan keskiössä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. (Tuominen, 2013.) Työnantajamaineen hallintaa voidaan tarkastella jatkuvana prosessina, joka lähtee liikkeelle yrityksen strategiasta ja siitä johdetuista tavoitteista. Työnantajamaineen hallinnan ulkoisena tavoitteena on vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen ja houkuttelevuuteen potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Sisäisesti työnantajamaineen hallinnalla pyritään vaikuttamaan nykyisen henkilöstön sitoutumiseen ja viihtymiseen. (Aula & Heinonen, 2002.)

Organisaation hyvät teot työnantajana eivät yksistään riitä varmistamaan hyvää työnantajamainetta. Lisäksi tarvitaan viestinnän keinoja, joiden avulla hyvistä teoista kommunikoidaan sidosryhmille. (Hepburn, 2005.) Viestintä tulisikin nähdä maineenhallinnan työkaluna, jonka avulla voidaan pyrkiä edistämään myönteisen maineen rakentumista (Aula & Heinonen, 2002). Erityisesti tarinallisen viestinnän

avulla voidaan tukea erilaisia maineenhallinnan käytänteitä organisaatioissa (Dowling, 2006).

Vaikka maine on ollut akateemisen tutkimuksen kohteena jo pitkään, ei työnantajanäkökulma ole noussut erityisesti esiin aiemmassa mainetutkimuksessa. Työnantajamainetta on tarkasteltu aiemmassa mainekirjallisuudessa osana organisaation kokonaismainetta (mm. Fombrun & Van Riel, 2004; Aula & Mantere, 2005; Heinonen, 2006; Aula & Heinonen, 2011; Juholin, 2013, Tuominen, 2013). Pelkästään työnantajamaineen tarkasteluun keskittyvää tutkimusta on mainetutkimuksen kontekstissa vielä hyvin rajallisesti.

Organisaation vetovoimaisuutta käsittelevää aiempaa tutkimusta löytyy erityisesti 2000-luvulta lähtien, mutta aihetta ei ole juurikaan tarkasteltu mainetutkimuksen kontekstissa organisaation näkökulmasta. Organisaation vetovoimaisuutta työnantajana on tarkasteltu aiemmin erityisesti markkinoinnin saralla ja siksi tässäkin tutkielmassa käsitellään aihepiiriä myös markkinoinnin näkökulmasta. Markkinoinnin kirjallisuudessa organisaation vetovoimaisuuden nähdään liittyvän yrityksen ainutlaatuiseen työnantajabrändiin, jota rakennetaan työnantajabrändäyksen avulla (mm. Ambler & Barrow, 1996; Backhaus & Tikoo, 2004; Barrow & Mosley, 2005; Minchington, 2007; Chhabra & Sharma, 2012; Mosley, 2007). Myös rekrytointia käsittelevässä, markkinoinnin teorioihin pohjautuvassa aiemmassa tutkimuksessa on tarkasteltu organisaation vetovoimaisuutta, jossa korostuu erityisesti yksilön näkökulma (mm. Lievens & Highhouse, 2003; Highhouse, et. al. 2003). Myös maineen merkitystä organisaation vetovoimatekijänä on tutkittu rekrytoinnin kirjallisuudessa (mm. Cable & Graham, 2000; Collins & Stevens, 2002; Cable & Turban, 2003; Xie, et. al. 2015; Collins & Han, 2004; Kanar, et. al. 2015).

Erona markkinoinnin näkemykseen, mainekirjallisuudessa korostuu ajatus siitä, ettei organisaatio voi luoda työnantajamainettaan täysin itse, sillä se rakentuu organisaation ja sidosryhmien välisissä kohtaamisissa erilaisissa vuorovaikutustilanteissa (Aula & Heinonen, 2002). Kokemuksien lisäksi sidosryhmien mainekäsityksiin vaikuttavat mielikuvat, asenteet, arvostukset ja

kuulopuheet, joihin organisaatio ei voi vaikuttaa, joten maine rakentuu myös silloin kun organisaatio ei sitä itse aktiivisesti rakenna. Mainekirjallisuudessa on lisäksi tunnistettu ettei organisaatio pysty täysin kontrolloimaan mainettaan, jolloin esiin nousevat myös mahdolliset riskit maineen menettämisestä. (Tuominen, 2013.)

1.2 Tutkimusongelma, tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tutkimuskysymykset ovat seuraavat:

Pääkysymys:

Miten suuret suomalaiset yritykset hallitsevat työnantajamainettaan?

Alakysymykset:

Mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamaineeseen?
Millaisia hyötyjä hyvästä työnantajamaineesta on yrityksille?
Miten työnantajamaineen hallinta on organisoitu yrityksissä?
Millaisia menetelmiä yrityksillä on työnantajamaineensa edistämiseksi?

Tämän tutkimuksen tavoitteena on selvittää, miten suuret suomalaiset yritykset hallitsevat työnantajamainettaan. Päätutkimuskysymystä tukevat neljä alakysymystä, joista ensimmäinen käsittelee työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä. Työnantajamainetta käsittelevän tutkimuksen ollessa vielä vähäistä, tutkimuksessa on olennaista selvittää, mitkä tekijät oikeastaan vaikuttavat työnantajamaineen nykytilaan. Ymmärtämällä millaiset eri tekijät vaikuttavat työnantajamaineeseen, voidaan pyrkiä vaikuttamaan näihin tekijöihin ja siten yrityksen työnantajamaineeseen. Tutkimuksen toinen alakysymys käsittelee hyvän työnantajamaineen hyötyjä. Tutkimuksessa pyritään tuomaan esille millaisia hyötyjä yritykset voivat saavuttaa panostamalla työnantajamaineensa hallintaan. Kolmas alakysymys käsittelee työnantajamaineen hallinnan organisointia. Tällä kysymyksellä pyritään tuomaan esille kuinka strategista, systemaattista ja jatkuvaa toimintaa työnantajamaineen hallinta on ja liittyykö siihen jonkinlainen prosessi tai

konsepti jonka puitteissa työnantajamainepanostuksia tehdään. Kysymyksen avulla halutaan selvittää myös kuka vastaa työnantajamaineen johtamisesta organisaatioissa. Tutkimuksen neljäs alakysymys käsittelee työnantajamaineen hallinnan menetelmiä. Kysymyksen avulla pyritään selvittämään millaisia menetelmiä yrityksillä on käytössään, joiden avulla he pyrkivät edistämään työnantajamainettaan.

Tässä tutkimuksessa keskitytään tarkastelemaan työnantajamainetta erityisesti ulkoisen työnantajamaineen näkökulmasta, jonka keskeinen sidosryhmä ovat potentiaaliset työntekijät. Tutkimuksessa otetaan kuitenkin huomioon myös sisäinen työnantajamaine, sillä käsitteitä ei voida täysin erotella toisistaan. Tutkimuksessa ei tarkastella tehtyjen työnantajamainepanostuksien vaikuttavuutta, vaan pyritään tuomaan esille millaisin menetelmin työnantajamaineeseen voidaan vaikuttaa.

Tutkielman teoreettisessa osuudessa pyritään luomaan mahdollisimman kokonaisvaltainen ja selkeä kuva tutkittavasta aiheesta aiemman kirjallisuuden pohjalta. Tämä tapahtuu tarkastelemalla maineen, työnantajamaineen ja maineenhallinnan aiempaa tieteellistä keskustelua, joka pohjautuu mainetta käsittelevän kirjallisuuden lisäksi myös markkinoinnin kirjallisuuden pariin. Tutkimuksen teoreettista viitekehystä pyritään havainnollistamaan teoreettisen osion lopussa esitettävällä kuviolla.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tarkastellaan miten suomalaiset tunnetut yritykset pyrkivät hallitsemaan ja rakentamaan työnantajamainettaan houkutellakseen potentiaalisia työntekijöitä ja erottautuakseen kilpailijoistaan. Empiirisessä osuudessa aihepiiriä ei tutkita sidosryhmien näkökulmasta, vaan mielenkiinnon kohteena ovat valittujen tapausorganisaatioiden näkemykset työnantajamaineeseen vaikuttavista tekijöistä, hyvän työnantajamaineen hyödyistä sekä maineenhallinnan menetelmistä. Empiirisen tutkimuksen tavoitteena on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin, jotta voitaisiin mahdollisesti täydentää ja laajentaa aiempaa tieteellistä keskustelua.

1.3 Tutkimusmenetelmät

Tämä tutkimus on luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti (Hirsjärvi, et. al. 2009, 161; Tuomi & Sarajärvi, 2006, 27). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat myös laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa, tutkittavan kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, sekä tapauksien käsittely ja aineiston tulkinta ainutlaatuisina tapauksina (Hirsjärvi, et. al. 2009, 161, 164). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 2000, 18). Laadullinen tutkimus soveltuu tämän tutkimuksen metodologiaksi sillä tutkimuksen tavoitteena on saada yksityiskohtaista, syvällistä ja monipuolista tietoa työnantajamaineen hallinnasta, hyödyistä sekä työnantajamaineen edistämisen menetelmistä.

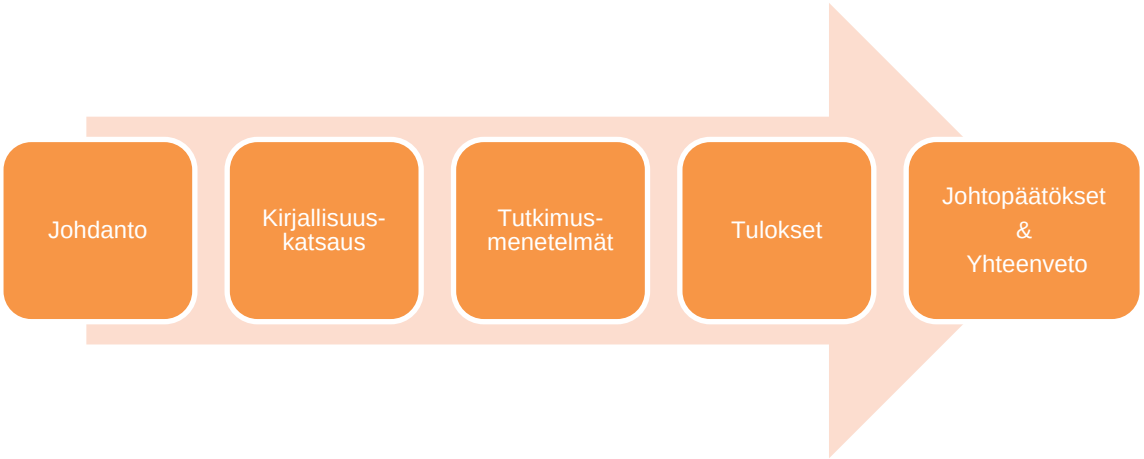
Tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana on monitapaustutkimus, eli kollektiivinen tapaustutkimus. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa pyritään ymmärtämään tiettyä aihetta syvällisemmin tai yritetään rakentaa parempaa teoriaa (Stake, 1995, 3-4). Työnantajamaineen aiemman tutkimuksen ollessa vielä vähäistä, soveltuu monitapaustutkimus hyvin aihepiirin tarkasteluun. Tässä tutkimuksessa aineisto kerätään neljästä tunnetusta suomalaisesta yrityksestä, joita ovat Kone Oyj, Wärtsilä Oyj, UPM-Kymmene sekä OP ryhmä. Aineisto kerätään haastattelemalla puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla yhteensä kuutta henkilöä, jotka työskentelevät tapausorganisaatioiden brändi-, HR- ja viestintäyksiköiden johtotehtävissä.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa tapauksia tarkastellaan ensin organisaatiokohtaisesti, jonka jälkeen eri tapauksia vertaillaan toisiinsa valittujen teemojen valossa ristiinanalyysiä hyödyntäen. Analyysi etenee valittujen tutkimusteemojen mukaisesti, joita ovat työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät, hyvän työnantajamaineen hyödyt, työnantajamaineen hallinnan organisointi sekä työnantajamaineen hallinnan menetelmät.

1.4 Tutkimuksen kulku

Tutkielman johdannossa on esitelty tutkimuksen tausta, tutkimusongelma, tavoitteet, rajoitukset sekä käytettävät tutkimusmenetelmät lyhyesti. Johdantoa seuraa tutkimuksen teoreettinen osuus, jossa perehdytään tarkemmin aihepiirin teoreettiseen taustaan. Teoreettinen osio koostuu kahdesta pääkappaleesta, joista ensimmäisessä käsitellään mainetta ja maineenhallintaa. Kappaleessa tuodaan esille maineen tutkimuksen taustaa sekä keskeisiä käsitteitä. Lisäksi kappaleessa tarkastellaan maineen rakentumista sekä hyvän maineen merkitystä organisaation menestykselle. Tässä tutkimuksessa työnantajamaine nähdään osana yrityksen kokonaismainetta, joten on perusteltua aloittaa aihepiirin teoreettinen tarkastelu paneutumalla aiempaan mainekirjallisuuteen ja mainetutkimuksen taustaan. Toinen teoriakappale keskittyy tarkastelemaan työnantajamainetta ja sen hallintaa. Kappaleessa selvennetään työnantajamaineen käsitettä ja tarkastellaan työnantajamaineen ja organisaation vetovoiman välistä yhteyttä. Lisäksi kappaleessa käsitellään työnantajamaineen hallintaa prosessina maine- ja markkinointikirjallisuuden näkökulmista. Kappaleessa tarkastellaan myös viestinnän roolia maineenhallinnan työkaluna.

Neljäs kappale keskittyy tutkimusmenetelmiin. Kappaleessa kuvataan tutkimusprosessin eteneminen, tutkimusstrategiset valinnat sekä aineiston keruun ja analysoinnin menetelmät. Kappaleen lopussa tarkastellaan tutkimuksen luotettavuutta. Tutkielman viidennessä luvussa esitetään tutkimustulokset. Tuloksia tarkastellaan ensin tapauksittain, jonka jälkeen tapauksia vertaillaan toisiinsa valittujen teemojen mukaisesti ristiinanalyysiä hyödyntäen. Tutkielman kuudennessa luvussa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin peilaamalla saatuja empiirisiä tuloksia aikaisempaan tieteelliseen keskusteluun. Lisäksi kappaleessa tuodaan esiin kootusti tutkimuksen tulokset sekä esitetään käytännön ehdotukset tulosten pohjalta. Kappaleen lopussa tarkastellaan tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä esitetään ehdotukset aiheen jatkotutkimukselle. Tutkielma päättyy yhteenvetoon, jossa esitetään tiivistetysti tutkimuksen anti. Tutkielman kulku on esitetty kuviossa 1.



Kuvio 1. Tutkielman kulku

Seuraavissa kappaleissa paneudutaan tutkimuksen teoreettiseen viitekehykseen, jossa tarkastellaan maineen ja työnantajamaineen aiempaa tutkimusta.

2 MAINE JA STRATEGINEN MAINEENHALLINTA

Tässä kappaleessa perehdytään maineen ja maineenhallinnan aiempaan tutkimukseen. Kappaleessa tarkastellaan ensin maineen tutkimuksen taustaa ja selvennetään maineen käsitettä. Tämän avulla pyritään luomaan ymmärrys siitä mistä maineen tutkimus on lähtenyt liikkeelle ja mitä käsitteellä tarkoitetaan. Tämän jälkeen kappaleessa käsitellään maineen rakentumista sekä maineenhallinnan merkitystä organisaation menestykselle.

2.1 Taustaa maineen tutkimukselle

Organisaation pääoma voidaan jaotella aineelliseen ja aineettomaan pääomaan. Aineellista pääomaa ovat muun muassa organisaation koneet, laitteet sekä taloudellinen pääoma. Aineeton pääoma puolestaan koostuu erilaisista arvoa tuottavista ei-fyysisistä tekijöistä, jotka liittyvät henkilöstön kyvykkyyksiin, organisaation resursseihin, liiketoimintaprosesseihin sekä sidosryhmäsuhteisiin. (Lönnqvist, 2004.) Kiinnostus aineettomien pääomien tutkimukselle kasvoi 1990-luvulla, jolloin tunnistettiin että organisaatioiden liiketaloudellinen menestys ei selity yksinomaan aineellisten pääomien avulla. Aineeton pääoma onkin tunnistettu yritysten keskeiseksi arvoa tuottavaksi tekijäksi, joten säilyäkseen kilpailukykyisinä, organisaatioiden on aktiivisesti hallittava aineettomia pääomiaan. (mm. Edvinsson, 1997; Zack, 1999.)

Aineeton pääoma voidaan jaotella edelleen kolmeen osaan; inhimilliseen, rakenteellisen ja suhdepääomaan. Inhimillistä pääomaa ovat erilaiset henkilöstöön liittyvät tekijät kuten työntekijöiden osaaminen, asenne ja henkilökohtaiset ominaisuudet. Inhimillinen pääoma on työntekijöillä olevaa hiljaista tietoa, joten se on organisaation vaikeasti hallittavissa. Rakennepääomaa ovat organisaation sisäiset tekijät kuten esimerkiksi ilmapiiri sekä erilaiset prosessit ja toimintamallit. Rakennepääomaan kuuluvat tekijät ovat työntekijöiden luomia, mutta vahvasti organisaatioon liittyneitä tekijöitä. Tästä syystä rakennepääomaan sisältyvien tekijöiden kontrollointi on vaikeaa. Suhdepääoma liittyy organisaation ulkoisiin tekijöihin sisältäen muun muassa suhteet erilaisiin sidosryhmiin, sekä maineen ja

imagon. Suhdepääoman elementit ovat inhimilliseen ja rakennepääomaan verrattuna paremmin organisaation kontrolloitavissa. (mm. Roos & Roos, 1997.)

Organisaatioiden kilpailukykyä voidaan tarkastella resurssiperustaisen näkemyksen kautta, jonka mukaan yrityksen kestävä kilpailukyky perustuu sen ainutlaatuisiin resursseihin. Näkemyksen mukaan yritykset muodostuvat sekä aineellisista että aineettomista resursseista ja yritysten kestävä kilpailukyky syntyy resurssien oikeanlaisesta hyödyntämisestä. (mm. Wernerfelt, 1984; Barney, 1991.) Kaikki yrityksen resurssit eivät kuitenkaan takaa kestävää kilpailukykyä. Tehdäkseen näin, resurssin on oltava arvokas, harvinainen, ei kopioitavissa sekä korvaamaton. (Barney, 1991.) Maine on tunnistettu yhdeksi tällaiseksi aineettoman pääoman merkittäväksi resurssiksi, jonka avulla yritys voi luoda kilpailuetua (mm. Barney, 1991; Hall 1992; Cravens & Oliver, 2003).

Maineen tutkimuksen historiassa voidaan erottaa erilaisia lähestymistapoja, jotka tarkastelevat mainetta eri näkökulmista, eikä käsitteelle ole yhtä yhteneväistä määritelmää. Varhaisimmat näkemykset tarkastelivat mainetta imagoon liittyvien teemojen kautta ja aihetta tarkasteltiin joko markkinoinnin tai psykologian näkökulmasta. Yritysten nimen sekä visuaalisen ilmeen nähtiin olevan merkittävä osa yrityksen mainetta. Myöhemmin mainetutkimuksen painopiste muuttui organisaatioiden sisälle. Tarkastelun kohteena olivat yrityksen identiteetti, kulttuuri ja persoonallisuus. Tämän suuntauksen jälkeen mainetutkimus nousi laajemmaksi ilmiöksi ja monilla johtamistutkimuksen aloilla onkin omat näkemyksensä maineesta sekä siitä voiko sitä hallita. (Aula & Mantere, 2005.)

Fombrun ja Van Riel (1997, 6-9) jaottelevat maineen koulukunnat kuuteen eri näkemykseen. Taloudellinen näkemys tarkastelee mainetta signaaleina, ja maineella tarkoitetaan ulkoisten sidosryhmien käsitystä organisaatiosta. Mainetta strategisena resurssina tarkastelevan näkemyksen mukaan maine on organisaation keskeinen kilpailuetu ja sitä on vaikea hallita sen aineettomuuden takia. Maineen nähdään koostuvan organisaation yksilöllisistä elementeistä, jonka vuoksi sitä on kilpailijoiden vaikea kopioida. Myös strategisen koulukunnan mukaan maine on ulkoisten sidosryhmien näkemys organisaatiosta. Markkinoinnin

näkemys tarkastelee mainetta asiakkaan tai loppukäyttäjän näkökulmasta ja se keskittyy tutkimaan maineen muodostumista. Organisaatiokoulukunnan mukaan maine kytkeytyy puolestaan vahvasti organisaation sisäisten sidosryhmien sense-making prosesseihin. Organisaation kulttuurin ja identiteetin nähdään muokkaavan vahvasti yrityksen toimintaa, joka myös vaikuttaa yrityksen ja keskeisten sidosryhmien välisiin suhteisiin. Sosiologinen koulukunta tarkastelee mainetta sosiaalisena konstruktiona, joka syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien välillä jaetussa institutionaalisessa ympäristössä. Näkemys korostaa maineen muodostumiseen vaikuttavien tekijöiden moninaisuutta ja tekijöiden välisiä suhteita. Kirjanpidon näkökulmasta maine nähdään aineettoman pääoman elementtinä, jolla on taloudellista arvoa organisaatiolle. (Fombrun & Van Riel, 1997, 6-9.)

Chun (2005, 93) puolestaan tarkastelee maineen koulukuntia jaotellen ne karkeammin kolmeen sen perusteella, mitkä sidosryhmät nähdään maineen kannalta keskeisimpinä. Koulukuntia ovat Chunin mukaan arvioiva, tulkinnallinen sekä suhdekoulukunta. Arvioiva koulukunta tarkastelee mainetta sen taloudellisen arvon tai yrityksen lyhyen aikavälin taloudellisen suorituskyvyn kannalta (mm. Weigelt & Camerer, 1988; Fombrun & Stanley, 1990). Arvioivan koulukunnan keskeisiä sidosryhmiä ovat ulkoiset sidosryhmät kuten osakkeenomistajat sekä sijoittajat. Näkökulma nousi suosituksi kun maine alunperin tunnistettiin yrityksen merkittäväksi kilpailutekijäksi ja aineettoman pääoman elementiksi. (Chun, 2005, 93.)

Tulkinnallisen koulukunnan mukaan maine on kokonaisvaltainen vaikutelma organisaatiosta, ja mainetta tarkastellaan pääasiassa yksittäisen sidosryhmän näkökulmasta (Chun, 2005, 93). Tulkinnallista koulukuntaa edustaa erityisesti markkinoinnin näkökulma maineen tutkimukseen, joka korostaa yrityksen identiteetin ja imagon merkitystä maineelle (mm. Abratt, 1989; Van Riel & Balmer, 1997; Brown, et. al., 2006). Myös organisaatiokirjallisuus tarkastelee mainetta tulkinnallisen koulukunnan näkökulmasta ja tarkastelun kohteena on maineen merkitys työntekijän samaistumisessa yritykseen (Dutton & Dukerich, 1991).

Arvioiva ja tulkinnallinen koulukunta ovat kiinnostuneita erityisesti yksittäisen sidosryhmän intresseistä, kun taas suhdekoulukunta tarkastelee mainetta sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkemyksien yhdistelmänä. Suhdekoulukunta painottaa eroja eri sidosryhmien näkemyksien välillä, mutta myös sisältää ajatuksen siitä että sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien näkemykset ovat linkittyneitä toisiinsa. (Chun, 2005, 95.) Hatch ja Schultz (1997) muodostivat suhdekoulukunnan käsitteellisen taustan liittämällä imagon, identiteetin ja organisaatiokulttuurin käsitteet toisiinsa. Heidän mukaansa organisaation sisäiset toiminnot ovat vahvasti sidoksissa ulkoisiin toimintoihin, sillä organisaation sisäiset ja ulkoiset sidosryhmät ovat verkottuneita keskenään ja jatkuvassa vuorovaikutuksessa. Näkemyksen mukaan organisaation toimet vaikuttavat organisaation identiteettiin, kulttuuriin sekä myös ulkoiseen imagoon.

1990-luvulta lähtien sekä tulkinnallisen että suhdekoulukunnan maineen tutkimuksessa on kiinnitetty enemmän huomiota sidosryhmien emotionaalisiin käsityksiin organisaatiosta, jotka vaikuttavat yrityksen pitkän aikavälin taloudelliseen suorituskykyyn. Yrityksen mainetta arvioidaan taloudellisten lukujen sijaan ei-taloudellisten tekijöiden perusteella ja kiinnostuksen kohteena ovat sidosryhmien havainnot ja käsitykset organisaatiosta. (Chun, 2005, 93.) Tässä tutkimuksessa mainetta tarkastellaan erityisesti suhdekoulukunnan näkemyksen mukaisesti, jonka perusteella ymmärretään että maineella on useita sidosryhmiä, jotka ovat jatkuvassa vuorovaikutuksessa keskenään.

Suomessa mainetta käsittelevää tutkimusta on toistaiseksi vielä melko vähän. Tunnetuimpia suomalaisia mainetutkijoita ovat Pekka Aula ja Jouni Heinonen, joiden mukaan maine rakentuu organisaation sisältä käsin ja perustuu organisaation todelliseen toimintaan sekä siihen liitettyihin mielikuviin. Heidän mukaansa yrityksillä on lukuisia sidosryhmiä ja maine on yrityksen sidosryhmien yhteinen näkemys yrityksestä ja sen toiminnasta. (Aula & Heinonen, 2002; Heinonen, 2006; Aula & Heinonen, 2011.) Aulan ja Mantereen (2005, 26-27) mukaan hyvän yrityksen maine syntyy hyvistä teoista, hyvästä viestinnästä sekä hyvistä suhteista eri yleisöjen kanssa. He käyttävät termiä mainearena viitatessaan yrityksen ja sidosryhmien välisiin kohtaamisiin erilaisissa

vuorovaikutusympäristöissä, joiden aikana maine syntyy. Verkko ja erityisesti sosiaalinen media ovat esimerkkejä nykypäivän mainearreenoista, joita puolestaan Tuominen (2013) tarkastelee erityisesti maineriskien näkökulmasta.

2.2 Maine, imago ja identiteetti

Mainekirjallisuudessa nousevat esille usein myös käsitteet identiteetti ja imago. Erityisesti imago- ja maine -käsitteitä käytetään usein rinnakkain ja toistensa synonyymeinä. Tämän tutkimuksen kannalta on keskeistä selventää mitä näillä käsitteillä tarkoitetaan ja miten ne eroavat maineen käsitteestä.

Hatchin ja Schultzin (1997, 357) mukaan organisaation identiteetti viittaa organisaation jäsenten yhteisiin ja jaettuihin käsityksiin siitä mitä organisaatio on. Brown et. al. (2006, 102) puolestaan määrittelevät identiteetin organisaation jäsenten mentaaliseksi kuvaksi organisaatiosta. Aulan ja Mantereen (2005, 69-71) mukaan identiteetti rakentuu organisaation kaikesta toiminnasta ja pitää sisällään organisaation jäsenten näkemykset siitä mikä organisaatiossa on keskeistä, pysyvää ja muista erottuvaa. Heidän mukaansa identiteettiä kutsutaan usein sisäiseksi maineeksi ja sillä tarkoitetaan kaikkea sitä, mikä määrittelee sen mitä organisaatio on ja toisaalta miten se eroaa muista organisaatioista.

Hyvämaineisen organisaation identiteetti on vahva ja tällä on vaikutusta yrityksen sisäisiin tekijöihin, kuten koettuun luottamukseen, haluttuun sitoutumiseen ja tunteeseen yhteenkuuluvuudesta. Mikäli organisaatiolla on vahva identiteetti, jokainen työntekijä kommunikoi sitä erilaisissa kohtaamisissa sekä keskenään, että muiden sidosryhmien kanssa. Vahvalle identiteetille ominaista ovat organisaation yhteiset arvot, kulttuuri, sekä yhteiset tavat toimia, jotka näkyvät ja määrittyvät käytännön tekemisessä. Organisaation identiteetin kautta myös määrittyy se, mistä organisaatio on tulossa, mitä se on nyt ja mihin se on menossa tulevaisuudessa. Identiteetin rakentumiseen vaikuttavat paitsi organisaation käsitykset itsestään, sekä myös organisaation ympäristö, kuten yhteiskunnan arvot, uhat ja trendit. (Aula & Mantere, 2005, 67-69, 71.)

Imagon määritelmä riippuu tarkastelunäkökulmasta. Markkinoinnin kirjallisuudessa imago nähdään rakentuvan ensisijaisesti organisaation ulkoisten sidosryhmien keskuudessa (mm. Abratt, 1989). Organisaatiokirjallisuus puolestaan määrittelee imagon rakentuvan organisaation sisältä käsin (mm. Dutton & Dukerich, 1991). Brown et. al. (2006, 102) jaottelevat imagon käsitteen tavoiteltuun imagoon ja rakennettuun imagoon. Tavoiteltu imago viittaa heidän mukaansa imagoon jonka yritys haluaisi saavuttaa sidosryhmien keskuudessa, ja rakennettu imago viittaa siihen mitä organisaatio uskoo sidosryhmien todellisuudessa ajattelevan. Maine puolestaan muodostuu heidän mukaansa sidosryhmien todellisista ajatuksista organisaatiota kohtaan.

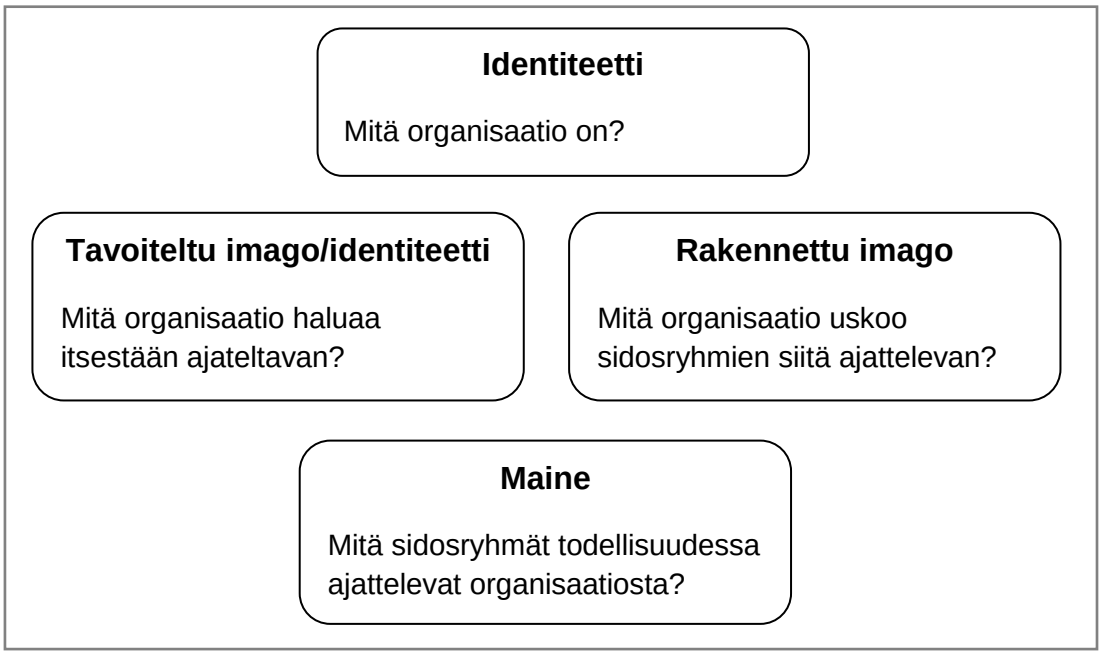
Imagolla tarkoitetaan usein myös samaa asiaa kuin yrityskuvalla (corporate image). Yrityskuva voidaan määritellä yksilön muodostamaksi mielikuvaksi tietystä yrityksestä ja se muodostuu kokemuksista, uskomuksista, asenteista, tiedoista ja päätelmistä. Yrityskuvalla voidaan viitata myös mielikuvaan jonka yritys yrittää tietoisesti luoda tietylle kohderyhmälle itsestään. Imago-käsitteeseen liitetäänkin usein negatiivisia mielikuvia, sillä se mielletään usein ulkoisen kuvan kaunisteluksi viestinnällisten toimenpiteiden avulla. Tästä syystä on alettu puhumaan enemminkin yrityksen maineesta ja maineenhallinnasta. (Pitkänen, 2001, 15-16.)

Karvosen (1999, 49) mukaan hyvän ulkoisen maineen tai imagon saavuttaminen edellyttää organisaatiolta hyvää sisäistä mainetta, sillä maine rakentuu yrityksen todelliselle toiminnalle. Myös Hatch ja Schultz (1997) tuovat esille, että yrityksen ulkoisen ja sisäisen maineen yhdenmukaisuus on keskeistä ja samalla organisaation kilpailukyvyn perusta. Aulan ja Heinosen (2002, 37, 50) mukaan yrityskuva on osa mainetta ja maineella tarkoitetaan organisaation todellista toimintaa, siitä johdettuja kokemuksia sekä mielikuvia organisaatiosta. Imago puolestaan syntyy heidän mukaansa vastaanottajien mielissä ja viittaa organisaation visuaaliseen, ulkoiseen kuvaan jota pyritään tietoisesti rakentamaan ulkoisia sidosryhmiä varten. Juholinin (2013, 62) mukaan maine sisältää tekemisen, viestinnän sekä suhteiden ja verkostojen kokonaisuuden, jossa on imagoa vahvemmin mukana organisaation todellisuus ja toiminta. Chunin (2005, 97-98) näkemyksen mukaan maine muodostuu yrityksen identiteetistä,

tavoitellusta identiteetistä sekä imagosta. Identiteetti kuvastaa sitä mitä yritys todellisuudessa on ja tavoiteidentiteetti viittaa siihen mitä yritys sanoo olevansa. Imagolla Chun viittaa sidosryhmien näkemykseen yrityksestä. Mikäli näiden näiden kolmen välillä on havaittavissa aukkoja, vaikuttaa se yrityksen maineeseen. (Chun, 2005, 97-98.)

Heinonen (2006, 27) toteaa maineen olevan käsitteenä huomattavasti laajempi kuin imago, sillä se kattaa kaikki organisaation sidosryhmät. Myös Hatchin ja Schultzin (1997) mukaan organisaation maine käsittää sekä yrityksen sisäisten että ulkoisten sidosryhmien havainnot yrityksestä ja sen toiminnasta. Åbergin (2002, 114) mukaan imagolla tarkoitetaan organisaation sisäisen tai ulkopuolisen henkilön yritykseen, sen tuotteisiin ja palveluihin liittyvien mielikuvien kokonaisuutta. Åbergin näkemyksen mukaan maine ei eroa merkittävästi imagon käsitteestä. Hänen mukaansa kumpaankin käsitteeseen liittyy organisaation todellinen toiminta, ulkoiset tekijät kuten huhupuheet sekä havaitsijoiden tulkinnat.

Gotsi ja Wilson (2001a, 29) määrittelevät maineen organisaation sidosryhmien kokonaisvaltaiseksi arvioksi yrityksen toiminnasta pitkän ajan kuluessa. Heidän mukaansa arvio perustuu sidosryhmien omakohtaisiin kokemuksiin yrityksestä ja sen toiminnasta, sekä yrityksen viestintään ja muuhun symboliikkaan, jotka tarjoavat tietoa yrityksen toiminnasta ja vertailukohteita kilpailijoihin nähden. Myös Grayn ja Balmerin (1998) määritelmässä nousee esiin yrityksen toiminta pitkällä aikavälillä. Heidän mukaansa maineeseen liittyy organisaation historia, sillä maine kehittyy pitkän ajan kuluessa yrityksen toiminnan perusteella, kun taas imago tyypillisesti syntyy nopeammin erilaisten viestintätoimenpiteiden avulla. Lisäksi organisaatiosta voi muodostua sidosryhmille imago, vaikka varsinaisia kokemuksia ei olisikaan organisaation toiminnasta. Maineen muodostumiseen liittyy aina jonkinlainen kokemus yrityksen toiminnasta. (Gray & Balmer, 1998.) Chun (2005, 96) toteaakin, että yrityksen imagoa voidaan muokata nopeastikin mainonnan keinoin, mutta maineen rakentuminen vaatii enemmän aikaa ja suunniteltua työtä. Kriisin aikana sekä maine että imago voidaan molemmat kuitenkin menettää hetkessä. (Chun, 2005, 96.) Kuviossa 2 on esitetty maineen, imagon, ja identiteetin suhde toisiinsa.



Kuvio 2. Maineen, imagon ja identiteetin suhde toisiinsa (mukaillen Brown, et. al. 2006, 100; Chun, 2005, 97-98)

Edellä kuvattujen maineen määritelmien pohjalta voidaankin tiivistäen sanoa maineen olevan organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kokemuksiin ja mielikuviin pohjautuva käsitys yrityksestä pitkällä aikavälillä. Seuraavassa kappaleessa perehdytään tarkemmin maineen rakentumiseen ja sen ulottuvuuksiin.

2.3 Maineen rakentuminen

Maineen rakentumisessa yrityksen teot, viestintä sekä hyvät suhteet sidosryhmiin ovat avainasemassa. Hyvistä teoista on kommunikoitava oikeille sidosryhmille, sillä maine rakentuu yleisöissä. Onnistuneen viestinnän mahdollistavat hyvät suhteet sidosryhmien kanssa. (Aula & Mantere, 2005, 72-73.)

Yrityksen sidosryhmistä käytetään usein myös käsitettä stakeholder, jolla tarkoitetaan Juholinin (2013, 52) mukaan ryhmää tai yksilöä, joka voi vaikuttaa organisaation toimintaan, tai johon organisaatio voi toimillaan vaikuttaa, tai joita organisaation toiminta koskee. Malmelin (2007, 298) toteaa, että yritys voi

menestyä sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se kykenee ottamaan huomioon eri sidosryhmiensä odotuksia, sekä ansaitsemaan olemassa olonsa oikeutuksen. Aulan ja Heinosen (2002, 217) mukaan maineen keskeisiä sidosryhmiä ovat muun muassa henkilöstö, potentiaaliset työntekijät, asiakkaat, omistajat ja sijoittajat, media, päättäjät sekä yhteistyökumppanit, jotka kaikki tarkastelevat yritystä omista lähtökohdistaan käsin. Eri sidosryhmät myös asettavat erilaisia odotuksia yritystä kohtaan, joista yrityksen tulisi olla tietoinen. Mikäli yritys ei pysty vastaamaan sidosryhmien odotuksiin, voivat eri sidosryhmät kuten sijoittajat, yhteistyökumppanit ja potentiaaliset työntekijät vetäytyä. (Juholin, 2013, 53.)

Useat tutkijat ovat sitä mieltä, että yrityksen henkilöstö on maineen rakentumisen kannalta erityisen merkittävässä asemassa, sillä jokainen työntekijä osallistuu tahtomattaankin maineen rakentamiseen tai heikentämiseen (mm. Gotsi ja Wilson, 2001b; Aula & Heinonen, 2002; Chun, 2005; Cravens & Oliver, 2006; Juholin, 2013; Tuominen, 2013). Tuomisen (2013, 136) mukaan henkilöstö on sekä maineen yleisö, että rakentaja. Hänen mukaansa henkilöstö heijastaa omia käsityksiään maineesta työn tekemisen sekä viestiensä kautta muille sidosryhmille, ja samalla henkilöstö muodostaa kokemuksiaan yrityksestä ulkoisen maineen kautta. Myös Cravens ja Oliver (2006, 294-296) tuovat esille henkilöstön merkityksen organisaation maineelle, ja toteavat että henkilöstön mainekäsitykset välittyvät kaikessa henkilöstön toiminnassa ja viestinnässä yrityksestä ulospäin luoden kuvaa muille sidosryhmille yrityksestä ja sen toiminnasta. Henkilöstöllä voi näin ollen olla myös keskeinen rooli organisaation maineen menettämisessä, joka on huomattava riski yrityksille maineen rakentuessa pitkän ajan kuluessa. Työntekijät voivat vahingoittaa organisaation mainetta esimerkiksi kohtelemalla asiakkaita tai yhteistyökumppaneita epäasiallisesti. (Cravens & Oliver, 2006, 294-296.) Gotsi ja Wilson (2001b, 103) toteavat, että henkilöstöllä on merkittävä rooli myös kilpailijoista erottautumisessa, sillä henkilöstö edustaa sitä mitä organisaatio todellisuudessa on.

Mikään sidosryhmä ei kuitenkaan yksinään määritä yrityksen mainetta, vaan se muodostuu eri sidosryhmien kokonaisarvioista. Maine muodostuu, kun organisaatio ja sen sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa.

(Aula & Heinonen, 2002, 90.) Aula ja Mantere (2005, 172-173) käyttävät näistä vuorovaikutustilanteista mainearеenan vertaiskuvaa, joilla he tarkoittavat erilaisia kohtaamisia organisaation ja sidosryhmien välillä, joiden aikana maine rakentuu. Mainearеenoita on heidän mukaansa sekä organisaation sisällä että ulkopuolella, ja ne voivat olla muodoltaan virallisia tai epävirallisia, spontaaneja tai ennalta sovittuja. Mainearеenat voidaan jaotella neljään sen perusteella, kuinka avoin tai rajattu mainearеena on, ja toisaalta sen perusteella ketkä areenalla puhuvat, ja ketkä ovat kuuntelijoina. Media-areena on avoin vuorovaikutusympäristö, jossa ovat läsnä median edustajat kuten lehdistö sekä sähköiset mediat. Verkkoareenoja ovat erilaiset verkkosivut sekä sosiaalisen median palvelut, joissa ovat mukana sekä yritys että sen sidosryhmät. Asiantuntija-areena sekä peer-to-peer areena ovat suljetumpia vuorovaikutusympäristöjä. Asiantuntija-areenoja ovat esimerkiksi erilaiset yritysseminaarit, kun taas peer-to-peer areenat edustavat esimerkiksi kahdenkeskistä epävirallista keskustelua. (Aula & Heinonen, 2011, 80-82.)

Organisaation ja sen sidosryhmien välisiä kohtaamisia, joiden aikana maine muodostuu voidaan tarkastella myös jaottelemalla kohtaamiset kolmeen tasoon sen mukaan, kuinka välittömiä tai välillisiä ne ovat. Ensimmäisen tason kohtaamisella tarkoitetaan kohtaamista jossa yrityksen edustaja kohtaa sidosryhmän edustajan kasvokkain. Esimerkkejä ensimmäisen tason kohtaamisista ovat muun muassa asiakaspalvelu- ja myyntitilanteet, seminaarit ja tiedotustilaisuudet. Maineen kannalta ensimmäisen tason kohtaamiset ovat kaikkein vaativimpia ja epäonnistumiset niissä vaikuttavat negatiivisesti muihin kohtaamisiin. Toisen tason kohtaaminen viittaa tuotteen tai palvelun valintaan, jolloin yrityksen edustaja ei tyypillisesti ole paikalla. Valintaan vaikuttavat itse tuotteen lisäksi muun muassa kokemukset, tarinat ja mielikuvat. Kolmannen tason kohtaamisissa yritys tai sen tuote ei ole lainkaan läsnä. Kolmannen tason kohtaamisia ovat muun muassa mainos, uutinen lehdessä tai ihmisten välinen keskustelu yrityksestä. Kolmannen tason kohtaamisissa tarinoilla on merkittävä rooli, sillä se miten toiset puhuvat yrityksestä vaikuttavat voimakkaasti käsityksiin yrityksestä. Ensimmäisen tason kohtaamisissa maineen rakentuminen pohjautuu pitkälti kokemuksiin kun taas kolmannen tason kohtaamista ohjaavat pitkälle

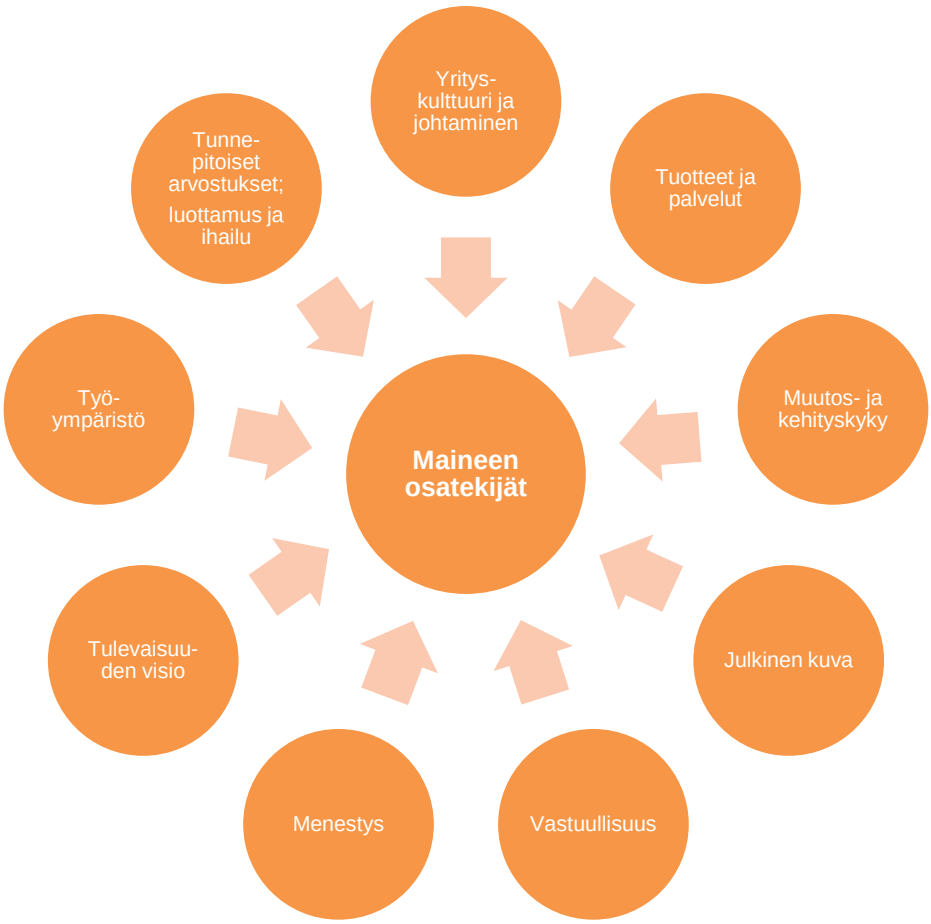
tarinat ja mielikuvat. Olennaista on se, että yritys tunnistaa oman toimintansa näkökulmasta kohtaamisten tasojen merkityksen eri sidosryhmissä. (Aula & Heinonen, 2002, 91-92.)

Mikäli sidosryhmillä on sekä hyviä mielikuvia että hyviä kokemuksia yrityksestä, voidaan yrityksellä sanoa olevan erinomainen maine. Hyvämaineisen yrityksen toiminta, viestintä, ja siitä kulkevat tarinat ovat siis yhdenmukaisia. Mainettaan parempia ovat sellaiset yritykset, joista sidosryhmillä on hyviä kokemuksia, mutta mielikuvat yrityksestä ovat huonoja. Tällöin ongelma on viestinnällinen, sillä yritys tekee asioita oikein, mutta ei osaa kommunikoida niistä riittävästi. Huonomaineisista yrityksistä sidosryhmillä on sekä huonoja kokemuksia, että huonoja mielikuvia. Tällöin yrityksen tulisi panostaa toiminnan kehittämiseen, ei viestintään. Mikäli sidosryhmien mielikuvat yrityksestä ovat hyviä, mutta kokemukset huonoja, ovat yritykset mainettaan huonompia. Tällöin yritys on viestinnällään luvannut liikoja ja huonot kokemukset heikentävät hyvää mielikuvaa yrityksestä. (Aula & Heinonen, 2002, 93-94.) Kuten aiemmassa kappaleessa tuotiin esille, suotuisan maineen rakentumisen näkökulmasta organisaation sisäisen ja ulkoisen maineen on oltava yhdenmukaisia (Hatch & Shultz, 1997; Gotsi & Wilson, 2001b.)

Maineen rakentumisessa on olennaista tarkastella myös tekijöitä, jotka vaikuttavat siihen millaisena yrityksen maine nähdään. Maineen arvioinnissa on kyse organisaatioon liitetyistä arvostuksista, jotka voivat vaihdella eri sidosryhmien keskuudessa. Myös kulttuuriset tekijät sekä aika vaikuttavat siihen, mitä vetovoimatekijöitä pidetään merkittävinä. (Aula & Heinonen, 2002, 99-100.) Chunin (2005, 94) näkemyksen mukaan organisaatiolla voi olla yhden maineen sijaan useita maineita, sillä eri sidosryhmien mielipiteet, asenteet ja käsitykset eroavat toisistaan. Helmin (2007, 248-249) tutkimus puolestaan osoittaa, että eri sidosryhmien käsitykset maineen osa-alueista ovat hyvin lähellä toisiaan. Hänen tutkimuksessaan kolme eri sidosryhmää, asiakkaat, työntekijät sekä sijoittajat arvioivat kohdeyrityksen kymmentä eri maineen osa-aluetta. Eri sidosryhmien käsitykset yrityksen maineen tekijöistä poikkesivat hyvin vähän toisistaan.

Fombrunin vuonna 1996 alunperin kehittelemän Reputation Quotient -mittariston mukaan maineen ulottuvuudet voidaan jakaa kuuteen kategoriaan. Näitä ovat tunnepitoiset arvostukset, tuotteet ja palvelut, taloudellinen suorituskyky, visio ja johtajuus, työympäristö sekä sosiaalinen vastuu. Tunnepitoisia arvostuksia ovat luottamus yritystä kohtaan sekä ihailu. Tuotteet ja palvelut kategoria sisältää tuotteiden ja palveluiden laadun, innovatiivisuuden sekä luotettavuuden. Taloudellinen suorituskyky viittaa yrityksen kannattavuuteen, tulevaisuuden-näkymiin sekä riskisyyteen. Visio ja johtajuus käsittää selkeän vision tulevaisuudelle sekä vahvan johtajuuden. Työympäristöön liittyviä tarkasteltavia asioita ovat muun muassa yrityksen johto, nykyinen henkilöstö sekä yrityksen houkuttelevuus työpaikkana. Sosiaalinen vastuu -ulottuvuus käsittää vastuullisen toiminnan ympäristöä ja yhteisöjä kohtaan. (Fombrun & Van Riel, 2004, 52-53.)

Aula ja Heinonen (2002, 100) puolestaan tarkastelevat maineen osatekijöitä Mainepyörä -mallin avulla, jossa he jaottelevat maineen ulottuvuudet kuuteen eri osa-alueeseen perustuen sidosryhmien arvioihin suomalaisista yrityksistä. Osatekijät ovat ihmisten kokemuksiin ja mielikuviin perustuvia teemoja, joiden kautta yritykset arvotetaan. Maineen ulottuvuuksia ovat heidän mukaansa yrityskulttuuri ja johtaminen, tuotteet ja palvelut, muutos- ja kehityskyky, julkinen kuva, yhteiskuntavastuu sekä menestyminen, jotka jakautuvat vielä jokainen neljään osatekijään. Näiden tekijöiden nähdään kuvastavan arvostetun yrityksen ominaisuuksia. (Aula & Heinonen, 2002, 100.) Kuviossa 3 on esitetty maineen eri osa-tekijöitä perustuen edellä esitettyihin näkemyksiin.



Kuvio 3. Maineen osatekijät (mukaillen Fombrun & Van Riel, 2004, 53; Aula & Heinonen, 2002, 100)

Sekä Fombrunin että Aulan ja Heinosen edellä mainituissa jaotteluissa nousee esille samankaltaisia osa-tekijöitä, joiden nähdään vaikuttavan siihen, millainen maine yrityksellä on. Erityisesti emotionaalisilla vetovoimatekijöillä kuten luottamuksella on kuitenkin tutkittu olevan erityisen merkittävä vaikutus maineen rakentumiselle (Aula & Heinonen, 2011). Maineen tutkimukseen keskittyneen Reputation Instituten kehittämän RepTrak -mittariston keskiössä ovatkin neljä yrityksiin kohdistuvaa tunnetta, jotka vaikuttavat sidosryhmien käsityksiin muista maineen attribuuteista. Tunne-elementtejä ovat kunnioitus, ihailu, luottamus sekä tunne yleisesti. Emotionaalisilla tekijöillä nähdään olevan merkittävä vaikutus siinä millaiseksi yrityksen maine muokkautuu. (Reputation Institute, 2015.)

Tunteiden merkitys ihmisten arvostuksissa eri organisaatioita kohtaan nousee esille myös Luoma-Ahon (2008, 80) näkemyksessä organisaation sidosryhmistä, jotka voidaan hänen mukaansa jaotella *faith-holdereihin* sekä *hate-holdereihin.* Luoma-Ahon mukaan sidosryhmät ilmaisevat tarpeidensa ja toiveidensa lisäksi yhä vahvemmin myös tunteita organisaatioita kohtaan. Nyky-yhteiskunnassa eri sidosryhmillä on entistä enemmän tietoa, osaamista sekä sosiaalisen median myötä myös väyliä tunteidensa ilmaisemiseen, ja kannattajien keräämiseen eri kanavissa. Faith-holderit tuntevat lujaa luottamusta organisaatiota kohtaan ja ovat organisaatioille merkittävä resurssi, sillä he toimivat mainelähettiläinä omasta tahdostaan. Faith-holderit rakentavat organisaation mainetta tuomalla yritykselle näkyvyyttä jakamalla kokemuksiaan yrityksestä ja sen palveluista sosiaalisissa verkostoissaan. Hateholderit puolestaan tuntevat lujaa epäluottamusta tai jopa vihaa organisaatiota kohtaan. Hateholderit ovat organisaatiolle haitallisia, sillä ne toimivat maineen pilaajina kaikissa sosiaalisissa verkostoissaan. (Luoma-Aho, 2008, 80, 86-90.)

Useat tutkijat korostavat hyvän maineen tuovan organisaatioille monenlaisia hyötyjä ja siksi maineenhallinnasta onkin tullut yrityksille tärkeä osa liiketoimintaa (mm. Aula & Heinonen, 2002; Fombrun & Van Riel, 2004; Tuominen, 2013). Seuraavassa kappaleessa siirrytäänkin tarkastelemaan strategista maineenhallintaa ja sen merkitystä organisaation menestykselle. Kappaleen alussa tuodaan esille hyvän maineen hyötyjä, joita organisaatio voi saavuttaa panostamalla maineensa rakentamiseen monipuolisesti.

2.4 Strateginen maineenhallinta organisaation menestystekijänä

Hyvä maine houkuttelee puoleensa erilaisia sidosryhmiä ja auttaa yritystä erottautumaan kilpailijoistaan. Hyvällä maineella on lisäksi tunnistettu olevan merkitystä yrityksen taloudellisen menestyksen kannalta. Suurille yrityksille maine toimii pohjana yritysten kilpailukyvylle, kun taas pienille yrityksille maine toimii alustana jolle rakentaa liiketoimintaa. Maine kuvastaa kokonaisuudessaan organisaation menestystä ja strategista suuntaa. Tästä syystä maineeseen, sen

edistämiseen ja vaalimiseen on alettu kiinnittää huomiota organisaatioissa. (Fombrun & Van Riel, 2004.)

Hyvällä maineella voidaan nähdä olevan erilaisia vaikutusmekanismeja, jotka vaikuttavat yrityksen menestykseen. Arvostusvaikutus viittaa yrityksen sidosryhmien positiivisiin käsityksiin, joita heillä on yrityksestä. Arvostettuun yritykseen luotetaan ja sitä kunnioitetaan. Arvovaikutus puolestaan liittyy maineen arvoon aineellisena pääomana, joka näkyy esimerkiksi markkina-arvon kehityksenä tai pääoman tuottona. Hyvä maine vaikuttaa myös yrityksen aineettomaan pääomaan mainepääoman muodossa. Kolmantena vaikutusmekanismina voidaan tunnistaa hyvän maineen suojavaikutus. Hyvä maine suojaa yritystä kriisien keskellä. (Aula & Heinonen, 2011.)

Hyvä maine auttaa yritystä myös erottautumaan kilpailijoistaan, sillä mainetta on kilpailijoiden hankala jäljitellä sen aineettomuuden takia. Erottautumisesta on tullut erityisen tärkeää yrityksille erilaisten toimintaympäristöä koskettavien muutoksien ja trendien takia. Globalisaatio on muuttanut yritysten kilpailuympäristöä tuoden uudenlaisia kilpailijoita markkinoille. Lisäksi tiedon määrä ja saatavuus ovat kasvaneet, ja yritysten tuotteet ja palvelut ovat yhdenmukaistuneet. Tämän myötä ihmisten on entistä vaikeampi vertailla ja erottaa eri toimijoita ja heidän tuotteita sekä palveluita toisistaan. Medianäkyvyyden kasvun myötä hyvän maineen avulla yritysten on mahdollisuus erottautua kilpailijoistaan, mutta toisaalta julkisuus on tuonut mukanaan myös kasvaneet maineriskit. Mainonnan saturoitumisen myötä yritykset eivät enää saa ääntään kuuluviin perinteisen mainoskampanjan avulla, vaan siihen tarvitaan entistä kattavampia mainepanostuksia. (Fombrun & Van Riel, 2004.) Toimintaympäristön lisääntyneiden läpinäkyvyyden vaatimusten vuoksi sidosryhmät vaativat yrityksiltä vastuullista yrityskansalaisuutta. Vastuullinen toiminta nähdäänkin tyypillisesti yhtenä maineen osa-alueena, joten hyvämaineinen yritys näyttäytyy usein sidosryhmiensä silmissä myös vastuullisena toimijana. (Tuominen, 2013.)

Hyvä maine vaikuttaa sidosryhmien käyttäytymiseen yritystä kohtaan. Hyvämaineinen yritys koetaan luotettavana, vetovoimaisena ja siksi myös se on

myös erilaisten sidosryhmien ensimmäinen valinta. Hyvä maine myös edistää luottamuksellisen vuorovaikutussuhteen rakentumista yrityksen ja sen sidosryhmien välille. (Aula & Heinonen, 2002.) Hyvä maine vaikuttaa asiakkaiden ostopäätöksiin, sillä hyvämaineisen yrityksen tuotteet ja palvelut näyttäytyvät asiakkaille houkuttelevina ja hyvämaineinen yritys on asiakkaidensa silmissä uskottava. Hyvämaineinen yritys näyttäytyy potentiaalisten työntekijöiden silmissä houkuttelevana yrityksenä, jonne halutaan töihin. Lisäksi myönteinen maine edistää nykyisen henkilöstön motivaatiota, viihtymistä, sitoutumista sekä uskollisuutta työnantajaansa kohtaan. Maine vaikuttaa myös sijoittajien käyttäytymiseen, sekä edistää myönteistä mediajulkisuutta. (Fombrun & Van Riel, 2004.)

Englanninkielisessä kirjallisuudessa käytetään termiä *reputation management* jolla viitataan suomenkielisiin käsitteisiin *maineenhallinta* ja *maineen johtaminen.* Käsitteellä tarkoitetaan organisaation ennalta suunniteltua ja pitkäjänteistä strategista toimintaa, jolla pyritään vaikuttamaan organisaation maineeseen. (Tuominen, 2013.) Aulan ja Heinosen (2011, 33-34) mukaan maineenhallinnan sijaan tulisi puhua mieluummin maineen rakentumisesta ja rakentamisesta. Heidän mukaansa mainetta ei hallita, vaan enemminkin rakennetaan johtamalla organisaatiota hyvin, jolloin myös maine rakentuu oikeaan suuntaan. Maineen rakentuminen puolestaan viittaa heidän mukaansa ajatukseen siitä, että yrityksille joka tapauksessa rakentuu maine sidosryhmien keskuudessa, riippumatta organisaation panostuksista maineen johtamiseen.

Tuomisen (2013, 65) mukaan maineenhallinnan keskiössä on sidosryhmäsuhteiden hoitaminen. Hänen mukaansa sidosryhmien näkemyksiin vaikuttavat 1. asenteet ja ennakkoluulot, 2. arvot ja arvostukset, 3. uskomukset ja kuulopuheet sekä 4. tiedot, 5. havainnot ja 6. kokemukset. Tuominen toteaa, ettei yritys pysty vaikuttamaan kolmeen ensiksi mainittuun tekijään, mutta sidosryhmien tietoihin, havaintoihin sekä kokemuksiin organisaatio voi omalla toiminnallaan vaikuttaa. Organisaatio voi määrittää millaisia havaintoja ja tietoja se haluaa sidosryhmilleen itsestään tarjota. Lisäksi organisaatio voi myös vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia sidosryhmät saavat organisaation toiminnasta. (Tuominen,

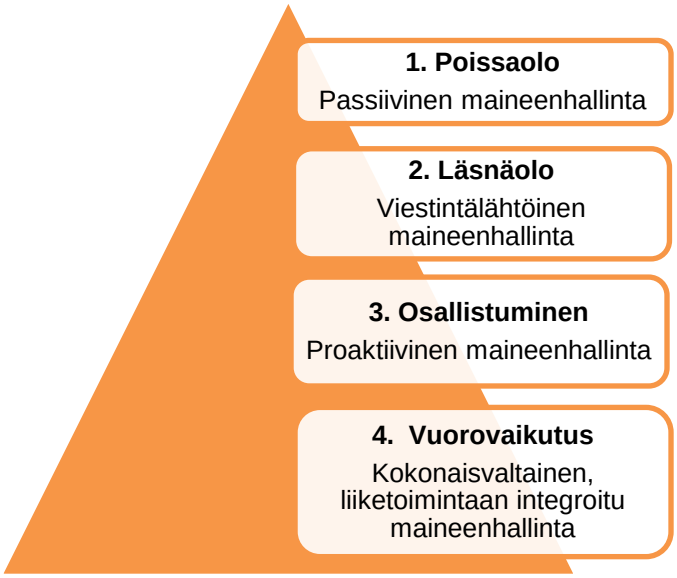
2013, 65.) Tämän näkemyksen perusteella nähdään, että organisaatiolla on mahdollisuus hallita mainettaan monin tavoin.

Maineenhallinnan suunnittelun lähtökohtana on organisaation strategia. Saavuttaakseen hyvän maineen, organisaation on kyettävä toimimaan sisäisesti ja ulkoisesti johdonmukaisella tavalla ja varmistaa että sen missio, visio ja arvot ovat yhdenmukaisia organisaation ja sen sidosryhmien kesken. Maineen rakentuessa organisaation jokapäiväisessä toiminnassa tulee myös maineenhallinnan koskettaa kaikkia organisaation toimintoja. (Tuominen, 2013.)

Maineenhallintaa voidaan tarkastella jaottelemalla se kolmeen tasoon sen perusteella, kuinka strategista ja liiketoimintalähtöistä toimintaa se on organisaatiossa. *Viestintälähtöisessä* maineenhallinnassa organisaatio tiedostaa maineen merkityksen liiketoiminnassa, sekä ymmärtää strategisen viestinnän roolin ja merkityksen. Maineenhallintaan liittyvät prosessit ja toiminta eivät ole kuitenkaan systemaattisia keskenään. Tästä syystä yrityksen kyky hallita mainettaan on matala, sillä yritys ei tiedä oman maineensa vahvuuksia ja heikkouksia, eikä myöskään tunnista mahdollisia maineriskejä. Myöskään henkilöstö ei tiedä rooliaan maineenhallinnassa. *Proaktiivisessa* maineen-hallinnassa yritys näkee maineen ja sen hallinnan osana riskienhallintaa ja kiinteänä osana liiketoimintaa, ja näin ollen yrityksen kyky hallita mainettaan on melko hyvä. Viestintälähtöiseen maineenhallintaan verrattuna proaktiivinen maineenhallinta on systemaattisempaa ja liiketoimintalähtöisempää. Yritykset hallitsevat mainettaan etupainotteisesti esimerkiksi selvittämällä sidosryhmiensä mielipiteitä, tekemällä riskianalyysejä ja -luokituksia sekä myös kouluttamalla henkilökuntaa ymmärtämään paremmin osuutensa maineenhallinnassa. Sidos-ryhmät ohjaavat viestinnän suunnittelua ja erilaiset yritysvastuuhankkeet ovat osa maineenhallinnan käytänteitä. *Liiketoimintaan integroidussa* vaiheessa maineenhallinta on osa yrityksen päätöksentekojärjestelmää ja liiketoiminta-strategiaa. Maineenhallinta toimii yrityksen aineettomien pääomien johtamisen integroijana. Mainetta mitataan säännöllisesti ja yrityksen koko henkilöstö ymmärtää roolinsa maineen rakentamisessa. Sisäiset valmennusohjelmat ja maineriskien hallinnan prosessit ovat laajasti käytössä. Liiketoimintaan

integroidussa vaiheessa yrityksen kyky hallita mainettaan on erinomainen, sillä yritys pystyy ennakoimaan toimintaansa ja toimimaan suunnitellusti kaikissa mainetta koskevissa tilanteissa. (Heinonen, 2006, 182-183.)

Tuominen (2013, 113) jaottelee maineenhallinnan tasot neljään lisäämällä Heinosen edeltävään näkemykseen myös neljännen tason, joka viittaa siihen ettei yritys pyri hallitsemaan mainettaan millään tavalla. Mikäli yritys ei hallitse mainettaan lainkaan, muodostuu siitä kuitenkin käsitys sidosryhmille heidän omakohtaisten kokemuksiensa ja mielikuviensa pohjalta. Passiivisimmillaan yritysten maineenhallinta käsittää reagoimisen vain kriisitilanteissa. Seuraavalla tasolla maineenhallintaa edustaa Tuomisen mukaan perinteinen yhdensuuntainen viestintä perinteisiä viestintäkanavia käyttäen. Kolmannella tasolla yrityksen maineenhallinta perustuu passiiviseen läsnäoloon ja seurantaan virtuaalisessa toimintaympäristössä, jonka avulla yritys kerää tietoa toimintansa arvioimiseen ja kehittämiseen. Neljännellä tasolla yrityksen johto ja koko organisaatio on sitoutunut maineen johtamiseen ja maineen johtaminen perustuu jatkuvaan kahdensuuntaiseen sidosryhmädialogiin. (Tuominen, 2013, 113.) Kuviossa 4 on esitetty maineenhallinnan strategiset tasot.



Kuvio 4. Maineenhallinnan strategiset tasot (mukaillen Tuominen, 2013, 113; Heinonen, 2006, 182-183)

Fombrun ja Van Riel (2004, 86-97) tuovat esille viisi tekijää, joita organisaatioiden tulisi maineenhallinnan avulla pyrkiä edistämään voidakseen saavuttaa erinomaisen maineen sidosryhmiensä keskuudessa. Tekijöitä ovat *näkyvyys, erottuvuus, aitous, läpinäkyvyys* sekä *johdonmukaisuus.* Näkyvyys on maineen rakentumisessa keskeistä, sillä se tuo organisaatiolle tunnettuutta, jonka myötä organisaatio nähdään aidompana ja uskottavampana kuin tuntematon organisaatio. Organisaation näkyvyyden myötä myös tietoa organisaatiosta on saatavilla laajalti. Toisaalta näkyvyys voi vaikuttaa organisaation maineeseen myös negatiivisesti, sillä tunnetun organisaation epäonnistumiset jäävät muistiin paremmin kuin tuntemattoman organisaation. Yritysten tulisi myös pyrkiä maineenhallinnan avulla erottautumaan kilpailijoistaan. Mikäli organisaatio erottuu selkeästi edukseen muista toimijoista, ei sidosryhmien tarvitse nähdä suurta vaivaa muodostaakseen ymmärrystä organisaation toiminnasta. Menestyksekkään maineen rakentumisen kannalta on tärkeää, että organisaatio keskittää toimintansa ja viestintänsä tiettyyn ydinteemaan, jonka avulla se voi erottautua kilpailijoista. Yrityksen aitous puolestaan vaikuttaa sen emotionaaliseen vetovoimaan sidosryhmien keskuudessa, joka on maineen rakentamisen edellytys. Vahva maine rakentuu yrityksen aidon läsnäolon ja vuorovaikutuksen kautta. Aito organisaatio näyttäytyy sidosryhmien silmissä luotettavana, joka vaikuttaa esimerkiksi asiakkaiden, työnhakijoiden ja sijoittajien mielenkiintoon yritystä kohtaan. Maine tarvitsee rakentuakseen myös läpinäkyvyyttä. Läpinäkyvyys tulee esille yritysten ja sidosryhmien välisessä vuorovaikutuksessa. Läpinäkyvät yritykset kertovat laajasti itsestään ja toiminnastaan eri yleisöille. Läpinäkyvyys auttaa yrityksiä rakentamaan, säilyttämään ja puolustamaan mainettaan, sillä sidosryhmät pitävät läpinäkyvää organisaatiota luotettavana. Viides maineen rakentumiselle olennainen tekijä on yrityksen johdonmukainen toiminta. Johdonmukaisen yrityksen teot ja viestintä eivät ole ristiriidassa keskenään. (Fombrun ja Van Riel, 2004, 86-97.)

Maineenhallinnassa on erityisen olennaista kokonaisvaltaisuus, eli kaikkia organisaation sidosryhmäsuhteita tulisi hoitaa yhtä hyvin (Aula & Heinonen, 2002). Tuomisen (2013, 109) mukaan kokonaisvaltaisuus liittyy myös maineen johtamiseen. Riippumatta siitä minkä funktion vastuulla maineen johtaminen on

organisaatioissa, tulisi sitä tarkastella organisaation kaikkia toimintoja koskettavana toimintana. Lisäksi onnistuakseen maineenhallinnan tulee nivoutua tiiviisti yrityksen liiketaloudellisiin tavoitteisiin sekä johtamiskulttuuriin (Aula & Heinonen, 2002). Fombrun ja Van Riel (2004, 97) lisäävät tähän että maineenhallinnan näkökulmasta organisaatioiden eri toimintojen ei tulisi olla rakenteellisesti toisistaan erillisiä toimintoja, jolloin voidaan varmistua siitä, etteivät eri toiminnot lähetä ristiriitaisia viestejä sidosryhmille.

3 TYÖNANTAJAMAINEEN HALLINTA

Tässä kappaleessa tarkastellaan työnantajamaineen hallintaa. Kappaleen alussa selvennetään työnantajamaineen käsitettä sekä tarkastellaan työnantajamaineen ja organisaation vetovoimaisuuden välistä yhteyttä. Tämän jälkeen kappaleessa käsitellään työnantajamaineen hallintaa prosessina maineen ja markkinoinnin kirjallisuuden näkökulmista. Kappaleessa käsitellään lisäksi viestintää työnantajamaineen hallinnan työkaluna.

3.1 Työnantajamaine käsitteenä

Muutokset työelämässä ja yritysten toimintaympäristössä ovat nostaneet osaamisen ja tiedon organisaatioiden keskeiseksi menestystekijäksi. Osaamisintensiivisyys on suomalaisessa yrityselämässä kasvanut ja asiantuntijuus sekä asiantuntijatyön piirteet liittyvät entistä vahvemmin kaikkiin työtehtäviin. Itsenäinen ja tiimeissä tapahtuva ongelmanratkaisu, tiedon ja tietämisen hallinta sekä jalostaminen ovat korostuneet kaikissa työtehtävissä. Organisaatioiden keskiössä on inhimillinen pääoma, joka koostuu henkilöstön tietoista, taidoista ja kokemuksista. (Aaltio, 2008.)

Yritysten kilpailukyky perustuu siihen mitä yrityksessä osataan, miten osaamista ja tietoa kyetään hyödyntämään ja miten nopeasti ja joustavasti pystytään oppimaan uutta (Otala, 2008). Mitä vahvemmin yritykset saavuttavat kilpailuetunsa erityislaatuisen osaamisen avulla, sitä kriittisempää yrityksille on saada palkattua erinomaisia osaajia (Viitala, 2013). Jotta yritys saisi haluamansa kaltaista henkilöstöä, sen on tehtävä itsensä mahdollisimman houkuttelevaksi sidosryhmiensä silmissä (Vaahtio, 2005).

Keskeisin tekijä työvoiman houkuttelemisessa on yrityksen työnantajamaine (employer reputation) (Kanar, et. al. 2015). Työnantajamaineella tarkoitetaan sidosryhmien käsitystä organisaatiosta työpaikkana ja se on erityisen keskeinen aloilla, jotka kilpailevat työvoiman saamisesta ja pitämisestä (Juholin, 2013). Hepburnin (2005, 20) mukaan työnantajamaine muodostuu siitä mitä organisaatio

todellisuudessa on ja siitä mitä organisaatio kertoo olevansa. Hyvän työnantajamaineen keskiössä ovat hänen mukaansa sidosryhmien myönteiset käsityksen yrityksestä työnantajana.

Kanarin, et. al. (2015) näkemyksen mukaan työnantajamaineen käsite eroaa yleisestä maineen käsitteestä siten, että työnantajamaine viittaa erityisesti organisaatioon työpaikkana ja vaikuttaa vahvemmin työnhakijoiden työnhakuaikeisiin kuin organisaation yleinen maine. Aulan ja Heinosen (2011, 186) mukaan työnantajamainetta ei voida erottaa organisaation muusta maineesta. He perustelevat näkemystään toteamalla, että kaikki yrityksen teot ja mainepanostukset joko vahvistavat tai heikentävät yrityksen vetovoimaa myös työnantajana.

Työnantajamainetta voidaan tarkastella sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Sisäisesti työnantajamaine tarkoittaa työyhteisön jäsenten arviota organisaatiosta, sekä siitä mitä sen haluttaisiin olevan. Ulkoapäin katsottuna työnantajamaine viittaa ulkoisten sidosryhmien, kuten potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin yrityksestä. Työnantajamaineen näkökulmasta yrityksen tärkeimpiä sidosryhmiä ovatkin yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät. (Juholin, 2013.)

Hyvämaineista yritystä arvostetaan työpaikkana, jonka takia sinne hakeudutaan töihin (Hepburn, 2005). Turbanin ja Cablen (2003a) mukaan hyvä työnantajamaine vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen herättämällä potentiaalisten työnhakijoiden kiinnostuksen yritystä kohtaan, sekä myös vaikuttamalla heidän päätöksiinsä hakea yritykseen töihin. Myös Juholinin (2008, 278) mukaan työnantajamaine vaikuttaa voimakkaasti siihen, miten vetovoimaisena yritys nähdään työpaikan etsijöiden sekä vaihtajien keskuudessa. Hänen mukaansa hyvämaineisessa yrityksessä halutaan lisäksi pysytellä pitkän aikaa, jolloin yrityksen henkilöstön vaihtuvuus on vähäistä eikä yrityksen tarvitse jatkuvasti rekrytoida uutta henkilöstöä. Aula ja Heinonen (2002) sekä Cable ja Turban (2003) tuovat lisäksi esille, että yritys hyötyy työnantajanäkökulmasta maineestaan myös

taloudellisesti, sillä yritysten ei tarvitse käyttää merkittäviä palkkahoukuttimia houkutellakseen päteviä työntekijöitä palvelukseensa.

Organisaation maineen ja vetovoimaisuuden välistä yhteyttä on tarkasteltu aiemmassa tutkimuksessa sosiaalisen identiteettiteorian sekä signalointiteorian avulla. Sosiaalisen identiteettiteorian mukaan yksilöt jaottelevat itsensä sosiaalisiin kategorioihin sen perusteella millaisiin ryhmiin he kuuluvat ja sosiaalinen luokka vaikuttaa yksilön käsityksiin itsestään. Työyhteisö on esimerkki tällaisesta ryhmästä. Organisaation maine puolestaan heijastaa organisaation sosiaalista ja kilpailullista asemaa. (Dutton & Dukerich, 1994.) Signalointiteoria puolestaan perustelee maineen ja organisaation vetovoimaisuuden välistä yhteyttä siten, että koska työnhakijalla ei ole varsinkaan rekrytoinnin alkuvaiheessa kaikkea mahdollista tietoa organisaatiosta saatavilla, tulkitsee hakija olemassa olevaa tietoa organisaatiosta signaaleina, jotka vaikuttavat hakijan päätöksiin. Maine on yksi signaali, joka tarjoaa tietoa työnhakijan päätöksen tueksi. (Rynes, et. al. 1991.)

Highhouse et. al. (2003, 992, 998-999) puolestaan ovat lähestyneet organisaation vetovoimaisuutta kolmen eri näkemyksen kautta, joita ovat organisaation vetovoima (attractiveness), aikomukset organisaatiota kohtaan (intentions) sekä arvostus organisaatiota kohtaan (prestige). Organisaation vetovoimaisuudella tarkoitetaan yksilöiden käsityksiä ja asenteita organisaatiota kohtaan potentiaalisena työpaikkana. Vetovoimaisuus on tyypillisesti passiivista, eikä se näin ollen välttämättä vaikuta yksilöiden käyttäytymiseen, sillä yksilö voi pitää useaa yritystä vetovoimaisena ilman että hakee yritykseen töihin. Yksilön aikomuksia tarkastelevan näkemyksen keskiössä on yksilöiden kiinnostuksen lisäksi myös aikomus hakea yritykseen töihin. Kolmas näkökulma tarkastelee arvostusta organisaatiota kohtaan ja näkemyksen pohjana on yksilön näkemyksen sijaan yhteinen jaettu näkemys organisaatiosta. Yritys on arvokas mikäli se on yleisesti arvostettu ja maineikas sidosryhmien keskuudessa. Organisaation arvostus pohjautuu jaettuun normatiiviseen näkemykseen siitä, nähdäänkö organisaatio yleisesti positiivisena vai negatiivisena. Tutkimus tuo esille, että pelkkä organisaation vetovoimaisuus ei riitä turvaamaan työvoiman saantia, vaan

organisaatioiden on pystyttävä lisäksi vaikuttamaan työnhakijoiden aikomuksiin organisaatiota kohtaan. Tutkimus osoittaa myös, että yrityksen on oltava yleisesti sidosryhmien keskuudessa arvostettu saadakseen haluamaansa työvoimaa. Toisin sanoen, yrityksen maineen on oltava kunnossa. (Highhouse, et. al., 2003, 998-999.)

Lievens ja Highhouse (2003, 80-81) tarkastelevat organisaation vetovoimaisuutta työnantajana erilaisten attribuuttien kautta. Heidän mukaansa organisaation vetovoimaisuuteen työnantajana vaikuttavat sekä instrumentaaliset että symboliset tekijät. Instrumentaalisia tekijöitä ovat konkreettisia ja objektiivisia tekijöitä kuten palkka tai uramahdollisuudet, kun taas symboliset tekijät edustavat subjektiivisia ja abstrakteja tekijöitä, joihin myös maine tutkijoiden mukaan lukeutuu. Tutkijoiden mukaan erityisesti symbolisilla tekijöillä on keskeinen rooli työnhakijoiden muodostaessa käsityksiä eri organisaatioista.

Myös työnantajamainetta voidaan tarkastella määrittelemällä mitkä tekijät siihen nähdään vaikuttavan. Juholinin (2008, 280) määritelmä työnantajamaineeseen vaikuttavista tekijöistä mukailee Aulan ja Heinosen (2002) näkemystä maineen osa-alueista, joita on käsitelty tutkielman sivulla 27. Työnantajamaineeseen vaikuttavat Juholinin mukaan yrityksen hyvä tulos ja menestys, vastuullinen liiketoiminta, tulevaisuudennäkymät, visio sekä työntekijöille tarjottavat kehittymismahdollisuudet. Vastuullinen liiketoiminta pitää sisällään taloudellisen ja kulttuurisen vastuun sekä vastuun ympäristöstä. Työnantajamaineeseen liittyy myös työnantajan vastuu, joka pitää sisällään palkitsemisen, urasuunnittelun, työllistämisen sekä muutosturvan. Lisäksi työnantajamaineeseen vaikuttavat yksilöitä arvostava johtaminen ja esimiestyö sekä henkilöstön kuuleminen ja vaikutusmahdollisuudet. Myös yrityksen tuotteet, palvelut ja brändi nähdään työnantajamaineeseen vaikuttavina elementteinä. Näiden lisäksi myös yleisen tunnelman ja viihtyvyyden katsotaan vaikuttavan työnantajamaineeseen. (Juholin, 2008, 280.)

Hepburn (2005, 21-22) näkemyksen mukaan työnantajamaineeseen vaikuttavat puolestaan organisaation arvot, kulttuuri, henkilöstöpolitiikka sekä yleinen maine.

Henkilöstöpoliittisia tekijöitä ovat tarkemmin työn joustavuus, henkilöstöedut sekä koulutus- ja uramahdollisuudet. Organisaation kulttuuriin liittyviä tekijöitä, joita työnhakijat painottavat ovat rehellisyys, avoimuus ja luottamus sekä haastava ympäristö, jossa on mahdollisuus hyödyntää omaa potentiaalia. Myös organisaation arvot ovat olennainen osa työnantajamainetta. Organisaatioilta odotetaan eettistä toimintaa ja sosiaalisen vastuun kantamista. Organisaation yleinen maine vaikuttaa työnhakijoiden käsityksiin yrityksen työnantajamaineesta kahdella tavalla: Hakijoita kiinnostaa kuinka menestyvä, vakaa ja kasvava yritys on, sekä toiseksi, miten se sijoittuu markkinoilla suhteessa kilpailijoihin. Myös yrityksen vahva brändi sekä toimiala vaikuttavat työnantajamaineeseen. (Hepburn, 2005, 21-22.) Edellä esitettyjen näkemyksien perusteella nähdään, että työnantajamaineeseen vaikuttavat myös emotionaaliset tekijät, jotka nousivat esille myös maineeseen olennaisesti vaikuttavina attribuutteina.

Cablen ja Grahamin (2000) tutkimus mukailee Hepburnin näkemystä toimialan vaikutuksesta maineeseen. Tutkijat toteavat, että vaikka yritys ei voi vaihtaa toimialaansa maineensa tähden, niin yritykset voivat vaikuttaa käsityksiin, joita työnhakijoilla on kyseisestä toimialasta. Myös yrityksen kannattavuus yhtenä työnantajamaineeseen vaikuttavana tekijänä nousee esiin. Toisaalta organisaation kulttuuri sekä henkilöstön kehittymismahdollisuudet, jotka Hepburn toi esille työnantajamaineeseen vaikuttavina tekijöinä, eivät näyttäydy merkittävässä roolissa työnantajamaineen näkökulmasta Cablen & Grahamin (2000) tutkimuksessa.

Organisaation tunnettuuden on myös tutkittu vaikuttavan mainekäsityksiin ja työnhakijoiden halukkuuteen työllistyä yritykseen. Tunnettuun organisaation suhtaudutaan yleensä myönteisesti ja ilman ennakkoluuloja, kun taas tuntemattomaan organisaatioon suhtaudutaan usein kielteisemmin. (Siukosaari, 2002.) Rekrytoinnin alkuvaiheessa työnhakijalla on tavallisesti vain vähän tietoa yrityksen toiminnasta, jolloin yrityksen tunnettuus vaikuttaa potentiaalisten hakijoiden mainekäsityksiin yrityksestä ja samalla päätökseen hakeutumisesta yritykseen töihin (Cable & Graham, 2000; Cable & Turban, 2003b).

Työnantajamainetta käsitellään myös markkinoinnin kirjallisuudessa, jolloin käytetään termiä *työnantajabrändi.* Tyypillisesti brändin keskeisenä sidosryhmänä on pidetty asiakkaita ja käsitteellä on viitattu asiakkaan kokonaisvaltaiseen kokemukseen ja mielikuviin yrityksen tuotteista tai palveluista. (Heinonen, 2006.) Brändiä voidaan kuitenkin myös tarkastella henkilöstöjohtamisen tutkimuskentässä, jolloin tarkastelun kohteena on yrityksen työnantajabrändi (Backhaus & Tikoo, 2004). Ambler ja Barrow (1996) ovat määritelleet työnantajabrändin käsitteen alunperin *"toiminnallisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen kokonaisuudeksi, joita yritys tarjoaa työntekijöilleen ja joista työnhakijat yrityksen tunnistavat.*" Heidän mukaansa työnantajabrändin ensisijaisena tavoitteena on tarjota johdolle yhdenmukainen konsepti, jonka puitteissa yrityksen on mahdollista keskittyä tuottavuuden kasvattamiseen, rekrytoinnin parantamiseen sekä työntekijöiden sitouttamisen ja säilyttämisen edistämiseen. Backhaus ja Tikoo (2004, 503) puolestaan määrittelevät työnantajabrändin yksinkertaisemmin kokonaisuudeksi, jonka avulla yritys pyrkii erottautumaan työnantajana kilpailijoistaan. He tuovat esille, että työnantajabrändin on oltava yhdenmukainen yrityksen kokonaisbrändin sekä tuotteisiin liittyvän brändin kanssa.

Työnantajabrändiin liittyy läheisesti myös käsite työnantajabrändäys, jolla tarkoitetaan Chabbran ja Sharman (2012, 49) mukaan strategista työkalua, jonka avulla organisaatiot voivat houkutella sekä pyrkiä säilyttämään osaajia. Backhausin ja Tikoon (2004, 502) määrittelevät työnantajabrändäyksen konseptiksi, jonka avulla yritys pyrkii luomaan itsestään vetovoimaisen ja kilpailijoista erottuvan työnantajan nykyisen ja potentiaalisen henkilöstön silmissä. Sullivanin (2004) näkemyksen mukaan työnantajabrändäys on kohdennettua, pitkän aikavälin strategista toimintaa, jonka avulla pyritään vaikuttamaan nykyisen henkilöstön, potentiaalisten työntekijöiden sekä myös muiden keskeisten sidosryhmien käsityksiin yrityksestä.

Aiemman tutkimuksen puitteissa työnantajabrändäyksen keskiössä on tyypillisesti ollut ulkoisen työnantajabrändin rakentaminen, mutta viimevuosina on alettu tarkastella työnantajabrändäystä entistä kokonaisvaltaisemmin (Mosley, 2007).

Työnantajabrändin ja -brändäyksen käsitteiden voidaan havaita liittyvän läheisesti työnantajamaineeseen ja työnantajamaineen hallintaan ja käsitteitä käytetäänkin usein samassa kontekstissa (Fombrun & Van Riel, 2004). Työnantajabrändäystä käsittelevä tutkimus nojaa mainetutkimuksen tavoin resurssiperustaiseen näkemykseen, jonka mukaan yritys voi menestyä hyödyntämällä ainutlaatuisia resurssejaan tehokkaasti (Backhaus & Tikoo, 2004).

Työnantajamaine ja -brändi nousevat usein esille erilaisissa työnantajien kiinnostavuutta ja vetovoimaisuutta mittaavissa kyselytutkimuksissa, joita eri tahot toteuttavat vuosittain. Suomessa työnantajamaine- ja mielikuvatutkimuksia toteuttavat muun muassa T-Media Oy, TNS Gallup Oy, Universum Finland sekä Great Place to Work Institute. Tutkimuksissa selvitetään eri sidosryhmien näkemyksiä yrityksistä, joiden perusteella muodostetaan erilaisia ranking-listauksia, jotka osoittavat yritysten suosiota suhteessa toisiin yrityksiin. ManpowerGroup Solutionsin vuonna 2014 tekemän tutkimuksen perusteella yrityksen työnantajabrändi/-maine on toiseksi merkittävin tekijä (33%) työnhakijoiden työnhakupäätöksien taustalla. Merkittävin motivaattori ovat työtehtävät (43%), ja kolmanneksi merkittävin tekijä palkitseminen (32%). Tutkimuksen perusteella nähdään, että hyvällä työnantajamaineella on keskeinen merkitys parhaiden osaajien rekrytoinnissa. (Manpower Group Solutions, 2014.)

3.2 Työnantajamaineen hallinta prosessina

Työnantajamaineen hallinnan taustalla on yrityksen strategia ja siitä johdetut tavoitteet. Työnantajamaineen hallinta liittyy läheisesti usean tahon strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, viestinnän, markkinoinnin ja strategisen johtamisen alueille. Työnantajamaineen hallinnassa korostuukin eri toimintojen tiivis yhteistyö. (Juholin, 2013.) Myös markkinoinnin kirjallisuudessa nousee esiin työnantajabrändäys eri organisaatiotahoja yhdistävänä toimintana. Backhausin ja Tikoon (2004, 513) mukaan työnantajabrändäyksen avulla voidaan integroida monia toisistaan erillisiä organisaation toimintoja yhdeksi laajemmaksi kokonaisuudeksi, jonka myötä eri aktiviteeteillä on suurempi vaikutus kun toiminnoilla olisi erillisinä toteutettuina.

Seuraavaksi tarkastellaan työnantajamaineen hallintaa prosessinäkökulmasta ja esitetään aiemman mainekirjallisuuden perusteella maineen johtamisen prosessi sekä markkinoinnin kirjallisuuteen pohjautuva työnantajabrändäystä käsittelevä prosessi.

Aula ja Heinonen (2002, 170) esittelevät mainekirjallisuudessa maineen johtamisen prosessin, joka liittyy heidän mukaansa olennaisena osana maineenhallintaan. Maineenhallinnan prosessi koostuu seuraavista vaiheista: maineanalyysi, mainestrategia, maineen taktiikka, mainedialogi sekä maineen seuranta. Tutkijoiden mukaan maineen johtaminen on olennainen osa yrityksen liikkeenjohtamista, sillä sen avulla voidaan edistää yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. Tämän takia mainejohtamisen prosessin eri osien on heidän mukaansa oltava tiiviisti kytköksissä liiketoiminnan tavoitteisiin ja yrityksen johtamiskulttuuriin.

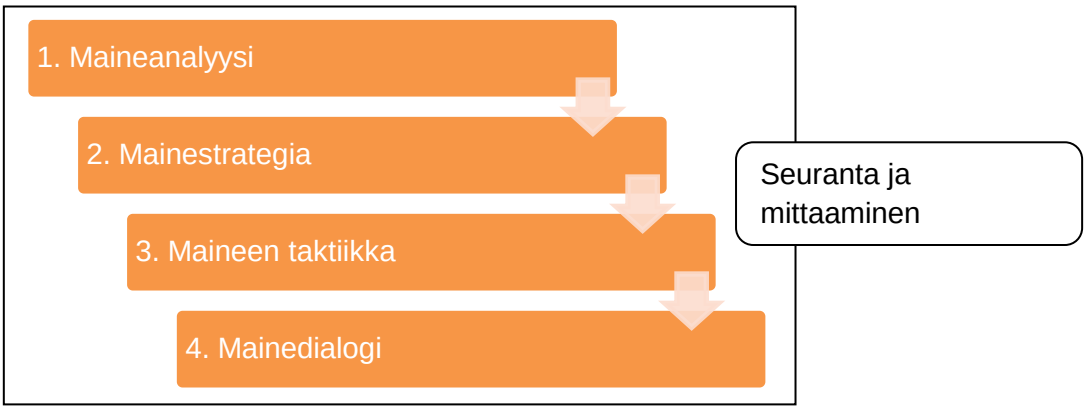
Prosessin ensimmäisessä vaiheessa selvitetään millainen maine yrityksellä on tällä hetkellä ja mitkä asiat ovat tärkeitä suhteessa kilpailijoihin. Tätä kutsutaan maineanalyysiksi ja se on olennainen osa kehittämistoimenpiteitä. Vasta kun ymmärretään, mitä tärkeimmät sidosryhmät ajattelevat yrityksestä ja sen toiminnasta, voidaan suunnata toimenpiteitä tehokkaasti juuri sinne missä niitä tarvitaan. Maineen rakentuessa organisaation sisältä käsin, tulee nykytilan tarkastelussa huomioida ensisijaisesti oman henkilöstön näkemykset. (Aula & Heinonen, 2002.) Työnantajamaineen hallinnan näkökulmasta on olennaista määritellä ne keskeiset kohdeyleisöt, johon yritys haluaa erityisesti vedota (Hepburn, 2005). Yrityksen nykytilaa koskeva selvitystyö luo vahvan perustan tehokkaalle maineenhallinnalle (Fombrun & Van Riel, 2004).

Maineanalyysin jälkeen seuraa strategisten päätösten tekeminen. Mainestrategia määrittelee miten yritys pyrkii erottautumaan kilpailijoistaan, millaisia tavoitteita maineenhallinnalle asetetaan, ja millaisin menetelmin tavoitteet ovat saavutettavissa. Lisäksi pohditaan millaisia mahdollisia esteitä tavoitteiden saavuttamisella voisi olla. Organisaatiossa on myös mietittävä miten

maineenhallinnan toimenpiteet resursoidaan ja organisoidaan (Aula & Heinonen, 2002.)

Tämän jälkeen maineen johtamisen prosessi etenee taktisten valintojen tekemiseen, eli päätetään millä tavoin mainestrategiassa määritellyt asiat toteutetaan. Mainedialogi puolestaan tarkoittaa maineenhallintaa käytännössä, eli vuorovaikutusta erilaisilla mainearenoilla sidosryhmien kanssa ja vaikuttamista yrityksestä kerrottuihin tarinoihin. Tyypillisesti toimenpiteet aloitetaan ensin omasta henkilöstöstä, jonka jälkeen edetään ulkoisiin sidosryhmiin. Menetelmien valintaan vaikuttaa yrityksen maineen nykytila. Hyvämaineinen yritys on vetovoimainen ilman suuria viestintäpanostuksia, kun taas heikkomaineisen yrityksen on ponnisteltava voimakkaammin vaikuttaakseen haluamaansa kohdeyleisöön. (Aula & Heinonen, 2002.)

Maineen johtamisessa keskeistä on mitata ja seurata jatkuvasti tehtyjen toimenpiteiden vaikuttavuutta ja saavutettuja tuloksia. Mainetta ei voida hallita tai johtaa mikäli ei tiedetä millainen maine on ja miten se on muuttunut. Käytännössä maineen seurantaa voidaan tehdä kuten nykytilan analyysissäkin, jolloin voidaan huomata miten maine kehittynyt erilaisten toimenpiteiden seurauksena. Yrityksen nykyisiin ja potentiaalisiin työntekijöihin liittyviä maineenhallinnan mittareita ovat muun muassa palkkakustannukset suhteessa kilpailijoihin, henkilöstön vaihtuvuus suhteessa kilpailijoihin, rekrytointikustannuksien aleneminen sekä sidosryhmien luottamuksen säilyminen kriisitilanteissa. (Aula & Heinonen, 2002.) Kuviossa 5 on esitetty maineen johtamisen prosessi.



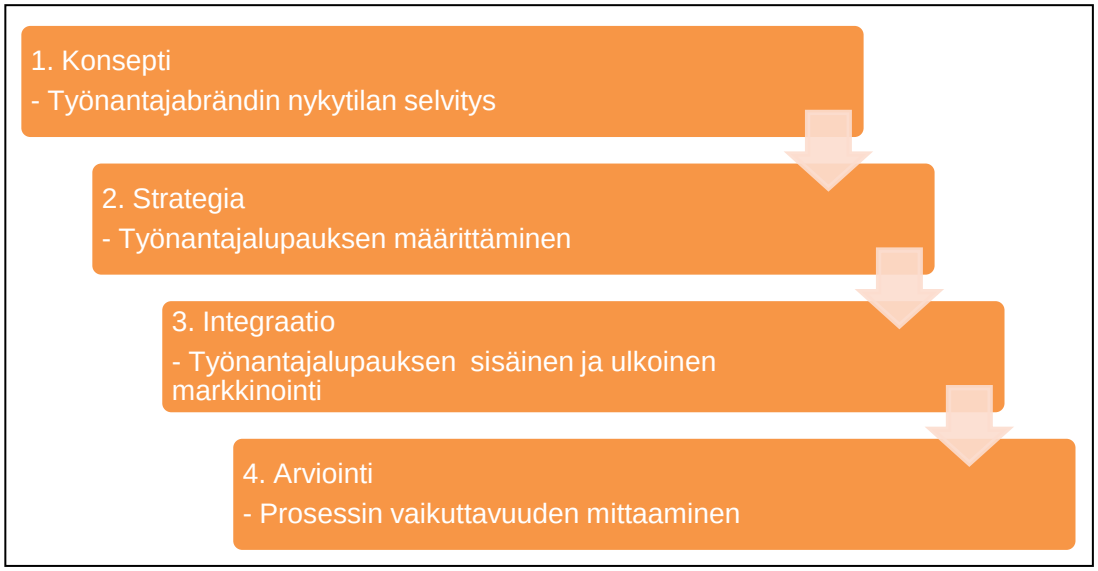
Kuvio 5. Maineen johtamisen prosessi (Aula & Heinonen, 2002, 170)

Markkinoinnin kirjallisuudesta esiin noussutta työnantajabrändäystä voidaan tarkastella mainejohtamisen tavoin prosessina. Backhaus ja Tikoo (2004, 502-503) määrittelevät työnantajabrändäyksen kolmivaiheiseksi prosessiksi, jonka avulla yritykselle pyritään rakentamaan yksilöllinen ja tunnistettava työnantajaidentiteetti.

Prosessin ensimmäisessä vaiheessa organisaatio määrittelee brändiään ilmentävän työnantajalupauksen, jonka tulisi kuvastaa sitä mitä yritys tarjoaa henkilöstölleen. Työnantajalupauksen tulisi edustaa yrityksen kulttuuria, johtamistapoja, nykyistä henkilöstöä, työnantajakuvaa sekä yrityksen tuotteita ja palveluita mahdollisimman todenmukaisesti. Työnantajalupauksen tarkoituksena on viestiä brändin välityksellä ennen kaikkea siitä, millaista arvoa yritys työnantajana tuo nykyiselle ja potentiaaliselle henkilöstölleen. (Backhaus & Tikoo, 2004.) Chabbran ja Sharman (2014, 51) mukaan työnantajalupauksen määrittelemisen jälkeen muotoillaan strategiat, jonka mukaisesti työnantajabrändin sisäistä ja ulkoista markkinointia on tarkoitus toteuttaa. Tämän jälkeen valitaan kanavat markkinointiviestinnän toteuttamiseen. Kanavien valinnassa tulee ottaa huomioon miten tavoitetaan halutut kohderyhmät varmimmin. (Chabbra & Sharma, 2014, 51.)

Ulkoisen markkinoinnin avulla työnantajalupaus markkinoidaan yrityksen potentiaalisille työntekijöille sekä muille keskeisille sidosryhmille. Ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on tehdä yrityksestä houkutteleva ja kilpailijoista erottuva potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa, jonka myötä voidaan houkutella parhaita osaajia. Lisäksi ulkoisen markkinoinnin tavoitteena on tukea yritysbrändiä sekä tuotteisiin liittyviä brändejä. Viimeisessä prosessin vaiheessa työnantajalupaus markkinoidaan sisäisesti nykyiselle henkilöstölle. Tämän tavoitteena on saada työntekijät sitoutumaan organisaation arvoihin ja tavoitteisiin, sekä auttaa sellaisen työskentelykulttuurin ja työyhteisön luomisessa, jota kilpailijoiden on vaikea imitoida. Työnantajabrändäyksen liittyvien toimenpiteiden myötä yrityksen on mahdollisuus kasvattaa työnantajabrändipääomaansa. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Minchington (2007) puolestaan esittää työnantajabrändäyksen nelivaiheisena prosessina, lisäten Backhausin ja Tikoon (2004) näkemykseen prosessin vaikuttavuuden mittaamisen sekä nykytilan selvittämisen. Prosessin vaiheita ovat 1. konsepti, 2. suunnitelma, 3. integraatio ja 4. arviointi. Ensimmäisessä vaiheessa arvioidaan nykyisen työnantajabrändin sisäistä ja ulkoista vaikuttavuutta. Tarkoituksena on selvittää, miten houkutteleva työnantajabrändi on ulkoisten sidosryhmien keskuudessa ja kuinka tyytyväisiä ja sitoutuneita nykyiset työntekijät ovat. Prosessin toisessa vaiheessa suunnitellaan strategia, jonka puitteissa työnantajabrändiä voidaan kehittää. Strategian suunnittelu pitää sisällään työnantajalupauksen määrittelyn. Kolmannessa vaiheessa muodostettu työnantajalupaus markkinoidaan sisäisesti ja ulkoisesti eri kohderyhmille. Neljännessä vaiheessa mitataan prosessin taloudellista ja operationaalista vaikutusta organisaation toiminnalle. (Minchington, 2007.) Kuviossa 6 on esitetty työnantajabrändäys prosessina mukaillen edellä esitettyjä näkemyksiä.



Kuvio 6. Työnantajabrändäys prosessina (mukaillen Backhaus & Tikoo, 2004; Minchington, 2007; Shabbra & Sharma, 2014)

Edellä esitetyissä maineen johtamisen sekä työnantajabrändäyksen prosesseissa voidaan havaita yhtäläisyyksiä. Kumpikin prosessi lähtee liikkeelle nykytilan kartoittamisesta, jonka pohjalta voidaan muodostaa strategia johon toteutettavat toimenpiteet pohjautuvat. Myös tavoite kummassakin prosessissa on

työnantajanäkökulmasta samankaltainen; vaikuttaa organisaation veto-voimaisuuteen ja houkuttelevuuteen nykyisen henkilöstön sekä työnhakijoiden keskuudessa, ja tukea parhaiden osaajien rekrytointia (Aula & Heinonen, 2002; Minchington, 2004; Backhaus & Tikoo, 2004.)

Erona prosesseissa voidaan huomata maineen johtamisen prosessissa mukana oleva mainedialogin vaihe, jolla Aula ja Heinonen (2002) viittaavat käytännön maineenhallintaan, eli vuorovaikutukseen sidosryhmien kanssa erilaisissa vuorovaikutusympäristöissä. Työnantajabrändäystä käsittelevässä prosessissa tuodaan esiin työnantajalupauksen markkinointi sisäisille ja ulkoisille kohderyhmille, mutta prosessissa ei korostu vuorovaikutteisuus eri yleisöjen kanssa. Vuorovaikutteisuus liittyy kuitenkin vahvasti yritysten nykyiseen verkostoituneeseen toimintaympäristöön, jossa teknologian kehittymisen ja sosiaalisen median suosion myötä käydään keskustelua eri osapuolien välillä jatkuvasti. Menestyäkseen organisaation on aktiivisesti osallistuttava keskusteluun eri sidosryhmien kanssa. (Aula & Heinonen, 2002.)

Kummassakin prosessissa nousee esille tehtyjen panostuksien mittaamisen merkitys. Jotta tiedetään millainen vaikutus tehdyillä toimenpiteillä on työnantajamaineelle tai -brändille, tulee toimenpiteiden vaikuttavuutta mitata siihen soveltuvalla mittarilla. Taulukossa 1 on esitetty erilaisia mittareita työnantajamaine-/-brändipanostuksien mittaamiseen.

Taulukko 1. Työnantajamaine-/-brändipanostuksien mittareita (Minchington, 2007; Aula & Heinonen, 2002)

- palkkakustannukset (*cost per hire*) - henkilöstön vaihtuvuus (*turnover rates*) - poissaolot (*absenteeism*) - henkilöstömäärä (*headcount*) - rekrytointiaika (*time to fill)* - sitoutuminen (*engagement level*) - henkilöstön pysyvyys (*retention rates*) - henkilöstön kokonaiskustannukset *(total costs of labour to revenue*) - työnhakijoiden tyytyväisyys (*candidate satisfaction*) - suositteluvalmius (*promotion readiness rating*) - ulkoisten ja sisäisten rekrytointien suhde (*external versus internal hire ratio*) - rekrytoinnin laatu (*quality-hire ratio*) - kustannukset rekrytointia ja rekrytointikanavaa kohden (*cost per hire by channel*) - työtarjouksen ja sen hyväksymisen suhde kanavittain (*offer-to-acceptance ratio among candidates by channel)* - Sidosryhmien luottamuksen säilyminen kriisitilanteissa

Kappaleessa on tähän mennessä tarkasteltu työnantajamaineen käsitettä ja organisaation vetovoimaisuutta sekä työnantajamaineen hallintaa prosessinäkökulmasta. Seuraavaksi kappale etenee käsittelemään viestintää työnantajamaineen hallinnan menetelmänä.

3.3 Viestintä työnantajamaineen hallinnan työvälineenä

Kuten aiemmissa kappaleissa esitettiin, maineenhallinnan keskeisin tehtävä on sidosryhmäsuhteiden vaaliminen (Tuominen, 2013). Aulan ja Heinosen (2002, 216) mukaan sidosryhmäsuhteita hoidetaan erilaisilla mainearreenoilla kaksisuuntaisen viestinnän avulla, josta he käyttävät käsitettä mainedialogi. Heidän mukaansa ilman viestintää ei voi myöskään olla sidosryhmäsuhteita, eikä mainetta, joka rakentuu yrityksen ja sen sidosryhmien välisissä kohtaamisissa.

Myöskään Hepburnin (2005, 20) mukaan organisaation hyvät teot työnantajana eivät yksistään riitä varmistamaan hyvää työnantajamainetta. Lisäksi tarvitaan erilaisia viestinnän keinoja, joiden avulla hyvistä teoista kommunikoidaan sidosryhmille. Myös Aulan ja Mantereen (2005, 26, 79) näkemyksessä organisaation hyvästä maineesta korostuu hyvien tekojen sekä hyvien suhteiden lisäksi viestintä. Heidän mukaansa hyvän yrityksen lähtökohtana ovat aina hyvät teot, mutta ne eivät kuitenkaan hyödytä organisaation mainetta, mikäli niistä ei kerrota sidosryhmille. Hyvä toiminta on heidän mukaansa aina pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan. Tuomisen (2013, 126) sekä Grayn ja Balmerin (1998, 699) näkemyksien mukaan viestintä on linkki organisaation identiteetin ja toiminnan sekä sidosryhmien muodostaman maineen välillä. Myös työnantajabrändäystä käsittelevässä kirjallisuudessa nousee esiin viestinnän keskeinen rooli. Viestinnän avulla voidaan vaikuttaa työnhakijoiden käsityksiin ja lisätä tietoisuutta siitä, mitä organisaatiolla on tarjota. (Barrow & Mosley, 2005; Minchington, 2007.)

Viestinnän rooli on muuttunut organisaatioissa vuosikymmenten aikana yksisuuntaisesta tiedottamisesta vuorovaikutteiseksi sidosryhmäsuhteiden hoitamiseksi (Juholin, 2013). Eri tutkijoiden näkemykset viestinnän tehtävistä painottavatkin vuorovaikutusta sidosryhmien kanssa sekä maineenhallintaa ja myönteisen maineen rakentamista. Esimerkiksi Cornelissen (2011) määrittelee viestinnän johtamistoiminnoksi, jonka pohjimmainen tarkoitus on suotuisan maineen luominen ja ylläpitäminen niiden sidosryhmien käsityksissä, joista organisaatio on riippuvainen. Juholinin (2013, 70) mukaan viestinnän avulla rakennetaan organisaation mainetta ja yhteisöllisyyttä käymällä sidosryhmä-dialogia erilaisilla julkisuuden kentillä. Kortetjärvi-Nurmi, et. al. (2003, 7) määrittelevät viestinnän keskeiseksi osaksi yritysten kaikkea toimintaa, organisaatioiden muodostuessa ihmisten vuorovaikutussuhteiden verkostoista. Heidän mukaansa viestintä yhdistää yrityksen henkilöstön ja yksittäiset toiminnot kokonaisuudeksi sekä liittää yrityksen ympärillä olevaan toimintaympäristöön. Malmelinin (2007, 298) mukaan yritys menestyy sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se pystyy huomioimaan sidosryhmiensä odotukset sekä vastaamaan niihin. Viestinnän avulla voidaan Malmelinin mukaan olennaisesti

vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta. Myös Siukosaaren (2002, 12) näkemys viestinnästä korostaa vuorovaikutteista tiedonkulkua yrityksen ja sidosryhmien välillä. Siukosaaren mukaan viestinnällä tarkoitetaan suunnitelmallista, tavoitteellista ja johdettua toimintaa totuudenmukaisen, selkeän ja vahvan yrityskuvan rakentamiseksi sekä avoimen ja vuorovaikutteisen tiedonkulun varmistamiseksi. Viestintä ei ole organisaation itsetarkoitus, vaan yksi organisaation keino saavuttaa tavoitteensa. Viestinnän tavoitteena on vaikuttaa vastaanottajan tietoihin, mielikuviin ja mielipiteisiin. Viestintä on onnistunutta silloin kun keskeisille sidosryhmille on muodostunut oikea mielikuva yrityksestä, ja tiedonkulku organisaation sisällä ja organisaation ulkopuolella on vilkasta ja vuorovaikutteista. (Siukosaari, 2002, 11-12.)

Organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita tulisi kuitenkin johtaa viestinnän sijaan maineen näkökulmasta ja viestintä tulisi nähdä maineen johtamisen välineenä. Kyky hallita mainetta kuvastaa organisaation erilaisten viestintävälineiden taitavaa käyttöä. Mainetta rakentava viestintä kytkeytyy saumattomasti yrityksen strategioihin ja johtamistapoihin ja sen avulla palvellaan samanaikaisesti useita yleisöjä. Verkottuneessa ja monimuotoisessa toimintaympäristössä organisaation on jatkuvasti viestittävä hyviä tekojaan kaikkiin suuntiin. Onnistuminen tässä edellyttää ymmärrystä siitä, miten mitäkin yleisösuhdetta tulee hoitaa. (Aula & Mantere, 2005.)

Erilaiset vuorovaikutustilanteet erilaisine kohdeyleisöineen edellyttävät organisaatioilta erilaisia mainestrategioita. Strategiat voidaan jaotella institutionaalisiin sekä persoonallisiin strategioihin. Institutionaalisen viestinnän tavoitteena on kaikille saatavilla olevan ja samalla tavalla esitetyn viestin jakaminen, usein laajalle yleisölle. Viestintä noudattelee pääosin virallisen viestinnän prosesseja ja kanavina käytetään "yhdeltä monelle" viestintäkanavia, kuten radiota, televisiota, lehdistöä, julkaisuja ja tiedostustilaisuuksia. Institutionaalisessa viestinnässä virallinen viestinviejä, kuten yrityksen toimitusjohtaja, toimii puhemiehenä. Persoonallista viestintää ovat epäviralliset, vuorovaikutteiset kohtaamiset yleisöjen kanssa. Nämä kohtaamiset ovat maineen rakentamisessa erityisen keskeisiä. (Aula & Mantere, 2005). Seuraavaksi

tarkastellaan läheisemmin rekrytointiviestintää sekä tarinoiden merkitystä työnantajamaineen rakentumisessa.

3.3.1 Rekrytointiviestintä

Organisaation rekrytointiin liittyvän viestinnän ensisijaisena tavoitteena on saada palkattua avoinna olevaan tehtävään mahdollisimman sopiva henkilö. Se miten yritys viestii rekrytointiprosessin aikana, vaikuttaa kuitenkin samalla vahvasti myös yrityksen työnantajamaineeseen sidosryhmien keskuudessa. Rekrytointiviestintä on hyvin näkyvää viestintää ja aktiivisten työnhakijoiden lisäksi siitä ovat kiinnostuneita esimerkiksi kilpailijat, asiakkaat, yhteistyökumppanit, oma henkilöstö sekä opiskelijat. Rekrytointiviestinnän kohteena ovat myös passiiviset työnhakijat, eli ne jotka eivät aktiivisesti etsi uutta työpaikkaa, mutta olisivat mahdollisesti kiinnostuneet vaihtamaan tehtävästä toiseen sopivan tilaisuuden tullen. (Kortetjärvi-Niemi, et. al. 2003.)

Jo ennen rekrytointiprosessin aloittamista tarvitaan yhteisesti sovittuja käytäntöjä siitä kuinka hakijoiden ja valitun työntekijän kanssa kommunikoidaan. Viestinnällä rekrytointiprosessin eri vaiheissa voidaan vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen työnantajamaine yritykselle muodostuu työnhakijoiden ja valitun henkilön silmissä. (Juholin, 2008.) Yhden rekrytointiprosessin aikana yritykseen ovat kontaktissa kymmenet tai jopa sadat hakijat. Näissä kontakteissa hakijat kartuttavat omakohtaista kokemusta siitä miten yritys toimii, ja muodostavat oman kokemuksensa perusteella oman mielikuvansa yrityksestä. (Kortetjärvi-Niemi, et. al. 2003.)

Kun työnhakija lähettää hakemuksensa organisaatioon, on hänellä ainakin jonkinlainen mielikuva organisaatiosta. Mikäli hakijan käsitys organisaatiosta on negatiivinen, jää työhakemus todennäköisesti lähettämättä. Mikäli hakija päättää jättää hakemuksensa ja pääsee keskusteluyhteyteen organisaation kanssa, alkaa hänelle muodostua mielikuva siitä, millaiseen yritykseen hän on hakeutumassa töihin. Rekrytointiprosessin aikana tiedot täsmentyvät ja mielikuvat saavat vahvistusta tai muuttuvat. (Juholin, 2008.)

Työhakemuksensa jättäneille hakijoille tulisi viestiä siitä että hakemus on tullut perille ja kertoa millaisella aikataululla hakemus tullaan käsittelemään. On tärkeää informoida hakijaa milloin hän voi odottaa vastausta hakemukseensa ja odotetaanko hänen itsensä olevan aktiivinen. Rekrytointiprosessin lopputuloksesta tulisi ilmoittaa mahdollisimman pian valinnan jälkeen. Mikäli valittu henkilö ei ole vielä irtisanoutunut edellisestä tehtävästään, tulee tämä ottaa huomioon julkisessa tiedottamisessa. Myös valitsematta jääneisiin hakijoihin tulisi olla yhteydessä mahdollisimman pian valintapäätöksen jälkeen, sillä he odottavat päätöksen lisäksi arviota omasta suoriutumisestaan ja perusteluita valinnalle. Mikäli rekrytointi-prosessi on onnistunut, työt aloittavalla henkilöllä on jo vahva ja myönteinen side uuteen työyhteisöön. Valitsematta jääneille hakijoille jää tällöin myös myönteinen käsitys yrityksen rekrytointikäytänteistä. Myönteiset kokemukset houkuttelevat jatkossa yhä enemmän ja sopivampia hakijoita. (Juholin, 2008.) Huonosti hoidettu viestintä rekrytointiprosessin aikana vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden käsityksiin yrityksistä negatiivisesti ja karkottaa mahdollisesti tulevaisuuden työnhakijoita (Vaahtio, 2005).

Rekrytointia käsittelevässä kirjallisuudessa erityisesti rekrytoinnin varhaisilla vaiheilla nähdään olevan merkitystä organisaation vetovoimaisuudelle ja parhaiden osaajien rekrytoinnille (mm. Collins & Stevens, 2002; Collins & Han, 2004). Potentiaalisille työntekijöille tulisikin viestiä myös silloin, kun varsinaista rekrytointitarvetta ei ole, sillä jatkuvan vuoropuhelun avulla voidaan vaikuttaa potentiaalisten työnhakijoiden käsityksiin yrityksestä (Valvisto 2005). Jatkuvan vuoropuhelun avulla voidaan edistää myös yrityksen tunnettuutta, joka vaikuttaa työntekijöiden halukkuuteen työllistyä yritykseen. Kun tarve uuden työntekijän rekrytoinnille ilmenee, tunnetun yrityksen on helpompi houkutella sopivia hakijoita kuin tuntemattoman. Yrityksen tunnettuus vaikuttaa myös siihen, kuinka paljon potentiaaliset työnhakijat rekrytointiviestistä muistavat. Mikäli yritys on tuntematon sidosryhmien keskuudessa, eivät viestit jää hakijoiden mieleen yhtä hyvin kuin tunnetun yrityksen välittämät viestit. (Cable & Turban, 2003.)

Viitala (2013, 104) puhuu etupainotteisesta rekrytoinnista, jolla hän viittaa toimintaan jonka avulla pyritään saamaan esimerkiksi opiskelijat kiinnostumaan

yrityksestä työpaikkana. Etupainotteista rekrytointia ovat hänen mukaansa esimerkiksi yhteiset projektityöt opiskelijoiden kanssa, kesätöiden ja harjoittelupaikkojen tarjoaminen sekä yritysvierailujen järjestäminen. Collinsin ja Hanin (2004, 714-715) mukaan yrityksen maineen nykytila määrittelee, millaiset toimenpiteet ovat tehokkaimpia osaajien rekrytoimiseksi. Heidän mukaansa matalan-osallistumisen rekrytointikäytänteillä, jota esimerkiksi rekrytointiviestintä edustaa, nähdään olevan suurempi merkitys mikäli yrityksen maine on heikko, kun taas korkean-osallistumisen rekrytointi-käytänteet kuten esimerkiksi tilaisuudet oppilaitoksissa ovat tehokkaimpia, mikäli yrityksen maine on korkealla tasolla.

Jatkuva vuorovaikutteinen viestintä potentiaalisten hakijoiden kanssa liittyy myös organisaatioiden kykyyn hallita jatkuvasti kasvavia hakijajoukkojaan. Woodin & Paynen (2007) mukaan yrityksen vetovoimaisuudella ja maineella tulee olemaan tulevaisuudessa entistä suurempi rooli erityisesti vastavalmistuneiden rekrytoinnissa, sillä opiskelijoita valmistuu vuosittain enemmän kuin mitä yrityksillä on avoimia tehtäviä. Tämä johtaa entistä korkeampiin hakijamääriin, suurempiin ja soveltumattomampiin hakijajoukkoihin ja siten organisaatioiden hankaluuksiin hallita hakijajoukkoja tehokkaasti. Ongelma koskee erityisesti yrityksiä jotka ovat yleisesti tunnettuja ja maineikkaita. Jotta organisaatio ja kaikista potentiaalisimmat työnhakijat löytävät toisensa mahdollisimman tehokkaasti rekrytointitarpeen ilmetessä, on organisaation pyrittävä hallitsemaan hakijajoukkojaan jatkuvasti. Tämä tapahtuu selvittämällä hakijoiden mielenkiinnon kohteita ja toiveita tulevan työpaikkansa suhteen. Palkan sijaan hakijat tarkastelevat yhä enemmän työn sisältöä, työyhteisöä sekä oppimis- ja kehittymismahdollisuuksia. Kun organisaatiot ymmärtävät mitä tavoitellut hakijaryhmät odottavat tulevalta työnantajaltaan, voivat organisaatio korostaa myös rekrytointiviestinnässään näitä ominaisuuksia, mikäli ne vastaavat todellisuutta. Totuudenmukaisen rekrytointiviestinnän avulla hakijat voivat myös parhaiten pohtia omaa soveltuvuuttaan yritykseen, jonka myötä mahdollisesti huonosti tehtävään soveltuvat hakijat jättävät hakemuksensa laittamatta. (Wood & Payne, 2007.)

3.3.2 Tarinat maineen rakentajina

Organisaatiot kertovat jatkuvasti tarinoita sekä virallisen yritysviestinnän että epävirallisen viestinnän välityksellä. Virallista viestintää ovat muun muassa yrityksen julkaisemat tiedotteet, raportit sekä viestintä verkkosivuilla. Epävirallisen viestinnän keskiössä on yrityksen henkilöstö, joka viestii ja samalla välittää tarinoita sekä yrityksen sisällä että sen ulkopuolella. (Mittins, et. al. 2011.)

Tarinat ja organisaation maine liittyvät olennaisesti toisiinsa, sillä organisaation maine rakentuu organisaatiosta kerrottujen tarinoiden pohjalta (Aula & Heinonen, 2002). Yrityksen viralliseen viestintään verrattuna tarinat ovat uskottavampia, kiinnostavampia ja helpommin muistettavissa. Tarinoiden avulla voidaan viestiä yrityksen arvoista, hyvistä teoista ja toiveista. (Dowling, 2006.) Tarinat auttavat rakentamaan ja kehittämään organisaatiota. Tarinat ovat helppoja ymmärtää sillä ne välittävät monimutkaisia ideoita yksinkertaisessa, hyvin muistettavassa muodossa. Lisäksi niiden avulla sanoma voidaan välittää myös kulttuurisesti erilaiseen ympäristöön niin ettei sen merkitys muutu. (Aaltonen & Heikkilä, 2003.)

Tarinallisen viestinnän avulla voidaan myös tukea erilaisia maineenhallinnan käytänteitä organisaatioissa. Tarinankerronnassa on otettava huomioon yrityksen erilaiset sidosryhmät, joilla on keskenään erilainen suhde organisaatioon. Esimerkiksi nykyiselle ja potentiaaliselle henkilöstölle tarinoiden avulla välitettävä viesti voisi olla "olemme hyvä ja turvallinen työnantaja". Tarinoiden avulla voidaan luoda tunnesidettä keskeisten sidosryhmien ja yrityksen välille, joka puolestaan vahvistaa sidosryhmien luottamusta yritystä kohtaan. (Dowling, 2003.)

Van Rielin (2001) mukaan ihanteellinen ja uskottava yrityksen tarina on rehellinen kuvaus yrityksestä, joka rakentuu yrityksen strategian, identiteetin ja maineen pohjalta avoimessa dialogissa sidosryhmien kanssa. Riippuen yrityksen toimialasta ja historiasta, yrityksen tarina saattaa saada hyvinkin erilaisen muodon. Tärkeätä tarinalle on yrityksen valinnoissa heijastuva jatkuvuus ja toiminnan yhteensopivuus eri sidosryhmien intressien kanssa. (Van Riel, 2001; teoksessa Aaltonen & Heikkilä, 2003.)

Tarinankerronnassa yrityksen on pohdittava, kuinka tavoittaa kustannus-tehokkaasti oikea ja mahdollisimman laaja yleisö. Kasvokkain tapahtuvaa viestintää pidetään tyypillisesti voimakkaimpana kanavana vaikuttaa sidosryhmiin, mutta se ei ole tehokkainta suuren yleisön tavoittamiseen. (Dowling, 2006.) Mikäli mainetarinalla pyritään tavoittamaan laaja yleisö, ovat erilaiset verkkoympäristöt ja vuorovaikutteiset sosiaalisen median palvelut keskeisiä areenoita, joissa yrityksen tulisi olla läsnä. (Aula & Heinonen, 2011).

Hyvässä mainetta tukevassa yritystarinassa yhdistyy yrityksen historia, nykyhetki sekä tulevaisuus. Hyvä yritystarina synnyttää myös täydentäviä tarinoita yrityksestä. Tämä on paras todiste siitä, että tarina on saavuttanut hyväksyntää ja sillä on potentiaalia vaikuttaa yrityksen maineeseen. Mainetarinalle on lisäksi tärkeää, että yrityksen keskeiset sidosryhmät hyväksyvät sen. Mikäli yrityksen henkilöstö ei seiso mainetarinan takana, eivät he myöskään viesti tarinaa eteenpäin omille verkostoilleen yrityksen ulkopuolella. (Dowling, 2006.)

Työntekijöiden on tutkittu olevan keskimäärin kymmenen kertaa verkostoituneempia omien kanaviensa kautta, kuin yrityksen virallisten viestintäkanavien kautta. Teknologian kehittymisen ja sosiaalisen median mukaantulon myötä ihmiset ovat yhä voimakkaammin verkostoituneita, ja tarinoiden kertomisesta ja jakamisesta on tullut entistäkin vaivattomampaa. Työntekijöiden keskeinen merkitys yrityksen mainelähettiläänä ja tarinoiden kertojina onkin tunnistettu ja sen myötä on alettu puhumaan työntekijä-lähettilyydestä. (Frank, 2015.)

Työntekijälähettilyydellä tarkoitetaan työntekijöiden kannustamista osallistumaan yrityksen viestintään erityisesti sosiaalisessa mediassa jakamalla ja tuottamalla sisältöä työntekijöiden sosiaalisen median verkostoille. Työntekijälähettilyys perustuu vapaaehtoisuuteen ja edellyttää, että työntekijä on sitoutunut organisaatioonsa. Sitoutumisen lisäksi työntekijän on koettava työnsä merkitykselliseksi ja hyödylliseksi hänelle itselleen. Yrityksen strategia tai visio eivät riitä luomaan merkitystä työntekijälle, vaan tarvitaan ymmärrettäviä ja konkreettisia tavoitteita. Jotta yritys voi hyödyntää henkilöstönsä voiman

mainelähettiäänä, tulee henkilöstöä osallistaa mukaan yrityksen viestintään kannustamalla, rohkaisemalla ja kouluttamalla henkilöstöä tuottamaan ja jakamaan sisältöä sosiaalisessa mediassa. (Frank, 2015.)

Tarinankerronnan on tutkittu olevan hyödyllinen työkalu yrityksille, mutta organisaatiot eivät kuitenkaan hyödynnä tarinoita monipuolisesti toiminnassaan. Yritykset käyttävät tarinoida kertoessaan saavutuksistaan, mutta niiden potentiaalia esimerkiksi arvojen viestimisessä ei hyödynnetä. (Spear & Roper, 2013.) Myöskään henkilöstön potentiaalia tarinoiden kertojana ja maineen viestijänä ei hyödynnetä vielä aktiivisesti (Frank, 2015).

Tarinankerrontaan liittyvä mahdollinen haaste on se, ettei yritys pysty täysin kontrolloimaan sitä millaisia tarinoita yrityksestä kerrotaan ja spontaaneihin tarinoihin liittyy aina riski maineen menettämisestä. Yritykset voivat hallita parhaiten suusta-suuhun kulkevaa epävirallista viestintää todellisella toiminnalla, eli esimerkiksi panostamalla henkilöstön kehittämiseen sekä sidosryhmäsuhteiden hoitoon. (Dowling, 2006.) Lisäksi työntekijälähettilyys edellyttää aina myönteistä työntekijäkokemusta, eli henkilöstön arvostusta ja tyytyväisyyttä työnantajaansa kohtaan (Uen, et. al, 2015).

3.4 Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

Tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena on ulkoisen työnantajamaineen hallinta, jonka keskeisenä tavoitteena on edistää myönteisen työnantajamaineen rakentumista ja siten vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen työnantajana potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa (Hepburn, 2005). Hyvän työnantajamaineen avulla yritykset voivat houkutella lahjakkaimpia osaajia palvelukseensa ja sen myötä hyötyä heidän osaamispääomastaan monin tavoin (Turban & Cable, 2003a, 2003b).

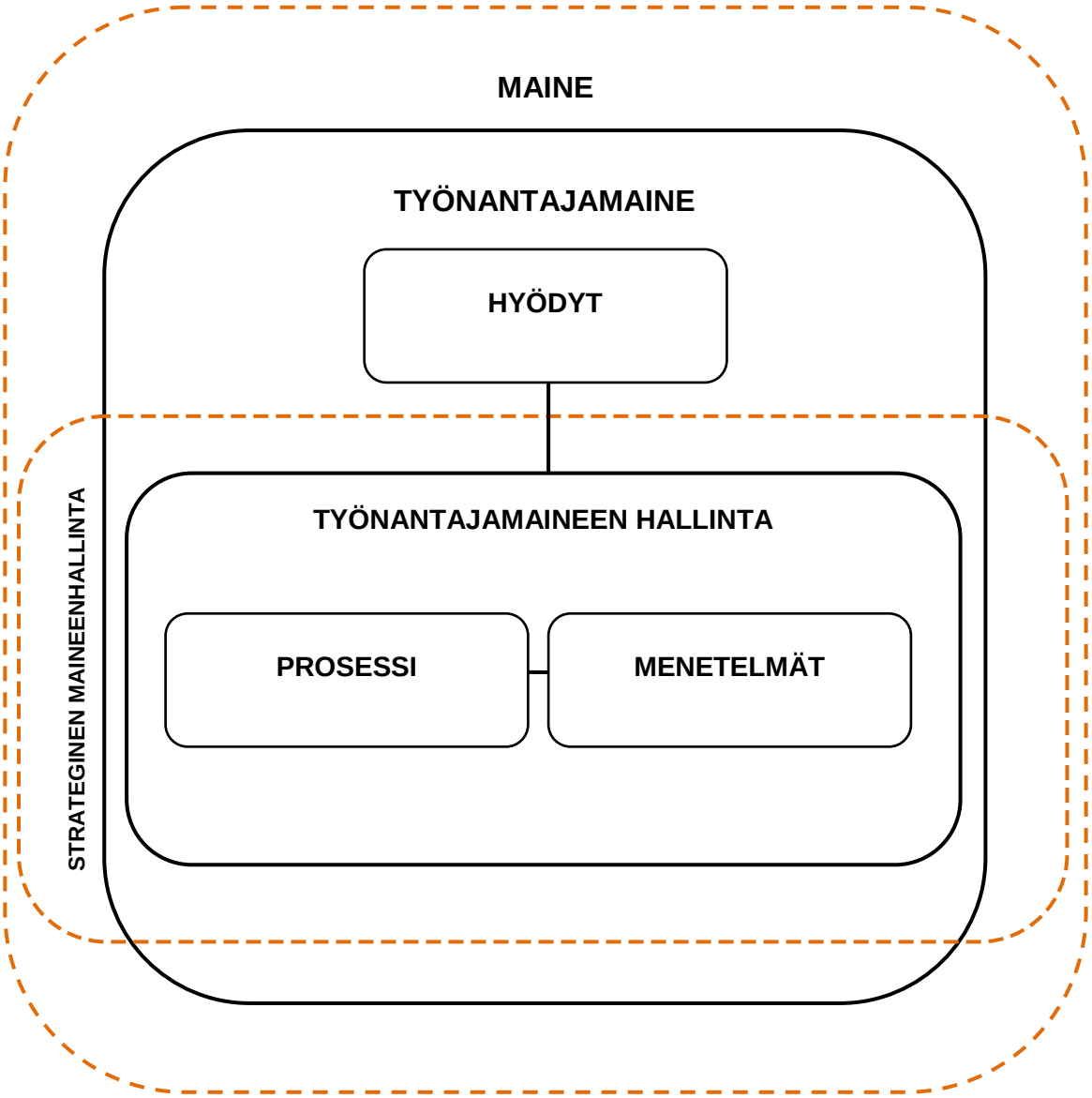
Aihepiiriä on lähestytty tutkimuksen teoreettisessa viitekehyksessä mainetutkimuksen näkökulmasta tarkastellen ensin laajemmin maineen ja maineenhallinnan aiempaa kirjallisuutta. Tämän avulla on pyritty selkiyttämään

mainetutkimuksen kenttää, johon työnantajamaine tässä tutkimuksessa pohjautuu. Mainetutkimuksen taustalla on ajatus maineesta yrityksen aineettomana suhdepääoman elementtinä, joka on inhimilliseen ja rakenteelliseen pääomaan verrattuna helpommin yrityksen hallittavissa (Roos & Roos, 1997). Lisäksi mainetutkimus pohjautuu resurssiperustaiseen näkemykseen, jonka mukaan yrityksen kilpailukyky perustuu sen ainutlaatuisiin resursseihin ja niiden oikeanlaiseen hyödyntämiseen (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991).

Tämän jälkeen teoreettinen tarkastelu etenee käsittelemään työnantajamainetta, hyvän työnantajamaineen hyötyjä sekä työnantajamaineen hallintaa, joihin myös tutkimuksen empiirinen osuus keskittyy. Keskeinen hyvän työnantajamaineen hyöty on organisaation vetovoimaisuus työnhakijoiden keskuudessa. Vetovoimainen yritys houkuttelee lahjakkaita työnhakijoita, jonka myötä yritys pystyy rekrytoimaan palvelukseensa pätevimmät osaajat. (Aula & Heinonen, 2002; Turban & Cable, 2003a, 2003b; Hepburn, 2005; Juholin, 2013; Kanar, et. al. 2015; Wood & Payne, 2007.) Hyvän työnantajamaineen merkitys organisaation menestystekijänä pohjautuu ajatukseen siitä, että yritysten kilpailukyvyn nähdään yhä vahvemmin perustuvan siihen mitä yrityksessä osataan, miten osaamista kyetään hyödyntämään ja miten nopeasti ja joustavasti pystytään oppimaan uutta (Otala, 2008). Osaamisintensiivisyys työelämässä on kasvanut, jonka myötä yritykset kilpailevat yhä vahvemmin parhaista työntekijöistä. (Aaltio 2008; Viitala, 2013).

Työnantajamaineen hallintaa tarkastellaan teoreettisessa viitekehyksessä osana yrityksen kokonaisvaltaista maineenhallintaa, sillä panostukset työnantaja-maineeseen vaikuttavat myös yrityksen muuhun maineeseen (Aula & Heinonen, 2011). Työnantajamaineen hallintaa käsitellään tutkielman teoreettisessa osuudessa prosessinäkökulmasta sekä mainekirjallisuuden että markkinoinnin kirjallisuuden pohjalta. Työnantajamainetta käsittelevää aiempaa tutkimusta on erityisesti markkinoinnin saralla, jolloin käytetään työnantajabrändin ja -brändäyksen käsitteitä (Backhaus & Tikoo, 2004; Chhabbra & Sharma, 2014; Minchington, 2007).

Teoreettinen tarkastelu ulottuu lisäksi työnantajamaineen hallinnan menetelmiin, jossa kaksisuuntaisella viestinnällä on merkittävä rooli (Aula & Heinonen, 2002). Jotta organisaation potentiaaliset työntekijät saavat tietää yrityksen hyvistä teoista, on niistä viestittävä (Hepburn, 2005). Organisaation hyvä toiminta on pystyttävä kommunikoimaan oikeille ihmisille oikeaan aikaan (Aula & Mantere, 2005). Viestinnän roolia tarkastellaan tässä tutkielmassa maineenhallinnan työkaluna ja kirjallisuuskatsauksessa tarkastellaan läheisemmin erityisesti rekrytointiviestinnän sekä tarinoiden roolia maineen rakentamisessa. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys on esitetty kuviossa 7.



Kuvio 7. Tutkimuksen teoreettinen viitekehys

4 TUTKIMUSMENETELMÄT

Tässä kappaleessa tarkastellaan tutkimuksen suorittamista. Kappaleen tarkoituksena on kuvailla tutkimusprosessia kokonaisuudessaan mahdollisimman läpinäkyvästi ja perustella tehdyt valinnat havainnollisesti. Kappaleen alussa kuvataan tutkimusprosessin kulku sekä käsitellään valittuja tutkimusmenetelmiä. Tämän jälkeen tarkastellaan aineistoa, sen hankintaa ja analysoinnin menetelmiä. Kappaleen lopuksi tarkastellaan tutkimuksen luotettavuuteen liittyviä tekijöitä.

4.1 Tutkimusprosessin kuvaus

Tutkimusprosessi alkoi aiheen pohdinnalla tammikuussa 2015. Tutkimuksen aihe täsmentyi sopivan aihepiirin löytyessä, jonka jälkeen tutkimusprosessi eteni teoriaohjaavasti. Keskeiset teoreettiset käsitteet valittiin ja teoreettinen viitekehys muodostettiin ennen empiirisen aineiston keräämistä. Tutkimussuunnitelma oli valmis ohjaajien kommentoitavaksi maaliskuun lopulla. Tämän jälkeen tutkimusprosessi jatkui kirjallisuuteen perehtymisellä ja kirjallisuuskatsauksen kirjoittamisella, jolloin myös viitekehys ja tutkimuksen rajaukset tarkentuivat. Lisäksi täsmennettiin aineiston keruun menetelmiä, valittiin tutkittavat tapausorganisaatiot ja laadittiin haastattelurunko. Haastattelut sovittiin toukokuussa sähköpostitse. Aineiston kerääminen toteutettiin touko-heinäkuun aikana ja aineiston käsittely, analysointi ja tulkinta tehtiin kesä-syyskuun aikana. Empiirisen aineiston pohjalta täydennettiin tutkielman teoreettista osuutta, jonka jälkeen tutkielma lähetettiin ohjaajalle kommentoitavaksi lokakuussa. Tutkimus valmistui lopullisessa muodossaan marraskuun alussa 2015.

Kuviossa 8 on havainnollistettu tutkimusprosessin kulkua. Tutkimuksen eri vaiheet toteutuivat osittain samanaikaisesti ja välillä palaten aiempiin vaiheisiin.

Kuvio 8. Tutkimusprosessin kulku

4.2 Tutkimusstrategia ja -menetelmä

Tämä tutkimus oli luonteeltaan kvalitatiivinen eli laadullinen. Kvalitatiivisen tutkimuksen tarkoituksena on tarkastella aihetta mahdollisimman kokonaisvaltaisesti ja syvällisesti (Hirsjärvi, et. al. 2009, 161; Tuomi & Sarajärvi, 2006, 27). Kvalitatiiviselle tutkimukselle tyypillisiä piirteitä ovat myös tutkittavan kohdejoukon tarkoituksenmukainen valinta, laadullisten menetelmien käyttö aineiston hankinnassa sekä tapauksien käsittely ja aineiston tulkinta ainutlaatuisina tapauksina (Hirsjärvi, et. al. 2009, 161, 164). Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään tyypillisesti pieneen määrään tapauksia, joita pyritään analysoimaan mahdollisimman perusteellisesti (Eskola & Suoranta, 2000, 18). Laadullinen tutkimus soveltui tämän tutkimuksen metodologiaksi sillä tutkimuksen tavoitteena oli saada yksityiskohtaista, syvällistä ja monipuolista tietoa työnantajamaineen hallintaan liittyen. Lisäksi työnantajamaineen aiemman tutkimuksen ollessa vielä vähäistä, soveltui laadullinen tutkimusmenetelmä hyvin aihepiirin tarkasteluun. Tutkimuksen tavoitteena ei ollut saavuttaa määrällisesti paljon tietoa tai tehdä tilastollisia yleistyksiä, vaan tutkia aihepiiriä mahdollisimman

kattavasti tapausorganisaatioissa. Laadullisen tutkimusmenetelmän käyttäminen oli perusteltua tässä tutkimuksessa myös siitä syystä, että tutkittava kohdejoukko oli melko pieni ja se valittiin tarkoituksenmukaisesti eikä satunnaisotantaa käyttäen.

Tässä tutkimuksessa tiedonhankinnan strategiana oli tapaustutkimus. Tapaustutkimuksen tavoitteena on saavuttaa yksityiskohtaista tietoa yksittäisestä tapauksesta tai pienestä joukosta tapauksia. Tapaustutkimuksen tavoitteena on ilmiöiden kuvailu ja aineisto kerätään tyypillisesti useampaa metodia käyttämällä. (Hirsjärvi, et. al. 2009, 134.) Stake (1995, 3) jaottelee tapaustutkimuksen kolmeen tyyppiin riippuen tapauksen luonteesta, tavoitteista, lukumäärästä sekä tutkimukseen liittyvistä perusoletuksista. Näitä ovat hänen mukaansa itsessään arvokas tapaustutkimus, välineellinen tapaustutkimus, sekä kollektiivinen tapaustutkimus. Itsessään arvokas tapaustutkimus tarkoittaa tutkimusta jossa kiinnostuksenkohteena on tietty, ainutlaatuinen tapaus jota halutaan ymmärtää mahdollisimman hyvin ja yksityiskohtaisesti. Välineellinen tapaustutkimus viittaa tutkimukseen, jonka avulla halutaan ymmärtää jotain muuta kuin tutkittavaa tapausta. Kiinnostuksenkohteena voi olla esimerkiksi jokin tietty teema tai ilmiö. Välineellisessä tapaustutkimuksessa tutkimuskysymykset on mietitty ennen tutkimuksen aloittamista ja tapaus valitaan niiden perusteella. Kollektiivisessa tapaustutkimuksessa, jota tämä tutkimus edustaa, on kyse välineellisen tapaustutkimuksen laajentamisesta usean tapauksen tutkimukseksi, jonka avulla pyritään ymmärtämään tiettyä aihetta syvällisemmin tai yritetään rakentaa parempaa teoriaa. Olennaista kollektiivisessa tapaustutkimuksessa on yksittäisten tapausten rinnasteisuus. Tapaukset tulee valita niin, että niiden välinen vertailu on mahdollista. (Stake, 1995, 3-4.)

Kollektiivinen tapaustutkimus soveltui tämän tutkimuksen tiedonhankinnan strategiaksi, sillä kiinnostuksenkohteena on tietty teema, eli työnantajamaineen hallinta suomalaisissa suuryrityksissä. Tutkimuksen tavoitteena ei ole perehtyä ainoastaan yksittäisen suomalaisen yrityksen työnantajamaineen tutkimukseen syvällisesti, vaan vertailla työnantajamaineen hallintaa eri yrityksissä. Kollektiivinen tapaustutkimus soveltuu aiheen tutkimukselle erityisen hyvin, sillä

aiheen tutkimus on ollut toistaiseksi vähäistä, joten useampaa caseorganisaatiota tutkimalla voidaan saada enemmän tietoa kuin keskittymällä vain yhteen tutkittavaan organisaatioon.

Yinin (2003, 46) mukaan kyse on monitapaustutkimuksesta, mikäli tutkimuksessa on mukana useampia tapauksia. Hänen mukaansa monitapaustutkimusten etuna yksittäistapauksiin perustuviin tutkimuksiin verrattuna on niiden parempi todistearvo. Eisenhardt (1989) toteaa, että tutkittaville tapauksille ei ole ideaalilukumäärää, mutta vertailevassa tutkimuksessa sopiva määrä olisi noin neljästä kymmeneen tapausta. Mikäli tapauksia on alle neljä, voi propositioiden tuottaminen olla hankalaa ja toisaalta tapausten määrän ollessa yli kymmenen, voi aineiston käsittely olla jo haastavaa. (Eisenhardt, 1989.) Tämän näkemyksen mukaan neljä tutkittavaa tapausta onkin siten soveltuva ja hyvin hallittava määrä tutkimuksen luonteen huomioiden.

Tapauksien valinnassa tulisi pohtia ennen kaikkea sitä mitä valitusta tapauksesta voitaisiin oppia. Tapaustutkimuksissa tutkimusjoukko ei määräydy satunnaisotannalla, vaan tapaukset valitaan strategisesti niiden edustavuuden, ainutlaatuisuuden tai teoreettisen mielenkiintoisuuden vuoksi. Useamman tapauksen tutkimuksessa tulisi kiinnittää huomiota tasapainoon ja samalla monimuotoisuuteen tutkittavien tapauksien välillä. (Stake, 1995.) Tässä tutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevat tapaukset määriteltiin ennen aineiston keruun aloittamista. Tutkittavien caseorganisaatioiden valintakriteereitä olivat muun muassa yrityksen koko, suomalaisuus, vetovoimaisuus sekä pitkä toimintahistoria Suomessa. Valintakriteerit perustuivat ensinnäkin tutkijan ennakkokäsitykseen siitä, että vetovoimaiset yritykset aktiivisesti hallitsevat työnantajamainettaan, ja siten heillä olisi paljon kerrottavaa työnantajamaineen hallinnan käytänteistä. Tutkimukseen haluttiin lisäksi valita kooltaan riittävän suuria yrityksiä, joilla uskotaan olevan kokonsa puolesta resursseja toteuttaa erilaisia työnantajamaineen hallinnan aktiviteettejä monipuolisesti. Lisäksi maineen kirjallisuudessa on tuotu esiin yrityksen historian merkitys osana maineen rakentumista, joten tutkimukseen oli mielekästä valita mukaan yrityksiä, jotka ovat toimineet useita vuosia. Suomalaisuus nousi caseorganisaatioiden valinnan

kriteeriksi ensisijaisesti siitä syystä, että vertailevaa työnantajamaineen tutkimusta ei ole juurikaan tehty Suomessa yritysten näkökulmasta. Valittujen tapausten monimuotoisuus organisaatioiden välillä syntyy muun muassa kansainvälisyydestä, toimialasta, liiketoiminta-alueesta, sekä myös yrityksen koosta. Tutkimuksen ollessa vertaileva monitapaustutkimus, nähtiin mielekkääksi valita tutkimuksen tapauksiksi erilaisia organisaatioita, varmistaen kuitenkin että organisaatiot ovat riittävän vertailukelpoisia keskenään.

4.3 Aineisto ja sen analyysi

Tutkittava kohdejoukko valittiin teoreettisen viitekehyksen muotoilun ja tutkimusmetodien valinnan jälkeen. Koskisen et. al. (2005, 273) mukaan tutkimuksen kohdejoukon valinnassa tulisi varmistua siitä että kohdejoukko on mahdollisimman informatiivinen tutkimusongelman näkökulmasta. Tässä tutkimuksessa kohdejoukoksi valittiin harkinnanvaraisesti neljä organisaatiota ja haastateltavia oli yhteensä kuusi henkilöä. Haastateltavat valikoituivat organisaatioiden HR-, brändi- ja viestintäyksiköiden johtotehtävistä sen perusteella, kenellä on aihepiirin huomioon ottaen vahva tietämys tutkittavasta aiheesta. Caseorganisaatiot määrittelivät itse lopulliset haastateltavat henkilöt. Taulukossa 2 on esitetty tämän tutkimuksen caseorganisaatiot eli tutkittavat tapaukset.

Taulukko 2. Caseorganisaatioiden esittely

Organisaatio	**Organisaation lyhyt kuvaus**
Kone Oyj	Kone on vuonna 1910 perustettu hissien, liukuportaiden ja automaattiovien valmistukseen sekä huoltoon ja korjaukseen keskittynyt alansa johtava yritys. Koneella on toimintaa yli 1000 toimipisteessä lähes 60 maassa eri puolilla maailmaa, ja se työllistää yli 47 000 henkilöä maailmanlaajuisesti.

Wärtsilä Oyj	Wärtsilä on kansainvälisesti toimialallaan johtava merenkulun ja energiamarkkinoiden voimaratkaisujen toimittaja. Wärtsilällä on yli 200 toimipistettä lähes 70 maassa, ja sen henkilöstömäärä on noin 19 400. Wärtsilän liiketoiminta jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, joita ovat power plants, ship power sekä services.
UPM-Kymmene Oyj	UPM-Kymmene Oyj on vuonna 1996 perustettu yksi maailman suurimmista metsäteollisuusyhtiöistä. UPM:n liiketoiminta jakautuu kuuteen eri liiketoiminta-alueeseen, joita ovat UPM Biorefining, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Paper Asia, UPM Paper ENA sekä UPM Plywood. Yrityksellä on yli 20 000 työntekijää 45 maassa.
OP-Ryhmä	OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmä muodostuu noin 180 itsenäisestä osuuspankista, sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen ja sen liiketoiminta jakautuu kolmeen alueeseen; pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen sekä varallisuudenhoitoon. Ryhmässä työskentelee noin 13 000 henkilöä, joista Baltiassa 300.

Aineistonhankinnan menetelmänä käytettiin tässä tutkimuksessa puolistrukturoitua haastattelua eli teemahaastattelua. Puolistrukturoitu haastattelu on lomakehaastattelun ja avoimen haastattelun välimuoto, jossa haastattelun aihepiirit ovat tiedossa, mutta kysymyksille ei ole määritelty tarkkaa järjestystä tai muotoa. Haastattelun etuna aineistonhankinnassa muihin tiedonkeruumenetelmiin verraten

on sen joustavuus. Aineistonkeruuta voidaan säädellä tilanteen mukaan ja myös vastauksien tulkinnassa on enemmän mahdollisuuksia kuin esimerkiksi lomakekyselyssä. (Hirsjärvi, et. al. 2009, 204-205, 208.)

Teemahaastattelun avulla vastaaja pääsee puhumaan aiheesta melko vapaamuotoisesti ja samalla teemojen avulla voidaan varmistaa että kaikki halutut osa-alueet tulee läpikäytyä haastattelun aikana. Lisäksi teemat helpottavat litteroidun haastatteluaineiston jäsentelyä. (Eskola & Suoranta, 200, 87.) Teemahaastattelu soveltui tämän tutkimuksen aineistonhankinnan menetelmäksi erityisesti aihepiirin sekä näkökulman takia. Työnantajamaineen ollessa käsitteenä laaja, mutta vielä hyvin vähän tutkittu tutkimusalue, on mielekästä kerätä tietoa puolistrukturoidulla haastattelulla esimerkiksi strukturoidun haastattelun sijaan, jolloin on mahdollisuus saavuttaa aivan uudenlaista tietoa ja tutkimustuloksia. Myös haastateltavien lukumäärän huomioonottaen teemahaastattelu oli mielekäs valinta aineistonhankinnan menetelmäksi.

Haastatteluajankohdat sovittiin toukokuun aikana sähköpostitse. Haastateltaville kerrottiin haastatteluista sovittaessa perustiedot tutkimuksesta, sen tavoitteista sekä haastatteluiden sisällöstä. Haastattelut toteutettiin touko-heinäkuun aikana puhelinhaastatteluina. Haastattelut kestivät 40 minuutista 60 minuuttiin ja jokaista haastateltavaa haastateltiin yksitellen niin, että läsnä oli vain haastattelija ja haastateltava. Puhelinhaastattelut toteutettiin niin, että puhelu soitettiin matkapuhelimen kaiutin päällä, jotta puhelun nauhoittaminen onnistui samanaikaisesti tietokoneella. Haastatteluiden alussa haastateltaville kerrottiin lyhyesti mitä tutkimuksen keskeisellä käsitteellä työnantajamaine kirjallisuudessa tarkoitetaan. Tämän avulla pyrittiin luomaan yhteistä näkemystä siitä, mihin tutkimus keskittyy ja mitä käsitteellä tarkoitetaan. Lisäksi haastateltaville korostettiin keskustelun luottamuksellisuutta ja selvennettiin miten haastattelu tulisi etenemään. Haastateltavien kanssa sovittiin, että ennen tutkimuksen lopullista julkaisua he saisivat luettavakseen tekstit, jotka haastatteluaineistojen pohjalta muodostettiin. Tämän myötä haastateltavilla oli mahdollisuus huomauttaa mikäli tekstissä olisi ilmennyt asiavirheitä. Haastateltavilla ei kuitenkaan ollut mahdollisuutta vaikuttaa tutkijan analyysiin eikä tulosten tulkintaan, sillä

haastateltavat saivat luettavakseen vain omaa organisaatiotansa koskevat tekstit ennen tutkimuksen valmistumista. Tekstit lähetettiin luettavaksi haastateltaville heidän omasta toiveestaan.

Haastattelurungon tehtävänä on toimia tutkijan muistin tukena. Hyvin organisoidun haastattelurungon avulla voidaan varmistua siitä että kaikki kysymykset tulevat läpikäytyä ja toisaalta haastattelurunko myös edesauttaa haastattelun kulkua. (Koskinen, et. al. 2005, 108.) Haastattelut toteutettiin haastattelurungon (liite 1) mukaan edeten niin, että haastateltaville annettiin mahdollisuus kertoa aiheesta myös vapaamuotoisesti. Haastattelun eri osioihin käytetty aika vaihteli sen mukaan, miten paljon haastateltavalla oli kerrottavaa kustakin osa-alueesta. Haastatteluissa pyrittiin välttämään vastaajien johdattelua tai kiirehtimistä.

Kaikki haastattelut nauhoitettiin, jonka avulla haastattelija pystyi keskittymään haastattelutilanteessa kuuntelemaan haastateltavaa ja samalla viemään haastattelua tarkoituksenmukaisesti eteenpäin. Nauhoitetut haastattelut litteroitiin eli kirjoitettiin tekstimuotoon heti haastatteluiden jälkeen. Litterointi mahdollistaa aineiston analysoinnin, sillä tekstimuotoista aineistoa on yksinkertaisempi selata ja käsitellä kuin nauhoitusta. Lisäksi tekstimuotoisesta aineistosta on mahdollista poimia suoria lainauksia tekstiin. (Koskinen, et. al. 2005, 317-318.) Litterointi tehtiin sanatarkasti, eli litteroitu teksti on puhekielistä, mutta siinä ei ole huomioitu mahdollisia täytesanoja. Litteroitua tekstiä kertyi haastatteluista yhteensä noin 97 sivua (fontti Arial, koko 12, riviväli 1,5).

Litteroinnin jälkeen aloitettiin aineiston analyysi kesä-heinäkuun vaihteessa. Sisällönanalyysin tavoitteena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä kuvaamalla tutkimusmateriaali tiivistetyssä, pelkistetyssä ja yleisessä muodossa kadottamatta sen sisältämää informaatiota. Tämän perusteella pystytään tekemään luotettavia johtopäätöksiä tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 105, 110.) Tässä tutkimuksessa aineisto analysoitiin teoriaohjaavan sisällönanalyysin avulla, jossa aiempi teoria ohjaa ja auttaa aineiston keruuta sekä analyysin etenemistä. Analyysistä on huomattavissa aikaisemman tiedon vaikutus, mutta sen merkitys ei ole kuitenkaan tiettyä teoriaa

testaava, vaan uusia näkemyksiä tuova. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 98.) Toisaalta aineistosta esiin nousseita ilmiöitä hyödynnettiin myös teoriaosuuden tarkentamisessa.

Aineiston analyysi voidaan jakaa kolmeen vaiheeseen, joita ovat aineiston pelkistäminen, aineiston ryhmittely sekä aineiston abstrahointi. Pelkistämis-vaiheessa tutkimusaineistosta nostetaan esille pelkistettyjä ilmauksia, jotka ovat olennaisia tutkimusongelman kannalta. Tämän jälkeen aineistosta löydetyt ilmaukset käydään lävitse, etsitään samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia, joiden avulla ilmaukset voidaan ryhmitellä eri luokkiin. Tämän jälkeen seuraa abstrahointivaihe, joka teoriaohjaavassa analyysissä tarkoittaa empiirisen aineiston liittämistä teoreettisiin käsitteisiin. (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 110-116.) Tässä tutkimuksessa aineiston analyysi aloitettiin aineistojen huolellisella lukemisella ja sisältöön perehtymisellä. Tämän jälkeen aineistosta nostettiin esille valittujen kuuden teeman mukaisia ilmauksia, jotka alleviivattiin eri värein ja tämän jälkeen listattiin teemoittain. Teemat täsmentyivät analyysin edetessä neljään teemaan kuuden sijaan. Teemoja ovat työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät, hyvän työnantajamaineen hyödyt, työnantajamaineen organisointi sekä työnantajamaineen hallinnan menetelmät.

Caseorganisaatioita tarkasteltiin ensin yksittäisinä tapauksina ja analyysissä perehdyttiin kunkin organisaation työnantajamaineen hallintaan tutkimusaineiston valossa teemoja hyödyntäen. Tämän jälkeen seurasi tapausten yhteneväisyyksien ja eroavaisuuksien analysointi ristiinanalyysiä käyttäen, jossa eri tapauksia vertailtiin toisiinsa. Yinin (2003, 133) mukaan ristiinanalyysi soveltuu erityisesti tutkimuksiin, joissa on enemmän kuin yksi tapaus jota analysoidaan. Lisäksi ristiinanalyysille on tyypillistä että jokaista tapausta kohdellaan itsenäisenä tutkimuksenaan. (Yin, 2003, 133-134.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi

Tutkimuksen luotettavuutta arvioidaan tyypillisesti reliabiliteetin sekä validiteetin käsitteiden avulla (Tuomi & Sarajärvi, 2006, 133). Reliabiliteetillä tarkoitetaan

mittaustulosten toistettavuutta, eli tutkimuksen kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tutkimustuloksia. Validiteetillä puolestaan tarkoitetaan mittarin tai tutkimus-menetelmän kykyä mitata juuri sitä, mitä sen on tarkoituskin mitata. (Hirsjärvi, et. al. 2009, 231.) Grönfors (1982, 174) jaottelee validiteetin sisäiseen ja ulkoiseen validiteettiin. Sisäisellä validiteetillä tarkoitetaan tutkimuksen teoreettisten johtopäätösten, käsitteiden ja hypoteesien johdonmukaisuutta. Ulkoinen validiteetti puolestaan viittaa teoreettisten johtopäätöksien ja empiirisen aineiston väliseen suhteeseen. (Grönfors, 1982, 174.) Reliabiliteetin ja validiteetin käsitteiden on todettu sopivan huonosti laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointiin, mutta niitä voidaan kuitenkin väljästi käyttää luottavuuden tarkastelussa eri näkökulmista (Koskinen, et. al. 2005, 255, 257).

Tässä tutkimuksessa sisäistä validiteettiä on pyritty parantamaan huolellisella perehtymisellä eri teoreettisiin näkökulmiin ennen viitekehyksen muodostamista. Kirjallisuuskatsauksen tekemiselle pyrittiin varaamaan riittävästi aikaa, jotta keskeiset näkökulmat tulivat huomioitua viitekehystä rakennettaessa ja tutkimuskysymyksiä täsmennettäessä. Ulkoista validiteettia parantaa teorian ja empirian keskustelu, joka tulee esille erityisesti tutkimuksen johtopäätöksissä, jossa vastataan asetettuihin tutkimuskysymyksiin yhdistelemällä aiempaa teoriaa saavutettuihin empiirisiin tutkimustuloksiin. Ulkoista validiteettiä pyrittiin tarkastelemaan myös kriittisesti, joka ilmenee tutkimusraportin johtopäätöksissä, jossa pohditaan tutkimuksen rajoituksia.

Laadullisen tutkimuksen luotettavuutta parantaa myös tutkimuksen eri vaiheiden tarkka ja läpinäkyvä kuvaaminen. Aineiston tuottamisen vaiheet tulisi selostaa raportilla selkeästi ja totuudenmukaisesti. Esimerkiksi aineiston hankintaan liittyen olisi hyvä tuoda esiin millaisissa olosuhteissa aineisto on kerätty, kauan haastatteluihin käytettiin aikaa ja oliko haastattelun yhteydessä mahdollisia häiriötekijöitä. Aineistoa analysoitaessa lukijalle tulisi kertoa miten aineisto on luokiteltu ja millä perusteilla. Myös tulosten tulkinnassa tulisi kuvata perustelut miten lopputuloksiin päädyttiin (Hirsjärvi, et. al. 2009, 232.) Grönforsin (1985, 178) mukaan laadullisessa tutkimuksessa ainut tapa osoittaa tutkimuksen validiteetti on

kuvailla tutkimusraportilla mahdollisimman yksityiskohtaisesti kaikki mitkä voidaan olettaa helpottavan tutkimuksen itsenäistä arviointia.

Tämän tutkimuksen luotettavuutta on pyritty parantamaan koko tutkimusprosessin yksityiskohtaisella ja järjestelmällisellä kuvaamisella, jolla on pyritty tuomaan tutkimusprosessiin läpinäkyvyyttä ja samalla edistämään tutkimusraportin helppolukuisuutta. Myös kuvioiden ja taulukoiden käytön avulla on pyritty edistämään tutkielman selkeyttä. Tutkimusprosessi aikatauluineen on esitetty tämän kappaleen alussa ja lisäksi valitut tutkimusmenetelmät perusteluineen on kuvattu raportilla selkeästi. Myös aineisto ja sen hankinnan vaiheet sekä olosuhteet on selostettu tutkimusraportilla havainnollisesti. Tuomi ja Sarajärvi (2006, 135) mainitsevat yhtenä tutkimuksen luotettavuuden kriteerinä sisäisen johdonmukaisuuden. Tällä he tarkoittavat, että tutkimusraportin eri osien tulisi olla sidoksissa toisiinsa ja raportin tulisi muodostaa yhtenäinen kokonaisuus. Tämän tutkimusraportin johdannossa on kuvattu tutkielman eteneminen ja tutkielma etenee kronologisesti teoriasta empiriaan ja tutkimustuloksiin. Raportin eri osiot on pyritty yhdistämään toisiinsa johdonmukaiseksi kokonaisuudeksi selventämällä ja perustelemalla lukijalle mitä seuraavaksi tullaan käsittelemään. Pääkappaleet alkavat metatekstillä, joka johdattelee lukijan kappaleen sisältöön.

Tutkimuksen aineiston laatuun voidaan vaikuttaa hyvän haastattelurungon laatimisella (Hirsjärvi & Hurme, 2006, 184). Haastattelurungon laadinnassa pyrittiin luomaan selkeät ja ymmärrettävät kysymykset, jotka etenevät aihepiirin kannalta järkevässä järjestyksessä valittujen teemojen mukaisesti. Kysymysten määrä pyrittiin pitämään kohtuullisena, jotta haastateltavalla olisi mahdollisuus kertoa mahdollisimman vapaamuotoisesti aihepiiristä. Myös erikoistermien käyttöä kysymyksissä pyrittiin välttämään. Haastattelurunko käytiin lävitse tutkimuksen ohjaajan kanssa ennen haastatteluiden toteuttamista, jonka avulla pyrittiin varmistamaan haastattelupatteriston laatu. Aineiston keruun luotettavuutta pyrittiin parantamaan haastattelutilanteessa varmistamalla rauhaisa ja kiireetön haastattelutilanne, sekä työvälineiden toimivuus. Lisäksi tutkimuksen keskeinen käsite työnantajamaine käytiin lävitse haastateltavien kanssa haastattelun alussa, jotta voitiin varmistua siitä, että käsite tuttu kaikille. Haastattelut nauhoitettiin

varmuuden vuoksi kahdella nauhurilla, jotta voitiin varmistua etenkin puhelinhaastatteluiden äänen laadusta. Haastatteluiden laatu varmistettiin aina kunkin haastattelun jälkeen kuuntelemalla nauhoite uudelleen ennen litterointia. Tämän tutkimuksen luotettavuutta parantaa lisäksi aineiston sanatarkka litterointi sekä aineiston analysointi pian haastatteluiden jälkeen.

Tutkimuksen aineiston luotettavuutta parantaa myös se, että haastatteluiden pohjalta muodostetut tekstit toimitettiin haastateltaville luettavaksi ennen niiden ristiinanalyysiä. Tämä avulla haastateltavilla oli mahdollisuus huomauttaa mikäli tekstissä olisi asiavirheitä, jotka halutaan korjattavan. Haastateltavilla ei ollut kuitenkaan mahdollisuutta vaikuttaa analyysiin, sillä he saivat nähtäväkseen vain omaa organisaatiotansa koskevat tekstit ennen tutkimuksen valmistumista. Aineiston analyysin luotettavuutta on pyritty lisäksi lisäämään käyttämällä analyysissä suoria lainauksia haastatteluista. Lainauksien käyttö mahdollistaa sen, että lukija voi arvioida tutkijan valintojen paikkansapitävyyttä (Koskinen, et. al., 2005, 318).

Tutkijan asema on laadullisessa tutkimuksessa keskeisessä roolissa, joten tutkimuksen luotettavuuden kannalta on keskeistä pohtia millainen rooli tutkijalla on suhteessa kohdeorganisaatioon tai millainen vaikutus tutkijalla voi olla tutkimustuloksiin tai niiden luotettavuuteen (Grönfors, 1985; Eskola & Suoranta, 2000). Tässä tutkimuksessa yhtenä tutkittavana tapauksena on mukana OP ryhmä, jossa myös tutkija työskentelee. Tämä ei kuitenkaan vähennä tutkimuksen luotettavuutta, sillä tutkija ei työskentele tutkimuksen aiheen parissa. Tutkija myös työskentelee eri organisaatiossa kuin haastateltavat. Tutkijalla on näin ollen tietoa ja näkemystä omien työtehtäviensä kautta OP ryhmän toiminnasta, mutta tällä ei ole vaikutusta tutkimuksen kannalta, sillä tutkija ei ole työskennellyt tutkittavan aihepiirin parissa kyseisessä organisaatiossa.

5 TULOKSET

Tässä kappaleessa tarkastellaan empiirisen tutkimuksen tuloksia. Kappaleessa käsitellään tuloksia ensin organisaatioittain, jonka jälkeen organisaatioiden välisiä eroavaisuuksia ja yhtäläisyyksiä vertaillaan ristiinanalyysin avulla valittujen teemojen mukaisesti.

5.1 Työnantajamaine ja sen hallinta caseorganisaatioissa

Kone Oyj

Kone on vuonna 1910 perustettu hissien, liukuportaiden ja automaattiovien valmistukseen sekä huoltoon ja korjaukseen keskittynyt alansa johtava yritys. Koneella on toimintaa yli 1000 toimipisteessä lähes 60 maassa eri puolilla maailmaa ja se työllistää yli 47 000 henkilöä maailmanlaajuisesti. Koneen tavoitteena on tarjota asiakkailleen paras käyttäjäkokemus innovatiivisten People Flow -ratkaisujen avulla, joka tapahtuu kehittämällä ja toimittamalla ratkaisuja jotka mahdollistavat ihmisten liikkumisen rakennuksissa sujuvasti, turvallisesti, mukavasti ja viivytyksettä. (Kone, 2015.)

Koneen henkilöstöstrategian yhtenä päämääränä on turvata työvoiman saanti. Lisäksi Koneen yhtenä strategisena tavoitteena on olla erinomainen työpaikka. Tällä tavoitteella pyritään siihen, että sekä nykyinen henkilöstö että potentiaaliset työntekijät näkisivät Koneen erinomaisena työpaikkana. Koneen työnantajamaine onkin Suomessa tällä hetkellä erittäin hyvällä tasolla.

> *"Suomessahan meillä on ihan hyvä maine. Me ollaan tällä hetkellä melkein kaikkien rankingien mitä Suomessa on kärjessä (...) se on pitkäjänteisen työn tulosta että me ollaan siellä."*

Koneella nähdään, että työnantajamaineen nykytilaan vaikuttavat muun muassa yrityksen kannattava kasvu, eettinen toiminta, tunnettuus sekä pitkä tahriintumaton toimintahistoria. Kannattavan kasvun myötä irtisanomisilta on vältytty ja yrityksellä

on ollut mahdollisuus säilyttää ja kehittää nykyistä henkilöstöä. Koneen maine ei ole koskaan tahriintunut vuosien varrella, jonka uskotaan myös vaikuttavan myönteisesti sidosryhmien mielikuviin yrityksestä työpaikkana.

> *"Me olemme 100 vuotta vanha yhtiö, joka on hoitanut asiansa aina hyvin, niin meidän maine ei ole tahriintunut (...) meihin ehkä luotetaan sen satavuotisen historian perusteella niin, että ihmiset luottavat siihen, että me hoidamme asiamme jatkossakin hyvin."*

Koneen omistusrakenteen nähdään olevan myös yksi työnantajamaineeseen vaikuttava tekijä, sillä vaikka yritys on pörssiyhtiö, on se samalla myös perheomisteinen. Lisäksi Koneella on hyvin näkyvä johtajuus suomalaisessa yhteiskunnassa nykyisen hallituksen puheenjohtajan Antti Herlinin sekä entisen toimitusjohtajan Matti Alahuhdan ollessa paljon esillä eri medioissa, jonka uskotaan vaikuttavan potentiaalisten työntekijöiden näkemykseen yhtiöstä. Koneen työnantajamaineeseen nähdään vaikuttavan myös yrityksen aito kansainvälisyys, joka näyttäytyy potentiaalisille työntekijöille kansainvälisinä uramahdollisuuksina. Koneen työnantajamaineeseen nähdään vaikuttavan lisäksi yrityksen henkilöstölleen tarjoamat ura- ja kehittymismahdollisuudet.

Keskeisiä hyvän työnantajamaineen avulla saavutettuja hyötyjä Koneella ovat vetovoimaisuus potentiaalisten työnhakijoiden keskuudessa, rekrytoinnin vaivattomuus sekä lahjakkaiden työntekijöiden pitäminen yrityksessä. Hyvä työnantajamaine vaikuttaa sekä hakijamääriin että hakijoiden laatuun myönteisesti, jonka myötä rekrytointi on vaivattomampaa. Lisäksi hyvän työnantajamaineen myötä työnhakijat, myös kokeneet ammattilaiset, ottavat aktiivisesti itse yhteyttä yritykseen, vaikka varsinaista avointa tehtävää ei juuri sillä hetkellä olisikaan tarjolla. Hyvä työnantajamaine vaikuttaa myös yleisen kiinnostavuuden kasvuun muiden sidosryhmien silmissä.

Koneella työnantajamaineen hallinta on osa työnantajabrändäystä, joka nähdään työnantajamaineen hallintaa kokonaisvaltaisempana, viisivaiheisena prosessina. Vaiheita ovat työntekijöiden houkuttelu, rekrytointi, perehdyttäminen, kehittäminen

ja säilyttäminen, sekä työntekijän lähtemiseen liittyvä vaihe. Koneen työnantajabrändi pohjautuu yrityksen strategiaan, arvoihin ja tavoitteisiin. Näiden pohjalta on muodostettu yrityksen työnantajalupaus: "Urbaanin elämän kehittäminen, yhdessä kasvaminen ja yhdessä voittaminen", joka tukee yrityksen kokonaisbrändiä. Koneen yksi viidestä strategisesta tavoitteesta on olla erinomainen työpaikka, "great place to work", niin sisäisesti kuin ulkoisestikin. Koneen HR-toiminnoissa on lisäksi asetettu kolmivuotistavoite, joka tähtää menestyksekkään tiimin rakentamiseen "developing a winning team of true professionals". Työnantajabrändäyksen tavoitteena on varmistua näiden tavoitteiden toteutumisesta.

Työnantajamaineen johtamisesta Koneella vastaa ensisijaisesti HR, joka koostuu globaalista keskitetystä HR-toiminnoista sekä liiketoimintayksiköissä sijaitsevista HR-toiminnoista. Varsinaiset työnantajamaineen kehittämisen toimenpiteet toteutetaan liiketoimintayksiköissä läheisessä yhteistyössä viestinnän sekä markkinoinnin kanssa.

Koneen hyvä työnantajamaine ei ole tullut itsestään, vaan se on pitkäjänteisen työn tulosta. Koneella on esimerkiksi tiedostettu, että teollisuudenala jolla yritys toimii, ei välttämättä näyttäydy yhtä houkuttelevana kaikkien sidosryhmien keskuudessa, ja eroja on havaittavissa esimerkiksi eri sukupuolten välillä. Toimialan on huomattu kiinnostavan erityisesti mieshakijoita. Koneella pyritäänkin erilaisten toimenpiteiden avulla vaikuttamaan myös naisopiskelijoiden käsityksiin ja mielikuviin yrityksestä ja sen toiminnasta.

> *"Me olemme tehneet ihan tietoisia tällaisia näkyvyystoimenpiteitä täällä Suomessa, että kyllä sitä on myöskin rakennettu sitä ykköspaikkaa aika voimallisesti."*

> *"Meillä on ihan tietoisia toimenpiteitä siihen, että saisimme myöskin sitä mielikuvaa niiden naisopiskelijoiden keskuudessa parannettua (...) se millä me olemme yrittäneet tehdä tai mitkä meidän pääviestimme meidän työnantajaviestinnässä ovat tällaiset, kun improving urban life, growing*

together ja winning together (...) tämä improving urban life on sellaisenaan nimenomaan siihen haasteeseen vastaamassa, että tämä teollisuuden alana ei ole niin seksikäs. Me haluamme tehdä siitä merkityksellinen tuleville työntekijöille."

Opiskelijayhteistyö on yksi keskeinen työnantajamaineen hallinnan menetelmä Koneella. Oppilaitosyhteistyöstä esimerkkejä ovat muun muassa liike-toimintalähtöiset projektit yhteistyössä opiskelijoiden kanssa, joiden puitteissa kehitetään esimerkiksi jokin uusi tuote tai menetelmä. Lisäksi Kone osallistuu erilaisiin oppilaitosten tilaisuuksiin sekä messuille. Kone palkkaa myös vuosittain kesätyöntekijöitä sekä lopputyöntekijöitä eri oppilaitoksista. Myös harjoitteluohjelma on esimerkki monipuolisesta oppilaitosyhteistyöstä. Oppilaitosyhteistyö eri yksiköissä on melko vapaamuotoista, mutta toimintaa ohjaavat kuitenkin yhteiset globaalit suuntaviivat.

"Kaikenlainen oppilaitosyhteistyö on tietenkin siinä ihan ytimessä, me haluamme olla siellä early to win their hearts and minds."

Työnantajamaineen hallinnassa hyödynnetään Koneella nimettyjä promootiotyöntekijöitä (Kone Promoters). Promootiotyöntekijöiksi nimettiin ensiksi 100 henkilöä eri yksiköistä maailmanlaajuisesti, jotka koulutettiin esiintymään eri tilaisuuksissa ja kertomaan kuulijoille Koneesta työnantajana. Toiminta laajeni myöhemmin niin, että nyt kuka tahansa työntekijöistä pääsee tutustumaan verkkokoulutusmateriaaliin. Henkilöstöä kannustetaankin Koneella osallistumaan erilaisiin tilaisuuksiin, joissa on mahdollisuus viedä työnantajaviestiä eteenpäin.

Työnantajamaineen hallinnassa näkyvyys erilaisissa medioissa on myös tärkeää Koneelle. Erilaiset haastattelut, henkilökuvat ja artikkelit muun muassa Kauppalehdessä, Talouselämässä ja erilaisissa teknisissä julkaisuissa luovat myönteistä työnantajamielikuvaa. Sosiaalisen median palveluista LinkedIn on suurin kanava työnantajamaineen näkökulmasta, mutta myös Facebookia ja Twitteriä hyödynnetään aktiivisesti. Lisäksi Koneella verkkosivujen uraosio

pidetään ajan tasalla, sillä sen on tutkittu kiinnostavan ihmisiä ja on havaittu olevan verkkosivujen vierailluin osio.

Koneella käy myös vierailijaryhmiä hyvin paljon, ja nämä kohtaamiset ovat yksi keino vaikuttaa työnantajamaineeseen. Hyvinkäälle Koneen tehtaan yhteyteen onkin konseptoitu erillinen vierailijakeskus, jossa työskentelee täysipäiväisesti työntekijä jonka tehtävänä on ottaa erilaisia vierailijaryhmiä vastaan, ja kierrättää heitä näyttelytiloissa kertoen Koneesta ja sen tuotteista.

Työnantajamaineeseen pyritään vaikuttamaan Koneella myös rekrytointiviestinnän avulla. Koneen rekrytointi-ilmoittelu hoidetaan hajautetusti maittain, jonka vuoksi rekrytointi-ilmoitukset ovat olleet hyvinkin erinäköisiä. Koneella on tuotettu runsaasti työnantajabrändiin liittyvä materiaalia, mutta sitä ei ole hyödynnetty rekrytointi-ilmoituksissa systemaattisesti. Tähän ongelmaan on Koneella tartuttu, jonka myötä tehtävään on vastuutettu henkilö koordinoimaan rekrytointi-ilmoitusten sisältöjä.

Koneella nähdään, että työhaastattelun aikana voidaan vaikuttaa voimakkaimmin yksilötasolla työnantajamaineeseen. Vaikuttavin kanava on kuitenkin sosiaalinen media, jonka avulla tavoitetaan laaja yleisö.

> *"Voimakkaimmin yksilötasolla mielestäni voidaan vaikuttaa siihen, että kun henkilö tulee työhaastatteluun, niin yksilötasolla se on se totuuden hetki (...) Mutta tietenkin jos puhutaan mitkä toimenpiteet ovat vaikuttavimpia globaalisti (...) niin on se meidän oma career website, sen lisäksi LinkedIn ja Facebook."*

Koneen virallisen yritysviestinnän lisäksi epävirallisella viestinnällä on tunnistettu olevan olennainen merkitys työnantajamaineelle. Se mitä nykyinen henkilöstö kertoo työnantajastaan omille tuttavilleen, vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin voimakkaasti. Koneella pidetäänkin tärkeänä, että virallinen viestintä vastaa todellisuutta, sillä kestävää mainetta ei voida rakentaa mikäli teot ja viestit ovat ristiriidassa keskenään.

Työnantajamaineeseen liittyviä tekijöitä seurataan ja mitataan monin eri tavoin Koneella. Koneen johtokunta seuraa kuukausi- ja kvartaalitasolla, miten viittä eri strategista kehitysohjelmaa toteutetaan, jotka liittyvät yrityksen viiteen strategiseen tavoitteeseen. Yhdessä näistä kehitysohjelmista on mukana osaajien houkuttelu, eli käytännössä seurataan esimerkiksi millaisia aktiviteettejä eri maat ovat toteuttaneet oppilaitosyhteistyön saralla. Työnantajamaineen nykytilaa seurataan erilaisten työnantajakuva- ja mainetutkimuksien avulla, joita esimerkiksi Universum Finland ja T-Media Oy toteuttavat Suomessa. Lisäksi työnantajamaineen nykytilaan liittyen seurataan muun muassa LinkedIn seuraajien määrän kehitystä sekä verkkosivujen liikennettä. Rekrytointiprosessiin liittyen mitataan esimerkiksi hakijamäärien muutoksia, rekrytointiin kulunutta aikaa sekä rekrytoinnin onnistumista. Rekrytoinnin onnistumista seurataan sen perusteella, kuinka moni rekrytoiduista on vielä kahden vuoden kuluttua Koneella töissä. Myös henkilöstön vaihtuvuutta seurataan.

Koneen vetovoimaisuudesta saadaan lisäksi suuntaa antavaa tietoa myös esimerkiksi seuraamalla palkkojen kehitystä. Position against market -palkkatason mittari kertoo miten henkilöstön palkka suhteutuu markkinapalkkaan verrattuna. Lisäksi nykyiselle henkilöstölle suunnattu Pulse -henkilöstötyytyväisyyskysely antaa arvokasta tietoa siitä, mitä mieltä nykyinen henkilöstö on työnantajastaan. Kysely toteutetaan globaalisti vuosittain henkilöstölle, ja siinä on mukana sitoutumista ja suosittelua mittaavia kysymyksiä.

Wärtsilä Oyj

Wärtsilä on kansainvälisesti toimialallaan johtava merenkulun ja energiamarkkinoiden voimaratkaisujen toimittaja. Wärtsilällä on yli 200 toimipistettä lähes 70 maassa ja sen henkilöstömäärä on noin 19 400. Wärtsilän liiketoiminta jakautuu kolmeen liiketoiminta-alueeseen, joita ovat power plants, ship power sekä services. Wärtsilän tavoitteena on olla koko elinkaaren kattavien voimaratkaisujen johtava toimittaja merenkulun markkinoilla sekä valituilla energiamarkkinoilla ympäri maailmaa. (Wärtsilä, 2015.)

Wärtsilällä työnantajamaine nähdään olevan osa yrityksen kokonaismainetta ja sitä tarkastellaan sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Sisäisesti työnantajamaine viittaa siihen miltä Wärtsilä nykyisen henkilöstön silmissä näyttää. Ulkoisesti työnantajamaine viittaa potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin yrityksestä. Työnantajamaineeseen myönteisesti vaikuttavia tekijöitä ovat haastattelun perusteella muun muassa organisaation kasvu ja kohtuullinen tulos, kansainvälisyys, teknologia-toimiala, liiketoiminnan monimuotoisuus, pitkä historia sekä hyvä ja vahva johtamiskulttuuri. Lisäksi liiketoiminnan asiakaslähtöisyyden ja kilpailukyvyn nähdään myös tukevan myönteistä työnantajamainetta. Wärtsilän työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat myös monipuolisten uramahdollisuuksien tarjoaminen henkilöstölle sekä panostukset henkilöstön osaamisen kehittämiseen.

Hyvällä työnantajamaineella nähdään olevan Wärtsilässä kahdenlaisia hyötyjä; hyvä työnantajamaine sekä houkuttelee osaavia työntekijöitä että auttaa parhaiden työntekijöiden sitouttamisessa. Wärtsilässä työnantajamaineen johtamisesta vastaa HR-organisaatio yhdessä viestinnän ja markkinoinnin kanssa, ja työnantajamaineen hallinta on vahvasti sidoksissa koko yrityksen brändiin. Wärtsilällä brändiin liittyviä toimenpiteitä käsitellään säännöllisesti Group Brand Board -foorumilla, jonka jäsenet koostuvat markkinoinnin, viestinnän sekä HR:n vastuuhenkilöistä. Foorumilla yrityksen eri toimintojen vastuuhenkilöt tuovat esiin oman erityisalueensa ajankohtaisia asioita, joita sitten tarkastellaan yhteisesti. Foorumin avulla voidaan varmistua siitä, että brändäystä tarkastellaan monipuolisesti, myös työnantajamaineen näkökulmasta.

Wärtsilässä on tällä hetkellä käynnissä erilaisia kehityshankkeita, joiden avulla voidaan vaikuttaa työnantajakuvaan sekä sisäisesti että ulkoisesti. Hankkeiden tavoitteena on edistää Wärtsilälle tärkeitä asioita, kuten esimerkiksi monimuotoisuutta, joka on tällä hetkellä yksi työnantajabrändäyksen painopiste. Wärtsilä kuuluu suomalaiseen yritysvastuuverkosto Fibsiin ja on allekirjoittanut verkoston monimuotoisuussitoumuksen. Sitoumuksen myötä yritys sitoutuu tukemaan kaikin tavoin monimuotoisuutta toiminnassaan.

Yhtäläisten työmahdollisuuksien tarjoaminen sekä sukupuolten välinen tasapaino ovat asioita, joita pyritään edistämään jatkuvasti sekä globaalisti että paikallisella tasolla erilaisten toimenpiteiden avulla. Yhtenä Wärtsilän konkreettisena tavoitteena on lisätä naistyöntekijöiden määrää yrityksessä tulevien vuosien aikana. Tänä vuonna erilaisten projektien painopiste onkin naisjohtajuuteen liittyvissä teemoissa. Wärtsilä on mukana muun muassa Women in tech -hankkeessa, joka pyrkii innostamaan naisia teknologia-alalle. Esimerkki yhtäläisten työmahdollisuuksien tarjoamisesta Wärtsilällä on se, että avoimet tehtävät laitetaan aina myös sisäiseen hakuun globaalisti Internal Job Marketille, jotta myös nykyisellä henkilöstöllä ympäri maailmaa on mahdollisuus hakea paikkoja. Wärtsilän tavoitteena on täyttää vähintään 50% työpaikoista sisäisillä kandidaateilla. Työnantajakuvan yhtenäistäminen on myös yksi esimerkki yrityksen kehityshankkeista, jonka avulla pyritään vaikuttamaan siihen, millaisia mielikuvia Wärtsilästä välittyy. Käytännössä työnantajakuvan yhtenäistämiseen liittyy esimerkiksi työpaikkailmoitusten kehittäminen globaalilla tasolla.

Kehityshankkeiden ja toimenpiteiden avulla pyritään myös rakentamaan hyvää yrityskulttuuria sisäisesti, jonka nähdään heijastuvan myös yrityksestä ulospäin, ja vaikuttavan sidosryhmien käsityksiin Wärtsilästä. Työnantajamaine nähdäänkin vahvasti yrityksen sisältä rakentuvana asiana. Wärtsilässä pyritäänkin tarjoamaan henkilöstölle mielekkäitä työtehtäviä ja kehittymismahdollisuuksia Suomessa ja ulkomailla. Wärtsilässä nähdään myös, että työnantajamaineen hallinta on osaltaan jokaisen wärtsiläläisen vastuulla, sillä jokainen työntekijä on maineen lähettiläs.

> *"Tyytyväinen työstään ylpeä henkilökunnan jäsen kyllä heijastaa myöskin omalta osaltaan vahvasti eri sidosryhmiin sitä, että me olemme hyvä yritys ja hyvä työnantaja."*

> *"Kyllä sen (työnantajamaineen) täytyy olla johdon ja koko henkilöstön vastuulla siinä mielessä, jos ajattelee ihan ruohonjuuritasolla niin jokainen wärtsiläläinenhän edustaa Wärtsilää."*

Oppilaitosyhteistyö on yksi tärkeä työnantajamaineen hallinnan keino Wärtsilällä. Käytännössä oppilaitosyhteistyö sisältää yhteistyötä yliopistojen ja korkeakoulujen kanssa erilaisten tutkimus- ja kehitysprojektien parissa, joiden lisäksi Wärtsilä tarjoaa harjoittelupaikkoja, kesätöitä sekä opinnäytetyömahdollisuuksia vuosittain opiskelijoille. Oppilaitosyhteistyössä olennaista ovat opiskelijoiden ja Wärtsilän edustajien väliset kohtaamiset esimerkiksi oppilaitoksessa, jonka aikana voidaan vaikuttaa opiskelijoiden käsityksiin yrityksestä.

Wärtsilä on myös mukana myös erilaisissa valikoiduissa hankkeissa oppilaitosyhteistyön tiimoilta. Esimerkki tällaisesta hankkeesta on Dialogi -hanke, jossa Wärtsilä on ollut mukana viitenä vuotena. Dialogi -hanke on viestintätoimisto Ellun Kanojen koordinoima vuosittainen hanke, jossa on mukana yhteensä kymmenen yritystä sekä Aalto yliopisto. Hanke keskittyy vuosittain vaihtuviin työhön liittyviin teemoihin. Kuluvan vuoden teemana on naisjohtajuus ja hankkeen tavoitteena on edistää naisten uraa yritysten sisällä.

Työnantajamaineen hallitsemisen kannalta Wärtsilässä koetaan tärkeäksi olla mukana ja näkyvillä eri kanavissa, jonka avulla voidaan pitää yllä sidosryhmien tietoisuutta Wärtsilästä ja välittää tietoa. Sosiaalinen media on yksi vuorovaikutuksen ja läsnäolon areena, mutta ennen kaikkea keskeisenä pidetään läsnäoloa monipuolisesti eri kanavissa. Rekrytointiprosessi on yksi esimerkki jonka aikana voidaan vaikuttaa työnantajamaineeseen. Laadukkaan rekrytointiprosessin avulla voidaan varmistua siitä, että myös niille hakijoille, jotka eivät tule valituiksi tehtävään, jää positiivinen kokemus ja mielikuva yrityksestä. Erilaisissa kohtaamisissa Wärtsilän työntekijän ja sidosryhmien välillä wärtsiläläiset pääsevät kertomaan työstään ja urastaan.

> *"Olennaista on olla mukana ja näkyä monella rintamalla, jotta ihmiset löytävät Wärtsilän ja näkevät että mikä tämä on."*

Wärtsilä osallistuu aktiivisesti vuosittain erilaisiin työnantajamaine- ja mielikuvatutkimuksiin, joiden avulla voidaan kartoittaa työnantajamaineen nykytilaa, ja saada tietoa yrityksen vetovoimaisuudesta erilaisten sidosryhmien

keskuudessa. Wärtsilässä pyritään hyödyntämään näiden tutkimuksien tuloksia työnantajamaineen hallintaan liittyvien toimenpiteiden ja kehityshankkeiden suunnittelussa. Myös henkilöstölle vuosittain tehtävä työtyytyväisyyskysely antaa arvokasta tietoa nykyisen henkilöstön tyytyväisyydestä, joka puolestaan viestii myös yrityksestä ulospäin heijastuvasta työnantajamaineesta. Rekrytointi-vaiheessa hakijajoukko kertoo osaltaan siitä, miten houkuttelevalta Wärtsilä työnhakijoiden silmissä näyttää. Myös spontaani palaute, jota henkilöstön edustajat saavat esimerkiksi oppilaitostyöhön liittyvien aktiviteettien yhteydessä antaa arvokasta tietoa kyseisten toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

UPM-Kymmene Oyj

UPM-Kymmene Oyj on vuonna 1996 perustettu yksi maailman suurimmista metsäteollisuusyhtiöistä. UPM:n liiketoiminta jakautuu kuuteen eri liiketoiminta-alueeseen, joita ovat UPM Biorefining, UPM Energy, UPM Raflatac, UPM Paper Asia, UPM Paper ENA sekä UPM Plywood. UPM:n toiminta-ajatuksena on luoda lisäarvoa uusiutuvista ja kierrätettävistä raaka-aineista yhdistämällä niissä osaamista ja teknologiaa. Hyödyntämällä kuitua ja biomassaa nykyisissä tuotteissa, UPM:n tavoitteena on luoda uusia kasvumahdollisuuksia innovoinnin ja jatkuvan tuotekehityksen pohjalta. Yrityksellä on yli 20 000 työntekijää 45 maassa. (UPM-Kymmene Oyj, 2015.)

UPM:llä työnantajamaine nähdään monitahoisena käsitteenä. Haastatteluiden perusteella nousi esiin, että siihen millaisena yrityksen työnantajamaine nähdään, vaikuttavat muun muassa liiketoiminta-alue, markkinaympäristö, sekä kohdemaan kulttuuri, josta käsin asiaa tarkastellaan. UPM:n kuusi eri liiketoiminta-aluetta eroavat toisistaan melko paljon, jonka lisäksi myös maakohtaiset tekijät on otettava huomioon työnantajamaineen tarkastelussa. UPM:n vetovoimaisuuteen työnantajana Suomessa vaikuttaa yhtenä tekijänä yhtiön tunnettuus sidosryhmien silmissä. Valtaosa suomalaisista tunnistaa yrityksen logon ja nimen, sekä tietää ainakin yleisellä tasolla UPM:n toiminnasta. Tilanne on erilainen monissa muissa maissa, joissa toimii muitakin suuria ja tunnettuja yhtiöitä.

Yleisellä tasolla työnantajamaineeseen vaikuttavia vetovoimatekijöitä nähdään olevan muun muassa suomalaisuus, pitkä historia, yrityksen aito kansainvälisyys, vahva strategia ja arvot sekä uudistuminen, kasvu ja yrityksen koko. Vahvaan strategiaan liittyy työnantajamaineen näkökulmasta ajatus siitä, että työnhakijat jotka ovat kiinnostuneita työskentelemään UPM:ssä, haluavat olla osana UPM:n tarinaa ja tehdä työtä jolla on merkitystä. UPM:n työnantajamaineeseen nähdään vaikuttavan lisäksi vastuullinen liiketoiminta, joka käsittää vastuullisuuden ihmisiä sekä ympäristöä kohtaan. Myös kestävä ja vahva johtajuus on yksi työnantajamaineen osatekijä. UPM:n työntekijöilleen tarjoamat kehitys-mahdollisuudet, hyvä ja turvallinen työympäristö, joustavat työmahdollisuudet, kilpailukykyinen palkitseminen ja sekä henkilöstön hyvinvointi ovat myös keskeisiä tekijöitä, joiden nähdään vaikuttavan yrityksen työnantajamaineeseen. Haastatteluiden perusteella nähdään myös, että UPM:n jalostama suomalainen raaka-aine, sekä uusiutuvat ja kierrätettävät tuotteet ovat työnantajamaineen näkökulmasta olennaisia tekijöitä, joita arvostetaan. Lisäksi UPM:n rooli suomalaisessa yhteiskunnassa merkittävänä taloudellisena toimijana on tekijä, jonka nähdään vaikuttavan sidosryhmien käsityksiin.

UPM:n lanseeraama Biofore -käsite on myös yksi työnantajamaineeseen vaikuttava voimakas elementti. Biofore lanseerattiin alun perin brändipositiona, mutta siitä on tullut koko yrityksen toimintaa ohjaava uudenlainen ajattelutapa, joka sekä kuvastaa UPM:n toimintaa että erottaa sen alan kilpailijoista. UPM:llä on havaittu että Biofore kiinnostaa työnhakijoita, sillä se herättää paljon keskustelua erilaisissa vuorovaikutustilanteissa sidosryhmien kanssa.

> *"Biofore ajatteluhan koskee koko yhtiön toimintaa, mutta sillä on mielestäni suuri merkitys myöskin työnantajamielikuvissa. (...) UPM on Biofore yhtiö, biometsäteollisuusyhtiö, niin se Biofore sanana saa ihmiset kysymään, että mitä se on. Ja se antaa meille mahdollisuuden kertoa miten me ajattelemme metsäteollisuudesta eri tavalla kuin ennen tai ehkä eri tavalla kuin jotkut meidän kilpailijat."*

Hyvä työnantajamaine nähdään UPM:llä sekä houkuttavuus-, sitouttamis- sekä säilyttämistekijänä. Hyvän työnantajamaineen keskeinen hyöty UPM:lle on saada tehtyä laadukkaita rekrytointeja. Henkilöstön ikääntyessä on olennaista huolehtia siitä, että yritys pystyy houkuttelemaan uusia osaajia ja parhaita tekijöitä yrityksen palvelukseen.

> *"Kyllä mielestäni meille hakee parempaa väkeä, joilla on aiempaa kokemusta ja uskon, että se työnantajamaine vaikuttaa siihen työnantajajoukon laatuun."*

Toinen merkittävä työnantajamaineeseen liittyvä hyöty on saada ihmisten viihtymään yrityksessä ja siten sitoutumaan ja työskentelemään parhaan osaamisensa mukaisesti.

> *"Mutta se lojaliteetti itsessään ei ole tärkeä, vaan pitää olla tietenkin sellainen ihminen, joka viihtyy ja antaa parhaimpansa ja tekee hyviä tuloksia niin sehän on sitä mitä me haemme. Se, että me pystymme houkuttelemaan ja se match on hyvä."*

UPM:llä juurikin soveltuvimman henkilön löytäminen koetaan tärkeäksi, sillä uudelleenrekrytointi vie aikaa ja aiheuttaa kustannuksia. Tähän pyritään vaikuttamaan todenmukaisella viestinnällä, jolla pyritään luomaan mahdollisimman aito ja oikea kuva UPM:stä työpaikkana. Hyvä työnantajamaine vaikuttaa myös yrityksen palkkakustannuksiin, sillä hyvämaineisen yrityksen ei tarvitse turvautua merkittäviin palkkahoukuttimiin lahjakkaiden työntekijöiden saamiseksi.

UPM:llä työnantajamaineen hallinta on strategiasta ja Biofore-konseptista lähtöisin olevaa toimintaa, jonka johtajuudesta vastaavat HR sekä sidosryhmäsuhteista vastaava organisaatio, johon viestintä myös sisältyy. UPM:llä on asetettu kolmen vuoden prioriteettihankkeet, joista yksi käsittelee yrityksen brändin vahvistamista. Tämä pitää sisällään osaltaan myös työnantajamaineen vahvistamisen.

UPM:llä työnantajamaineen hallintaan liittyy koko yhtiötä koskettavia globaaleja strategiaa tukevia konsepteja, kuten esimerkiksi työnantajalupaus, joka on kaikille yhtäläinen. Suurin osa työnantajamaineen hallintaan liittyvistä toimenpiteistä toteutetaan kuitenkin liiketoimintayksiköissä ja paikallisella tasolla eri maissa, jolloin voidaan ottaa huomioon parhaiten liiketoimintakohtaiset ja kulttuuriset tarpeet. Eri liiketoiminta-alueiden ollessa toisistaan melko poikkeavia toimintoja, tulee niiden erilaiset intressit ottaa huomioon myös työnantajamaineen hallintaan liittyvien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa.

> *"Tämä kaikki pohjautuu siihen paikalliseen identiteettiin, sitten kun meillä on tehtaalla tarvetta rekrytoida ja ihmiset ikääntyvät, niin siellähän pitää olla selkeä ja systemaattinen työvoimasuunnitelma, jota tukevia aktiviteetteja ne tekevät. Se voi olla hyvinkin systemaattista toimintaa siellä paikallisesti."*

UPM:n ollessa yksi Suomen suurimmista yrityksistä heidän odotetaan olevan monessa mukana, ja he saavatkin paljon yhteydenottoja lukuisilta eri tahoilta. Suomessa UPM osallistuu kuitenkin tällä hetkellä selektiivisesti erilaisiin työnantajamainetta tukeviin aktiviteetteihin. Koska suuria rekrytointitarpeita ei Suomessa ole, työnantajamaineen hallinnassa onkin kyse enemmänkin etupainotteisesta toiminnasta, jonka avulla pyritään vaikuttamaan sidosryhmien käsityksiin pitkällä aikavälillä.

> *"Koska meillä ei ole isoja rekrytointitarpeita niin me joudummekin oikeastaan tekemään enemmän sellaista imagotyötä."*

Työnantajamaineen hallinta nähdään UPM:llä pitkän tähtäimen työnä, joka lähtee yrityksen sisältä käsin. Epävirallisella viestinnällä nähdään olevan merkittävä rooli maineen rakentumisessa, sillä yrityksessä tiedostetaan että työntekijät keskustelevat omissa verkostoissaan työpaikoistaan, tehtävistään ja työelämästä. Se mitä työtekijät puhuvat, uskotaan vaikuttavan merkittävästi sidosryhmien käsityksiin ja mielikuviin UPM:stä.

"Jokainen UPM:läinen, joka kokee ylpeyttä siitä että me olemme... Miksi UPM on kehittynyt ja muuttunut ja sanoo sen kymmenelle lähimmälleen on aivan valtavan merkittävä työnantaja-lähettiläs (...) sillähän on valtava viuhkavaikutus."

UPM:llä strategian ja vision kommunikoimisella pyritään vaikuttamaan sidosryhmien käsityksiin yrityksestä. Paperi- ja metsäteollisuuden alan heikko menestys, sen mukanaan tuomat irtisanomiset ja niistä uutisointi ovat vaikuttaneet osaltaan siihen, kuinka potentiaalisena työnantajana UPM nähdään sidosryhmien keskuudessa. Tämän takia UPM:lle on erityisen tärkeää viestiä yhtiön uudistumisesta ja kasvusta, jotta tietoisuus yrityksen toiminnan moni-muotoisuudesta ja innovatiivisuudesta tavoittaisi mahdollisimman monet, myös potentiaaliset työntekijät.

UPM:ssä halutaankin olla läsnä erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, joiden aikana yrityksellä on mahdollisuus kertoa nykyisestä toiminnastaan ja Biofore-ajattelusta. Esimerkkejä vuorovaikutustilanteista ovat muun muassa UPM:llä käyvät vierailijaryhmät, messut, sekä monipuolinen oppilaitosyhteistyö. Erityisesti Suomessa UPM:llä on paljon vierailijatoimintaa. Vierailijat edustavat monenlaisia sidosryhmiä, kuten esimerkiksi opiskelijoita, alihankkijoita, asiakkaita, median edustajia, järjestöjä, yhdistyksiä sekä viranomaisedustajia.

"Kun kerrot sen tarinan mahdollisimman monelle ja ehkä osa heistä kertoo eteenpäin tai twiittaa eteenpäin tai mainitsee keittiön pöydän ääressä, että olipa siellä kiinnostavaa, niin väitän että tämä toiminta osaltaan tukee sitä että tämä on kiinnostava yhtiö ja tämä saattaisi olla kiinnostava yhtiö myöskin työpaikkana."

Yritysvierailuiden lisäksi myös muut henkilöstön ja erilaisten sidosryhmien väliset kohtaamiset, joissa sidosryhmät näkevät UPM:läisiä työssään ovat haastatteluiden perusteella keskeisiä työnantajamaineen näkökulmasta. UPM:llä nähdään että työntekijän itsestään ja työnantajastaan antama vaikutelma vaikuttaa voimakkaasti työnantajamaineeseen, jopa voimakkaammin kuin mikään muu viestintäkeino.

"En usko että mikään on yhtä vahva kuin kohtaaminen. Kasvokkain kohtaaminen ja se millaisen vaikutelman UPM:läinen itse antaa itsestään ja työnantajastaan, sillä on eksponentiaalinen voima verrattuna mihinkään välitettyyn kanavaan."

UPM tekee myös paljon oppilaitosyhteistyötä, josta esimerkkejä ovat muun muassa erilaiset projektit ja hankkeet, joiden avulla UPM voi vaikuttaa sidosryhmien käsityksiin. Esimerkki projektista on konseptiauto, jonka UPM toteutti yhdessä Metropolia ammattikorkeakoulun kanssa UPM:n tuotteista. Lisäksi UPM on ollut mukana myös Dialogi -hankkeessa, joka keskittyy vuosittain erilaisiin työhön liittyviin teemoihin, kuluvana vuonna naisjohtajuuteen. UPM tarjoaa lisäksi vuosittain noin tuhat kesätyöpaikkaa, sekä kymmeniä opinnäytetyö-mahdollisuuksia opiskelijoille. Nämä ovat konkreettisia keinoja vaikuttaa työnantajamaineeseen ja samalla korostaa myös UPM:n vastuullista toimintaa.

UPM:llä nähdään, että myös rekrytoinnilla voidaan vaikuttaa yrityksen työnantajamaineeseen. Rekrytointiin liittyviä, ja työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat esimerkiksi se että rekrytoidaanko ollenkaan ja millaisia avoimet tehtävät ovat. Lisäksi rekrytointiviestinnällä ja -kanavavalinnoilla on vaikutusta työnantajamaineeseen. Erityisen tärkeää mainenäkökulmasta on se, miten hakijoita kohdellaan rekrytointiprosessin eri vaiheissa.

"Se on meille hyvä asia, että niitä paikkoja, mielenkiintoisia paikkoja näkyy. Ja sitten se itse prosessi, niin kyllähän siinä pitäisi saada se hakijakokemus toteutettua."

Työnantajamaineen näkökulmasta on myönteistä, mikäli mielenkiintoisia ja erilaisia työtehtäviä voidaan tarjota ihmisille. Lisäksi kiinnostavan rekrytointi-ilmoituksen avulla herätetään työnhakijoiden kiinnostus hakea tehtävää. Rekrytointi- ja työnantajaviestinnän tavoitteena UPM:llä on sekä houkutella hakijoita, että myös luoda yrityksestä mahdollisimman todenmukainen kuva, jotta hakija voi pohtia omaa soveltuvuuttaan tehtävään ja yritykseen. Tämä avulla

pyritään välttämään virherekrytointeja ja niistä aiheutuvia ylimääräisiä kustannuksia.

> *"En haluaisi lähteä markkinoimaan jotain imagoa, että luodaan nyt tällainen työnantajabrändi ja sitten sitä markkinoidaan. (...) Sen pitää olla mielestäni ensin totta sisällä ja sitten sitä voi kommunikoida (...) ."*

UPM:llä nähdään, että medianäkyvyys on myös yksi työnantajamaineeseen vaikuttava tekijä, ja erityisesti sosiaalisen median roolin nähdään kasvavan entisestään tulevaisuudessa. Sosiaalinen media nähdään tehokkaana kanavana viestinnässä ja vuorovaikutuksessa, sillä sen avulla tavoitetaan laajoja yleisöjä. Työnantajaviestinnässä UPM:llä hyödynnetään erityisesti LinkedIniä, mutta myös yrityksen muu näkyvyys eri palveluissa kuten Facebookissa ja Twitterissä tukee myös työnantajamainetta. Toisaalta sosiaaliseen mediaan liittyen on myös tiedostettu, ettei sen avulla tavoiteta kaikkia yleisöjä, eikä se välttämättä myöskään ole kaikista uskottavin kanava. Mahdollisuus sosiaalisen median hallitsemiseen koetaan myös rajalliseksi.

> "*Ei se (sosiaalinen media) kaikkea yleisöä tavoita, enkä minä näe että se on uskottavin kanava. Se voi olla voimakas kanava, mutta kyllä henkilökohtainen kohtaaminen ja se, että joku sidosryhmä kuuntelee ja arvioi UPM:läistä minkälainen hän on, minkälainen hän on arvoiltaan ja miten hän kommentoi työnantajaa, se on niin paljon voimakkaampi ja vahvempi vielä. "*

UPM:llä seurataan ja mitataan työnantajamaineeseen liittyviä asioita eri tavoin. Esimerkiksi rekrytointiprosessiin liittyen mitataan muun muassa hakijoiden määrää ja laatua, sekä rekrytointiprosessin tehokkuutta. Myös työhaastattelutilanteet nähdään omalta osaltaan mahdollisuuksina kartoittaa työmarkkinoiden tilannetta.

> *"Minä näen haastattelutilaisuudet mahtavana mahdollisuutena kartoittaa toimintaympäristöä tällä alueella. "*

Työnantajamaineen nykytilasta UPM saa tietoa osallistumalla erilaisiin vuosittaisiin maine- ja työnantajakuvatutkimuksiin, jotka kertovat sidosryhmien näkemyksistä verrattuna muihin yrityksiin. Sidosryhmien käsityksiä UPM:stä selvitetään Brand Tracking Survey:n avulla, jonka myötä saadaan tietoa mielikuvien kehityksestä. UPM:llä seurataan myös vapaaehtoisesti lähtevien määrää sekä henkilöstön sitoutumista erilaisten mittareiden avulla. Vuosittain toteutettava henkilöstö-tyytyväisyyskysely antaa myös tärkeää tietoa siitä, millaisella tasolla UPM:n sisäinen työnantajamaine on, joka puolestaan heijastuu yrityksestä ulospäin. Henkilöstötyytyväisyyskyselyssä on myös mukana kysymyksiä, jotka selvittävät suosittelisiko henkilöstö UPM:ää työnantajana muille.

> *"Miten ilmapiiri kehittyy niin kyllähän se kertoo siitä, että miten ne meidän omat työntekijälähettiläät referoi omaa työtyytyväisyyttään tai tilannettaan, että kyllähän sekin on yksi mittari. "*

OP Ryhmä

OP Ryhmä on Suomen suurin finanssiryhmä. Ryhmä muodostuu noin 180 itsenäisestä osuuspankista, sekä niiden omistamasta keskusyhteisöstä OP Osuuskunnasta tytär- ja lähiyhteisöineen. OP Ryhmän toiminta perustuu osuustoiminnallisuuteen, joka korostuu myös ryhmän arvoissa, joita ovat ihmisläheisyys, vastuullisuus ja yhdessä menestyminen. OP ryhmän liiketoiminta jakautuu kolmeen alueeseen; pankkitoimintaan, vahinkovakuutukseen sekä varallisuudenhoitoon. OPn tavoitteena on olla finanssialan vetovoimaisin työnantaja ja yksi arvostetuimmista suurista työnantajista Suomessa. Ryhmässä työskentelee yhteensä noin 13 000 henkilöä, joista noin 300 Baltiassa. (OP ryhmä, 2015.)

OPn työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä ovat muun muassa ryhmän suuri koko sekä tunnettuus Suomessa. Lisäksi OPssa uskotaan, että ryhmän osuustoiminnallisuus, suomalaisuus ja vakaus ovat tekijöitä, jotka vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin myönteisesti. Haastatteluiden perusteella nousivat esille myös OPn arvot, vakavaraisuus sekä pitkä historia,

joiden nähdään olevan työnantajamaineen nykytilaan vaikuttavia tekijöitä Lisäksi OPssa koetaan, että työnhakijat arvostavat OPn ainutlaatuista tarinaa ja haluavat osaksi sitä. Työnhakijat haluavat tehdä työtä jolla on merkitystä ja siksi he arvostavat OPta potentiaalisena työnantajana. OPssa nähdään myös, että ryhmän vastuullinen toiminta on yksi keskeinen työnantajamaineeseen vaikuttava tekijä. Vastuullisuuteen liittyy erilaisia näkökulmia, kuten esimerkiksi vastuullinen liiketoiminta, yhteiskunnallinen vastuu, vastuulliset tuotteet ja palvelut sekä vastuullinen sidosryhmäyhteistyö. Henkilöstöön liittyvä vastuu käsittää henkilöstön terveydestä ja turvallisuudesta huolehtimisen, henkilöstön monimuotoisuuden sekä tasavertaiset mahdollisuudet. Vastuulliseen toimintaan liittyy myös monipuolisten työtehtävien ja uramahdollisuuksien tarjoaminen. OPssa uskotaan lisäksi että uudistuvat ja kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut sekä asiakaslähtöinen toiminta vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin ryhmästä työnantajana.

Toimintaympäristöä nopeasti muokkaavat tekijät kuten digitalisaatio edellyttävät myös finanssialalta mukautumista näihin muutoksiin. OP ei kilpaile työntekijöistä vain finanssialan toimijoiden kesken, sillä ryhmässä tarvitaan entistä monipuolisempaa ja laajempaa osaamista jatkuvasti. OPn työnantajamaineen yhtenä kehityskohteena onkin ollut irrottautua perinteisen finanssitoimijan maineesta työnantajana. Erityisesti tuotekehitys- ja teknologiaosaaminen ovat alueita, joissa monipuolista ja uudenlaista osaamista tarvitaan jatkossa yhä enenevässä määrin, jotta voidaan tulevaisuudessakin kehittää digitaalisia palveluita jotka vastaavat asiakkaiden muuttuviin tarpeisiin. Tästä syystä OPlle on tärkeää pystyä näyttäytymään houkuttelevana ja vetovoimaisena yrityksenä alan osaajien silmissä, jotta tarvittavaa osaamista saadaan rekrytoitua myös tulevaisuudessa.

> *"Me tarvitsemme hirveästi uudenlaista osaamista, mitä perinteisesti pankeissa ei ole ollut."*

> *"Me tarvitsemme sitä osaamista modernien digitaalisten palveluiden rakentamiseen ja ihan superasiakaslähtöisten palveluiden rakentamiseen (...) Ja sen vuoksi tämä on ihan supertärkeä tämä työnantajamaine."*

Hyvän työnantajamaineen nähdään vaikuttavan OPssa kaikkeen tekemiseen. Hyvän työnantajamaineen avulla saadaan houkuteltua ja myös rekrytoitua potentiaalisia, lahjakkaita työntekijöitä. OPssa nähdään, että ryhmän ilmapiiri ja työskentelykulttuuri muodostuu työntekijöistä, ja heijastuu siten kaikessa tekemisessä ryhmästä myös ulospäin. Tästä syystä on merkityksellistä millaisia työntekijöitä saadaan rekrytoitua. Hyvä työnantajamaine luo kiinnostavuutta potentiaalisten työntekijöiden silmissä ja houkuttelee erityisesti ihmisiä keitä yhdistää sama arvomaailma. Työnantajamaine nähdään OPssa myös merkittävänä koko brändin rakentamisessa. Jotta brändiä voidaan kehittää, on pystyttävä rekrytoimaan kaikista parhaat osaajat.

Työnantajakuvan vaikuttavuus on mukana OPn strategisissa tavoitteissa ja siihen liittyvistä toimenpiteistä raportoidaan HR-johtoryhmään ja johtokuntaan saakka. OPssa työnantajamaineen johtamisesta vastaa HR, mutta sen lisäksi työnantajamaineen parissa työskentelee sekä viestinnän että markkinoinnin henkilöstöä. Tulevaisuudessa tavoitteena on tiivistää myös liiketoiminnan osallistumista maineenhallinnan aktiviteetteihin. OPssa on huomattu, että potentiaalisia työntekijöitä kiinnostaa kuulla ja nähdä millaista kehitystyötä, tuotteita ja palveluita ryhmä tarjoaa. Yhteistyön tiivistämisellä pyritään varmistumaan siitä, että jatkossa pystyttäisiin vielä vahvemmin houkuttelemaan myös teknologiaosaajia.

Työnantajamaineen hallinnan organisointi on tällä hetkellä OPssa muutosvaiheessa. Tähän saakka työnantajamaineen hallinta on ollut jokseenkin jatkuvaa tekemistä, mutta OPssa koetaan että potentiaalia olisi kehittää toimintaa edelleen entistäkin systemaattisemmaksi muun muassa tiivistämällä yhteistyötä eri toimintojen välillä. Kuluvana syksynä OPssa onkin käynnistynyt laaja työnantajalupauksen kehittämistä koskeva hanke, joka tulee vaikuttamaan laajasti myös työnantajamaineen hallintaan.

OPssä työnantajamaine nähdään olevan osaltaan jokaisen henkilöstön jäsenen vastuulla. OPssä valtaosa ryhmän 13 000 työntekijästä on myös OPn asiakkaita ja toisaalta osa OP:n 4,3 miljoonasta asiakkaasta on myös mahdollisia potentiaalisia työntekijöitä. Onkin merkityksellistä mitä työntekijät puhuvat omissa verkostoissaan työnantajastaan ja millaisen kuvan työntekijät antavat itsestään työskennellessään asiakkaiden parissa.

> *"Yhä enemmän nykyään ne työntekijät ovat kyllä aikamoisia työnantajakuvan lähettiläitä monella tavalla."*

OP on Suomessa kaikkien tunnistama finanssiryhmä, mutta siltikin näkyvyys erilaisissa medioissa, osallistuminen erilaisiin tapahtumiin ja tilaisuuksiin sekä yhteistyö eri tahojen kanssa on keskeistä työnantajamaineen näkökulmasta. Se että kaikki tunnistavat ryhmän logon ei vielä riitä varmistamaan että ryhmä on työnantajana houkutteleva. OPlle on tärkeää viestiä kehittymismahdollisuuksista ja luoda tunnettuutta työnantajana nimenomaan kehittyvänä ja uudistuvana toimijana. Tästä syystä osallistuminen ja vaikuttaminen eri toimenpitein koetaan tärkeäksi. Suurena ryhmänä OP saakin paljon yhteydenottoja ja pyyntöjä osallistua erilaisiin tilaisuuksiin ja projekteihin.

> *"Tämä on sellainen osa-alue, että ei tätä todella valmiiksi tehdä vaan tässä koko ajan kehitytään ja mennään, maailma muuttuu. "*

Työnantajamaine nähdään OPssa ryhmän todellisesta toiminnasta kumpuavana toimintana. Erityisen keskeistä on se, että ryhmän viestintä välittäisi todentuntuista kuvaa potentiaaliselle henkilöstölle siitä millaista on työskennellä OP ryhmässä.

> *"Kyllä meidän pitää, ettei tästä tule sellaista päälleliimatun makuista niin kyllä tämän pitää olla ihan aitoa ja oikeata sitten, että jos meillä kerran on työuria, koulutusmahdollisuuksia ja eteenpäin menemisiä niin sitten meillä oikeasti täytyy olla niitä. "*

Esimerkiksi erilaiset artikkelit lehdissä sekä oppilaitosten julkaisuissa ovat tyypillisiä esimerkkejä perinteisestä työnantajaviestinnästä, joissa OP on mukana. Sosiaalisen median kanavista OP on aktiivisesti mukana LinkedInissä, Facebookissa sekä Twitterissä, mutta rekrytointiviestinnän näkökulmasta LinkedIn on merkittävin kanava. OPssa sosiaalisen median rooli työnantajamaineen näkökulmasta nähdään merkittävänä ja tulevaisuudessa entisestään vahvistuvana.

> *"Sosiaalisen median rooli on todella vahva ja armoton. Senkin vuoksi on tärkeää, että ryhmämme toiminta on mahdollisimman yhtenäistä ja hyvin johdettua."*

Myös OPn verkkosivut ovat merkittävä kanava tavoittaa työnhakijoita ja erityisesti verkkosivujen rekrytointiosion uratarinoiden avulla voidaan viestiä todellista kuvaa henkilöstön työtehtävistä ja kehittymispoluista. Tällä hetkellä OPn verkkosivujen rekrytointiosiota uudistetaan vastaamaan entistä paremmin nykyhetken tarpeisiin.

OPssä oppilaitosyhteistyö on yksi konkreettinen työnantajamaineen hallinnan keino, johon ryhmä on merkittävästi panostanut. Pääkaupunkiseudulla yhteistyökumppaneita ovat erityisesti Aalto-yliopisto sekä Haaga-Helia ammattikorkeakoulu. Paikalliset Osuuspankit tekevät tyypillisesti yhteistyötä omien paikkakuntiensa koulujen kanssa tarpeen mukaan. Oppilaitosyhteistyön toteuttamisesta on linjattu ryhmätasoisia suosituksia Osuuspankeille. Oppilaitosyhteistyö sisältää esimerkiksi liiketoimintalähtöisiä projekteja yhdessä opiskelijoiden kanssa, jotka on koettu parhaiksi käytänteiksi vuorovaikutukseen, maineen viestimiseen sekä potentiaalisten työntekijöiden kontaktointiin. Oppilaitosyhteistyö pitää sisällään myös kesätyöntekijöiden palkkaamista sekä harjoitteluohjelmien ja opinnäytetyömahdollisuuksien tarjoamista opiskelijoille. Lisäksi OPsta käydään luennoimassa kouluilla eri kurssien puitteissa tilaisuuksien mukaan. OP on myös mukana erilaisilla työnantajamessuilla, jotka mahdollistavat kasvokkaisen vuorovaikutuksen sidosryhmien kanssa.

OPssa työnantajamaineen hallintaan liittyvien toimenpiteiden vaikuttavuuden suunnitelmallinen mittaaminen on tunnistettu tärkeäksi asiaksi. Nykytilasta kilpailijoihin verrattuna saadaan tietoa eri tahojen maine- ja työnantajakuvatutkimuksien kautta, mutta niitä ei pidetä riittävinä mittaamaan nimenomaan OPn työnantajamainepanostuksien tehoa. Syksyllä käynnistynyt työnantajalupauksen kehittämishanke pitää sisällään myös mittareiden määrittelyn, jonka myötä toteutettujen työnantajapanostuksien seurannasta tulee aiempaa systemaattisempaa. Lisäksi OPssa käyttöönotettu uusi rekrytointijärjestelmä mahdollistaa myös entistä järjestelmällisemmän seurannan rekrytointiin liittyen jatkossa.

5.2 Ristiinanalyysi

Caseorganisaatiokohtaisen tarkastelun jälkeen analyysi etenee seuraavaksi ristiinanalyysiin, jossa tapauksia vertaillaan keskenään. Vertailu tapahtuu neljän valitun teeman avulla, joita ovat työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät, hyvän työnantajamaineen hyödyt, työnantajamaineen hallinnan organisointi sekä työnantajamaineen hallinnan menetelmät. Analyysiä on pyritty havainnollistamaan taulukoiden ja kuvioiden avulla.

5.2.1 Työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät

Haastatteluiden perusteella nousi esiin useita erilaisia elementtejä, joiden nähdään vaikuttavan siihen millainen työnantajamaine yrityksellä on. Empiirisen tutkimuksen perusteella caseorganisaatioissa on havaittavissa samankaltaisia tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamaineen nykytilaan. Myös joitakin eroavaisuuksia nousi esiin organisaatioiden välillä.

Haastatteluissa mainitut työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät nostettiin esiin aineistosta ja ryhmiteltiin ensin organisaatioittain yhdistelemällä samankaltaisia ilmauksia. Tämän jälkeen nähtiin, millaisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia organisaatioiden välillä on työnantajamaineeseen vaikuttavien tekijöiden suhteen.

Taulukossa 3 on esitetty empiirisen tutkimuksen perusteella esiin nousseita työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä caseorganisaatioittain.

Taulukko 3. Työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä organisaatioittain

Kone Oyj • toimiala • tunnettuus • kannattava kasvu • henkilöstön kehittäminen ja uramahdollisuuksien tarjoaminen • johtajuus • kansainvälisyys • eettisyys • pitkä historia • tahriintumaton maine • omistusrakenne • työn merkityksellisyys	Wärtsilä Oyj • toimiala • kasvu ja kasvunäkymät • tulos • kansainvälisyys • liiketoiminnan monimuotoisuus • historia • henkilöstön kehittäminen ja uramahdollisuuksien tarjoaminen • johtamiskulttuuri • liiketoiminnan asiakaslähtöisyys ja kilpailukyky
UPM-Kymmene Oyj • toimiala • yrityksen koko • tunnettuus • kansainvälisyys • suomalaisuus • kasvu ja uudistuminen • strategia ja arvot, Biofore-ajattelu • vastuullisuus • johtajuus • henkilöstön kehittymismahdollisuudet	OP ryhmä • toimiala • koko • tunnettuus • henkilöstön ura- ja kehittymismahdollisuudet • työtehtävien monipuolisuus • turvallisuus ja hyvinvointi • työn merkityksellisyys • vakaus ja vakavaraisuus • omistusrakenne • suomalaisuus

• palkitseminen • joustavat työskentelymahdollisuudet • turvallisuus, hyvä työskentely-ympäristö, työhyvinvointi • työn merkityksellisyys • liiketoiminnan taloudellinen vaikuttavuus yhteiskunnassa • tuotteet • yrityksen historia ja tarina	• päätöksenteko Suomessa • vastuullisuus ja eettisyys • arvot • uudistuvat ja kilpailukykyiset tuotteet ja palvelut • asiakaslähtöisyys • historia ja tarina

Tutkimustulosten pohjalta voidaan muotoilla kaksi laajempaa teemaa, jotka toistuvat kaikkien caseorganisaatioiden näkemyksissä. Näitä ovat *yritykseen ja liiketoimintaan liittyvät tekijät*, sekä *työhön ja henkilöstöön liittyvät tekijät*. Teemat on esitelty taulukossa 4.

Taulukko 4. Työnantajamaineeseen vaikuttavat yhteneväiset teemat caseorganisaatioissa

Teema	**Esimerkki**
1. Yritykseen ja liiketoimintaan liittyvät tekijät	- toimiala, kasvu, tunnettuus, tulos, kansainvälisyys, arvot, vastuullisuus, liiketoiminnan asiakaslähtöisyys, kilpailukyky, tuotteet ja palvelut, historia ja tarina.
2. Työhön ja henkilöstöön liittyvät tekijät	- työn merkityksellisyys, henkilöstön kehittäminen ja uramahdollisuuksien tarjoaminen, palkitseminen, monipuolisten työtehtävien tarjoaminen, työskentely-ympäristö, hyvinvointi.

Kaikissa caseorganisaatioissa nousee esille monipuolisesti yritykseen sekä laajemmin sen liiketoimintaan liittyviä tekijöitä, joiden uskotaan vaikuttavan siihen millainen työnantajamaine yrityksellä on. Esimerkiksi yrityksen toimialan nähdään

vaikuttavan kaikissa tutkittavissa yrityksissä työnantajamaineeseen. Toimialan nähdään vaikuttavan sekä myönteisesti että myös kielteisesti sidosryhmien näkemyksiin yrityksestä potentiaalisena työnantajana. Esimerkiksi metsä- ja paperiteollisuuden synkkä maine Suomessa vaikuttaa osaltaan myös UPM:n työnantajamaineeseen tietyissä sidosryhmissä ja siksi tavoitteellista työtä on tehtävä käsityksien muuttamiseksi ja tiedon jakamiseksi liittyen yhtiön uudistuneeseen toimintaan. Toisaalta UPM:ää arvostetaan työnantajana juurikin toimialan perusteella, sillä yhtiö on kehittynyt perinteisestä metsätalouden toimijasta innovatiiviseksi biometsäteollisuusyhtiöksi, joka jalostaa suomalaista raaka-ainetta. Toimialassa yhdistyy perinteikkyys ja samalla korkea teknologia sekä uudistuvat, kierrätettävät tuotteet. Myös OPssa toimialan nähdään vaikuttavan sekä positiivisesti että negatiivisesti työnantajamaineeseen. Vaikka OP onkin tänä päivänä uudistuva ja monipuolisia uramahdollisuuksia eri alojen ammattilaisille tarjoava finanssitalo, nähdään finanssialan toimija vielä joidenkin sidosryhmien silmissä perinteisenä pankkina perinteisine pankin työtehtävineen. Finanssialan muuttuessa muun muassa digitalisaation ja palveluiden monipuolistumisen myötä OP ryhmässä on kuitenkin tarve aiempaa monipuolisemmalle osaamiselle ja ryhmän onkin pystyttävä houkuttelemaan palvelukseensa osaajia eri toimialoilta. Wärtsilällä ja Koneella toimialan on havaittu kiinnostavan erityisesti mieshakijoita. Kummassakin yrityksessä onkin otettu tavoitteeksi houkutella myös naishakijoita, joka otetaan huomioon työnantajamaineeseen liittyvien toimenpiteiden suunnittelussa ja toteutuksessa. Tutkimuksen perusteella kaikissa caseorganisaatioissa henkilöstön monimuotoisuus on keskeinen tavoite, jota pyritään edistämään eri menetelmien avulla.

Kaikissa tapausorganisaatioissa nousee esille lisäksi yrityksen kasvu, kasvunäkymät tai uudistumiskyky työnantajamaineeseen vaikuttavina tekijöinä. Työnhakijoiden uskotaan tarkastelevan yritysten potentiaalia myös tulevaisuuden työnantajana ja siksi heitä kiinnostaa miten kasvava tai uudistuva yritys on.

Tutkittavista yrityksistä Kone, UPM sekä Wärtsilä toimivat globaalisti kansainvälisillä markkinoilla, ja näissä yrityksissä myös kansainvälisyys nähdään

yhtenä työnantajamaineeseen myönteisesti vaikuttavana elementtinä. Lisäksi UPM:ssä ja OPssa suomalaisuus nousee esille työnantajamaineeseen positiivisesti vaikuttavana tekijänä. OPssa uskotaan, etteivät kaikki hakijat ole kiinnostuneita kansainvälisistä uramahdollisuuksista, vaan haluavat nimenomaan luoda uraa Suomessa.

Omistusrakenne nousee esiin työnantajamaineeseen vaikuttavana tekijänä Koneella sekä OPssa. Koneella uskotaan, että yhtiön ollessa samalla sekä pörssiyhtiö että perheomisteinen, luo tämä kiinnostavuutta ja siten myönteistä työnantajamainetta työnhakijoiden keskuudessa. OPssa puolestaan nähdään osuustoiminnallisuuden vaikuttavan positiivisesti työnantajamaineeseen. Tutkimuksen perusteella yrityksen johtajuutta pidetään työnantajamaineeseen vaikuttavana tekijänä Koneella, UPM:llä sekä Wärtsilässä.

Tuotteet ja palvelut nousivat työnantajamaineeseen vaikuttavina tekijöinä esille sekä OPssa että UPM:llä. Liiketoiminnan asiakaslähtöisyys ja kilpailukyky puolestaan nähdään työnantajamaineeseen vaikuttavina tekijöinä OPn lisäksi Wärtsilässä. Organisaation vahvat arvot nousivat esiin työnantajamaineeseen vaikuttavina tekijöinä sekä OPssa että UPM:llä.

Organisaation tunnettuuden koetaan myös vaikuttavan työnantajamaineeseen OPssa, UPM:llä sekä Koneella. Tunnettu yritys kiinnostaa työnhakijoita, mikä näkyy esimerkiksi hakijoiden määrässä. Toisaalta tunnettuudella on myös kielteisiä vaikutuksia, sillä tunnetulta yritykseltä odotetaan paljon ja julkisuus tuo mukanaan myös riskejä maineen menettämisen suhteen.

Tutkimuksen perusteella työnantajamaineeseen nähdään vaikuttavan myös organisaation menneisyyteen liittyvät tekijät. Esimerkiksi Koneella nähdään, että yrityksen pitkä historia ja siihen liittyen tahriintumaton maine vaikuttavat työnantajamaineen nykytilaan myönteisesti. UPM:llä ja OPssa tuodaan esille historian lisäksi organisaatioiden mielenkiintoinen tarina, joka kuvastaa sitä kuinka yritykset ovat vuosikymmenten kuluessa kehittyneet. Myös Wärtsilässä nousee esiin yrityksen historia yhtenä työnantajamaineeseen vaikuttavana tekijänä.

Kaikissa tapausorganisaatioissa nousee esille yritykseen ja sen liiketoimintaan liittyvien tekijöiden lisäksi myös henkilöstöön ja työhön liittyviä tekijöitä, joiden nähdään vaikuttavan työnantajamaineeseen. Näitä ovat henkilöstön kehittäminen sekä uramahdollisuuksien tarjoaminen nykyiselle henkilöstölle, sekä henkilöstön hyvinvoinnista huolehtiminen. Työskentely-ympäristöön liittyviä tekijöitä ovat työilmapiiri ja työturvallisuus, jotka myös nähdään vaikuttavan organisaation työnantajamaineeseen. Myös palkitseminen, työtehtävien monipuolisuus, ja joustavat työmahdollisuudet mainitaan yksittäisissä caseorganisaatioissa. Sekä Koneella, UPM:llä että OPssa koetaan, että työn merkityksellisyys on myös yksi työnantajamaineen elementti, jotka työnhakijat nykypäivänä arvostavat.

Empiirisen tutkimuksen perusteella nähdään, että työnantajamaineeseen vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Kaikissa neljässä tutkittavassa yrityksessä nousee esille yritykseen ja sen liiketoimintaan sekä työhön ja henkilöstöön liittyviä tekijöitä, joiden uskotaan vaikuttavan potentiaalisten työnhakijoiden käsityksiin. Osa työnantajamaineeseen vaikuttavista tekijöistä kuten yrityksen toimiala ovat sellaisia joihin ei voida vaikuttaa työnantajamaineen tähden, mutta toisaalta hyvin moniin työnantajamaineeseen vaikuttaviin elementteihin, kuten esimerkiksi henkilöstön kehittämiseen voidaan vaikuttaa. Näin ollen empiirinen tutkimus osoittaa, että työnantajamainetta voidaan hallita ja edistää monien tekijöiden osalta.

Empiirinen tutkimus osoittaa myös, että työnantajamaineeseen vaikuttaa yrityksen nykytilaan liittyvien tekijöiden lisäksi myös yrityksen menneisyys, joka nousee esille kaikissa caseorganisaatioissa. Myös yrityksen kasvun, kasvunäkymien ja uudistumiskyvyn nähdään kaikissa caseorganisaatioissa vaikuttavan työnantajamaineeseen, jolloin nähdään että hakijoita kiinnostavat myös yrityksen tulevaisuudennäkymät nykytilan lisäksi.

Tutkimuksen perusteella nähdään, että työnhakijat arvioivat monipuolisesti yrityksen eri tekijöitä pohtiessaan hakemista yritykseen töihin. Esimerkiksi palkkauksen nähdään olevan vain yksi työnhakijoiden käsityksiin, ja siten yrityksen työnantajamaineeseen vaikuttavista tekijöistä. Tutkimuksen perusteella voidaan

todeta myös, että caseorganisaatioissa uskotaan eri sidosryhmien arvostavan erilaisia asioita tarkastellessaan yrityksen työnantajamaineen tilaa. Näkemykset työnantajamaineesta vaihtelevat muun muassa maan, ammattiryhmän sekä liiketoimintasegmentin perusteella. Esimerkiksi Koneella on tutkittu olevan Suomessa tällä hetkellä erinomainen maine eri sidosryhmien keskuudessa, mutta tilanne ei välttämättä ole sama maissa, jossa yritys ei ole yhtä tunnettu ja kilpailijoita on enemmän kuin Suomessa. UPM:llä ja Wärtsilällä työnantajamaineeseen nähdään vaikuttavan kohdemaan lisäksi liiketoiminta-alue, sillä molemmilla organisaatioilla on useampia liiketoimintoja, jotka poikkeavat merkittävästi toisistaan. OP ryhmässä koetaan että työnantajamaine vaihtelee hieman esimerkiksi eri ammattiryhmien keskuudessa. Eri sidosryhmien arvostaessa eri tavoin työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä, voi organisaatiolle muodostua erilaisia maineita riippuen siitä kuka mainetta arvioi.

Tutkimuksen perusteella voidaan kuitenkin huomata, että vaikka työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä arvostetaan eri sidosryhmien keskuudessa eri tavoin, ovat tarkasteltavat asiat kuitenkin melko samankaltaisia tapausorganisaatioissa. Työnantajamaineeseen voidaan havaita vaikuttavan samankaltaiset tekijät riippumatta organisaation toimialasta sekä siitä, toimiiko organisaatio B2B -markkinoilla kuten Kone, Wärtsilä ja UPM vai myös B2C -markkinoilla kuten OP ryhmä.

5.2.2 Hyvän työnantajamaineen hyödyt

Kaikissa tutkittavissa organisaatioissa nähdään, että hyvällä työnantajamaineella on keskeinen merkitys yrityksen toiminnalle. Tutkimustulokset osoittavat, että kaikissa tapausorganisaatioissa on tunnistettu samankaltaisia hyötyjä, joita hyvän työnantajamaineen avulla organisaation on mahdollisuus saavuttaa. Myös muutamia eroavaisuuksia voidaan nostaa esille. Keskeiset hyödyt on esitetty organisaatioittain taulukossa 5.

Taulukko 5. Hyvän työnantajamaineen keskeiset hyödyt organisaatioittain

Kone Oyj • Vetovoimaisuus • Rekrytoinnin vaivattomuus • Hakijamäärät ja -laatu • Hakijoiden proaktiivisuus yritystä kohtaan • Yleinen kiinnostavuus muiden sidosryhmien silmissä • Lahjakkaiden työntekijöiden pitäminen	**Wärtsilä Oyj** • Parhaiden osaajien houkuttelu • Parhaiden osaajien sitouttaminen
UPM-Kymmene Oyj • Parhaiden osaajien houkuttelu • Hakijoiden laatu • Avoimet hakemukset • Laadukkaiden rekrytointien tekeminen, parhaiden osaajien rekrytointi • Kustannussäästöt välttämällä virherekrytointeja • Soveltuvimman henkilön rekrytointi • Nykyisen henkilöstön viihtyminen • Nykyisen henkilöstön työskentely parhaan osaamisensa mukaisesti ja tuloksellisesti • Henkilöstön sitouttaminen ja säilyttäminen • Palkkakustannukset	**OP ryhmä** • Eri alojen osaajien houkuttelu ja rekrytointi • Rekrytoinnin helppous • Kilpailukykyisyys työnantajana myös finanssialan ulkopuolella • Saman arvomaailman omaavien hakijoiden houkuttelu • Brändin rakentaminen lahjakkaimpien osaajien avulla

Kaikissa tutkittavissa organisaatioissa hyvän työnantajamaineen nähdään vaikuttavan siihen miten houkuttelevana ja vetovoimaisena työnantajana potentiaaliset työntekijät yrityksen näkevät. Koneella houkuttelevuus tulee esille esimerkiksi kiinnostuneiden potentiaalisten työntekijöiden spontaaneina yhteydenottoina liittyen työskentelymahdollisuuksiin yrityksessä, vaikka avoimia tehtäviä ei olisikaan tarjolla. Kiinnostuneiden joukossa on myös pitkän kokemuksen omaavia senioritason osaajia, jotka ovat yhteydessä kertoakseen mielenkiinnostaan Konetta kohtaan. Myös UPM:llä hyvän työnantajamaineen nähdään vaikuttavan hakijoiden proaktiivisuuteen, jonka myötä yritys saa avoimia hakemuksia työnhakijoilta.

Kun yritys on vetovoimainen ja kiinnostava potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa, nähdään sen helpottavan myös varsinaista rekrytointiprosessia. Kaikissa tutkittavissa organisaatioissa nähdään että hyvä työnantajamaine vaikuttaa yrityksen rekrytointiin myönteisesti. Koneella hyvän työnantajamaineen koetaan vaikuttavan sekä hakijamääriin että hakijoiden laatuun, ja sen myötä rekrytoinnin vaivattomuuteen. Myös UPM:llä hyvä työnantajamaine vaikuttaa hakijoiden laatuun ja sen myötä laadukkaiden rekrytointien tekemiseen. Kun rekrytointitarve ilmenee, on yrityksien vaivattomampaa hankkia tehtävään sopiva henkilö, mikäli oikeat sidosryhmät ovat jo valmiiksi kiinnostuneita. Vaivattomuus ilmenee esimerkiksi rekrytointiaikojen lyhenemisenä sekä kustannussäästöinä, jotka syntyvät virherekrytointien vähenemisen sekä alhaisempien palkka-kustannuksien myötä. OPssa hyvän työnantajamaineen hyötynä nähdään rekrytoinnin helppous sekä erityisesti eri alojen osaajien houkuttelu ja rekrytointi, mikä on tärkeää ryhmän kilpailukyvylle.

Yrityksen hyvä työnantajamaine tukee rekrytointia hakijajoukon määrän ja laadun lisäksi houkuttelemalla juuri oikeanlaisia hakijoita lähestymään yritystä. UPM:llä ja OPssa koetaan, että hyvän työnantajamaineen avulla voidaan houkutella yritykseen töihin kaikista lahjakkaimpia, mutta myös soveltuvimpia työntekijöitä, joita yhdistää organisaation arvomaailma ja jotka ovat myös halukkaita sitoutumaan yritykseen pitkäksi aikaa. Tutkimus osoittaa, että suotuisan työnantajamaineen lisäksi caseorganisaatioille on tärkeää, että hakijoille välittyvät

työnantajamaine olisi myös mahdollisimman todenmukainen. Tällöin potentiaalinen työntekijä voi punnita itse omaa soveltuvuuttaan yrityksen työntekijäksi ja tällä tavoin voidaan pyrkiä välttämään virherekrytointeja.

Empiirinen tutkimus tuo esille myös hyötyjä hyvään sisäiseen työnantajamaineeseen liittyen. Tutkimus osoittaa, että hyvä työnantajamaine ei vaikuta ainoastaan työnhakijoiden houkutteluun ja rekrytointiin, vaan myös nykyisen henkilöstön sitouttamiseen ja säilyttämiseen yrityksessä. Kaikissa tutkittavissa organisaatioissa henkilöstön sitoutumista ja parhaiden osaajien säilyttämistä organisaatiossa pidetään merkittävänä tekijänä, johon myös halutaan panostaa monipuolisesti. Esimerkiksi UPM:llä hyvä työnantajamaine näyttäytyy sisäisesti niin, että henkilöstö kokee ylpeyttä siitä mitä UPM tekee ja edustaa. UPM:llä hyvän työnantajamaineen nähdään vaikuttavan siihen, että ihmiset viihtyvät yrityksessä ja antavat parhaan työpanoksensa. UPM:llä uskotaan, että tämä välittyy myös organisaatiosta ulospäin henkilöstön tekojen ja puheiden myötä. Myös OPssa, Wärtsilässä ja Koneella koetaan, että hyvä sisäinen työnantajamaine on myös olennainen tekijä siinä millaista työvoimaa saadaan rekrytoitua, sillä nykyisen henkilöstön teot ja viestit heijastuvat yrityksestä ulospäin kaikessa tekemisessä.

Empiirisen tutkimuksen myötä esiin nousee myös muutamia yksittäisissä tapausorganisaatioissa mainittuja hyötyjä. Esimerkiksi Koneella on huomattu, että hyvä työnantajamaine vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden kiinnostuksen lisäksi myös yleisen kiinnostavuuden kasvuun muiden sidosryhmien silmissä. UPM:llä hyvä työnantajamaine näyttäytyy myös niin, että yrityksen ei tarvitse kilpailla lahjakkaista työntekijöistä pelkästään palkkahoukuttimen avulla, sillä työnhakijat arvostavat yrityksessä monia muitakin tekijöitä. OPssa hyvällä työnantajamaineella nähdään olevan vaikutusta koko ryhmän brändin rakentamisessa.

Empiiriset tutkimustulokset osoittavat, että hyvästä työnantajamaineesta on kolmenlaisia hyötyjä organisaatiolle. Hyvä työnantajamaine vaikuttaa lahjakkaiden työnhakijoiden mielenkiintoon yritystä kohtaan ja houkuttelee tasokkaita hakijoita

lähestymään yritystä. Lisäksi hyvä työnantajamaine tukee rekrytointia monin eri tavoin. Kolmantena tekijänä tutkimuksesta nousee esille, että hyvä työnantajamaine vaikuttaa myös sisäisesti henkilöstön sitoutumiseen ja säilyttämiseen, joka puolestaan vaikuttaa ulkoiseen työnantajamaineeseen henkilöstön tekojen ja viestien kautta.

Kaikissa caseorganisaatioissa korostetaan nykyisen henkilöstön merkitystä myös ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa. Kun sisäinen työnantajamaine on hyvällä tasolla, hyötyy yritys tästä myös ulkoisen työnantajamaineen näkökulmasta. Tutkimus osoittaa, että hyvällä sisäisellä työnantajamaineella on olennainen merkitys ulkoiselle työnantajamaineelle. Taulukossa 6 on esitetty kootusti keskeiset hyödyt, joita yritys voi empiirisen tutkimuksen perusteella hyvän työnantajamaineen avulla saavuttaa.

Taulukko 6. Hyvän työnantajamaineen hyödyt

Hyöty	**Esimerkki**
Organisaation vetovoimaisuus	• Lahjakkaimpien ja soveltuvimpien osaajien houkuttelu • Eri alojen osaajien houkuttelu • Potentiaalisten työntekijöiden proaktiivisuus yritystä kohtaan • Avoimet hakemukset • Yleinen kiinnostavuus muiden sidosryhmien silmissä
Rekrytointi	• Hakijoiden määrä ja laatu • Rekrytoinnin vaivattomuus • Pätevimpien ja soveltuvimpien työntekijöiden rekrytointi • Virherekrytointien välttäminen ja kustannussäästöt • Palkkakustannukset
Sitouttaminen ja säilyttäminen	• Henkilöstön viihtyminen, sitoutuminen ja menestyksekäs työtehtävien hoitaminen • Henkilöstön tekojen ja viestien välittyminen yrityksestä ulospäin - vaikutukset ulkoiseen työnantajamaineeseen

5.2.3 Työnantajamaineen hallinnan organisointi

Empiirisen tutkimus osoittaa, että työnantajamaineen hallinta pohjautuu tapausorganisaatioissa yrityksen strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin, joiden toteutumista seurataan. Koneella työvoiman saannin turvaaminen on nostettu yhdeksi henkilöstöstrategian tavoitteeksi ja lisäksi yhtiön strategisena tavoitteena on olla erinomainen työpaikka. UPM:llä puolestaan on asetettu kolmen vuoden strategiset prioriteettihankkeet, joista yksi koskee brändin vahvistamista, johon myös työnantajamaine sisältyy. Myös OPssa työnantajamaine ja sen vaikuttavuus on mukana ryhmän strategisissa tavoitteissa. Työnantajamaineen hallinta nähdään caseorganisaatioissa pitkäjänteisenä työnä, jota on tehtävä jatkuvasti. Työnantajamainetta tarkastellaan organisaatioissa sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta ja työnantajamaineen hallinnalla tähdätään sekä sisäisen että ulkoisen työnantajamaineen hallintaan. Sisäisesti työnantajamaine viittaa siihen, miten nykyinen henkilöstö kokee yrityksen työnantajana. Ulkoinen näkökulma viittaa siihen, miten potentiaaliset työntekijät yrityksen näkevät. Kaikissa caseorganisaatioissa työnantajamaine ja sen hallinta liittyy läheisesti yrityksen brändiin.

Empiirisen tutkimuksen perusteella caseorganisaatioiden välillä on hieman eroavaisuuksia siinä, mikä organisaatiotaho vastaa työnantajamaineen johtamisesta. Koneella työnantajamaineen johtamisesta vastaa ensisijaisesti HR, joka koostuu globaalista keskitetystä HR-toiminnosta sekä liiketoimintayksiköissä sijaitsevista HR-toiminnoista. Wärtsilässä työnantajamaineen johtaminen on HR:n lisäksi viestinnän sekä markkinoinnin organisaatioiden vastuulla. UPM:llä puolestaan työnantajamaineen johtamisesta vastaa HR sekä sidosryhmäsuhteista vastaava organisaatio. OPssa työnantajamaineen johtaminen on HR-organisaation vastuulla.

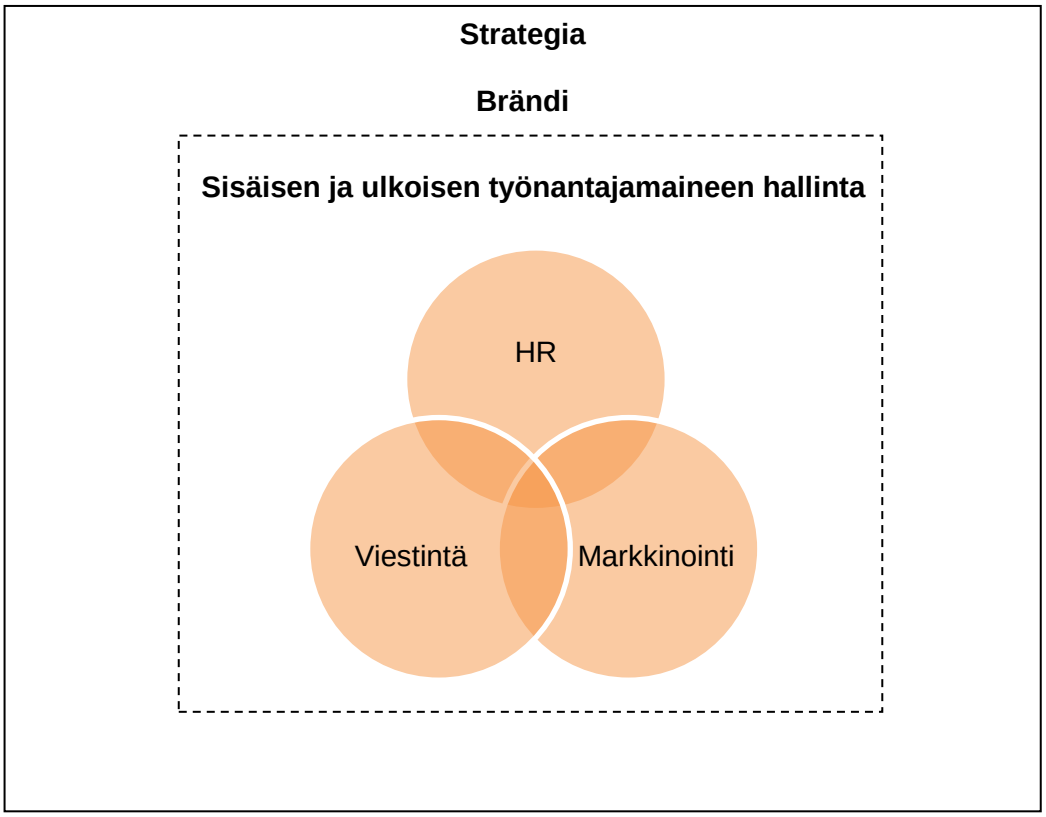
Empiirinen tutkimus osoittaa myös, että caseorganisaatioissa eri organisaatiotahot tekevät jonkin verran yhteistyötä työnantajamaineen hallintaan liittyen. Esimerkiksi Wärtsilässä työnantajamainetta tarkastellaan Group Brand Board -foorumilla, joka koostuu HR:n, viestinnän sekä markkinoinnin vastuuhenkilöistä. Foorumin

tavoitteena on varmistua siitä että brändiä tarkastellaan eri toimintojen näkökulmista monipuolisesti, myös työnantajanäkökulmasta. OPssa työnantajamaineen hallintaan liittyen on perustettu työnantajakuvaverkosto, johon kuuluu myös henkilöitä HR:n, viestinnän sekä markkinoinnin parista. Verkoston tehtävänä on koordinoida yhtenäistä työnantajakuvaa sekä siihen liittyvien toimenpiteiden toteuttamista. Tulevaisuudessa OPssa on tarkoitus tiivistää lisäksi entisestään myös liiketoiminnan osallistumista työnantajamaineen hallinnan käytänteisiin. UPM:llä työnantajamaineen hallinnan parissa yhteistyötä tekevät HR sekä viestintä, joka on osa sidosryhmäsuhteista vastaavaa organisaatiota, jotka vastaavat biofore -strategiaa tukevista yrityksen yhteisistä globaaleista aktiviteeteistä. Myös Koneella työnantajamaineen hallinnan parissa työskentelee HR läheisessä yhteistyössä viestinnän ja markkinoinnin kanssa.

Kaikissa caseorganisaatioissa työnantajamaineen hallintaan liittyy yhteisiä, koko yritystä koskevia konsepteja, mutta varsinaiset toimenpiteet toteutetaan tyypillisesti liiketoimintayksiköissä, jotta voidaan parhaiten ottaa huomioon paikalliset tarpeet. Koneella, Wärtsilässä sekä UPM:llä on esimerkiksi määritelty työnantajalupaus, joka on koko yritykselle yhtenäinen ja toimii punaisena lankana työnantajamaineen hallintaan liittyvien toimenpiteiden toteuttamisessa niin globaalisti kuin paikallisellakin tasolla. OPssa on puolestaan vastikään käynnistynyt hanke työnantajalupauksen kehittämiseen liittyen, jonka tavoitteena on kehittää ja yhtenäistää työnantajamaineeseen liittyviä käytänteitä.

Empiirisen tutkimuksen perusteella caseorganisaatioista ainoastaan Koneella nousee esiin koko organisaation käsittävä yhteinen prosessi, jonka puitteissa työnantajamainetta hallitaan. Koneella työnantajamaine nähdään osana viisivaiheista työnantajabrändäysprosessia, jonka tavoitteena on hallita ja kehittää yrityksen työnantajabrändiä. Muissa caseorganisaatioissa työnantajamaine-näkökulma otetaan huomioon osana muita liiketoimintoja, mutta varsinaista koko organisaation käsittävää prosessia nimenomaan työnantajamaineen johtamiseen liittyen ei kuitenkaan ole määritelty. Liiketoimintakohtaisella tasolla paikallisesti työnantajamaineen hallintaan nähdään kuitenkin liittyvän pienempiä prosesseja, esimerkiksi oppilaitosyhteistyön toteuttamiseen liittyen.

Kuviossa 9 on esitetty kuinka työnantajamaineen hallinta nähdään tapaus-organisaatioissa strategiasta lähtöisin olevana ja läheisesti yrityksen brändiin liittyvänä, organisaatioiden eri toimintoja yhdistävänä toimintana, jonka avulla pyritään vaikuttamaan sekä sisäiseen että ulkoiseen työnantajamaineeseen.



Kuvio 9. Työnantajamaineen hallinnan organisointi tapausorganisaatioissa

5.2.4 Työnantajamaineen hallinnan menetelmät

Tutkimustulokset osoittavat, että ulkoista työnantajamainetta rakennetaan ja hallitaan caseorganisaatioissa monipuolisesti sisäisten sekä ulkoisten toimenpiteiden avulla. Organisaatiot rakentavat työnantajamainettaan sekä koko organisaatiota käsittävien menetelmien avulla että paikallisella tasolla. Empiirisen tutkimuksen perusteella nähdään, että yritykset rakentavat aktiivisesti työnantajamainettaan myös silloin, kun varsinaista rekrytointitarvetta ei ole.

Haastatteluissa esiin nousseet työnantajamaineen hallinnan menetelmät nostettiin esiin aineistosta ja ryhmiteltiin organisaatioittain, jonka jälkeen samankaltaisia ilmauksia pyrittiin yhdistelemään ja ryhmittelemään laajemmiksi kokonaisuuksiksi. Taulukossa 7 on esitetty työnantajamaineen hallinnan menetelmät organisaatio-kohtaisesti.

Taulukko 7. Työnantajamaineen hallinnan menetelmät organisaatioittain

Kone Oyj • Panostukset nykyiseen henkilöstöön • Oppilaitosyhteistyö • Viestintä - Rekrytointiviestintä • Medianäkyvyys: - Lehdet ja muut julkaisut - Sosiaalinen media - Verkkosivut • Henkilöstön hyödyntäminen maineläheittiläinä • Vierailijatoiminta • Työhaastattelut • Messut	**Wärtsilä Oyj** • Panostukset nykyiseen henkilöstöön • Oppilaitosyhteistyö • Medianäkyvyys monipuolisesti eri kanavissa - Sosiaalinen media • Erilaiset hankkeet ja projektit • Rekrytointiprosessi ja viestintä
UPM-Kymmene Oyj • Panostukset nykyiseen henkilöstöön • Strategian ja vision viestintä • Oppilaitosyhteistyö • Rekrytointiprosessi ja -viestintä • Projektit ja hankkeet • Medianäkyvyys	**OP ryhmä** • Panostukset nykyiseen henkilöstöön • Viestintä - Rekrytointiviestintä • Oppilaitosyhteistyö • Medianäkyvyys - Sosiaalinen media

• Vierailijatoiminta • Messut	- Lehdet ja muut julkaisut - Verkkosivut • Tarinat • Yhteistyö erilaisten sidosryhmien kanssa, osallistuminen erilaisiin tilaisuuksiin ja tapahtumiin

Kaikissa caseorganisaatioissa nähdään, että ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa nykyistä henkilöstöä koskettavilla sisäisillä toimenpiteillä on keskeinen merkitys. Sisäisesti työnantajamainetta hallitaan caseorganisaatioissa tarjoamalla henkilöstölle monipuolisia ja mielekkäitä työtehtäviä, kehittymismahdollisuuksia sekä uravaihtoehtoja. Lisäksi työnantajamaineen hallintaan liittyy sisäisesti henkilöstön hyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehtiminen, viihtyisän työskentely-ympäristön tarjoaminen sekä motivoiva palkitseminen. Tapausorganisaatioissa uskotaan panostuksien sisäiseen työnantajamaineeseen heijastuvan myös organisaation ulkopuolelle hyvinvoivan ja tyytyväisen henkilöstön päivittäisen työn kautta.

Empiirinen tutkimus osoittaa myös, että epävirallisella viestinnällä on tunnistettu olevan merkittävä rooli työnantajamaineen hallissa tapausorganisaatioissa ja yrityksen henkilöstö on tunnistettu keskeiseksi viestinviejäksi. Suusta suuhun kulkevilla viesteillä, huhupuheilla ja henkilöstön kertomilla tarinoilla on merkittävä voima työnantajamaineen muokkaajana. Mikäli nykyiset työntekijät ovat tyytyväisiä ja sitoutuneita työnantajaansa, uskotaan heidän vievän positiivista viestiä eteenpäin työnantajastaan omille verkostoilleen.

Tapausorganisaatioissa onkin tunnistettu että työnantajamaineen hallinta on osaltaan jokaisen organisaation jäsenen vastuulla. Tutkittavista yrityksistä kuitenkin ainoastaan Koneella nykyistä henkilöstöä hyödynnetään aktiivisesti työnantajamaineen lähettiläinä kannustamalla työntekijöitä edustamaan Konetta erilaisissa tilaisuuksissa. Henkilöstölle on kehitelty tätä varten erityinen verkkokoulutus, joka valmentaa henkilöstöä kertomaan Koneesta työnantajana

erilaisissa tapahtumissa ja tilaisuuksissa. Koulutus on kaikille avoin, joten eri toiminnoissa työskentelevät henkilöt voivat halutessaan tutustua materiaaliin ja hyödyntää sitä. Muissa tapausorganisaatioissa ei tutkimuksen perusteella ole vastaavanlaista toimintamallia käytössään tällä hetkellä nykyisen henkilöstön hyödyntämiseksi työnantajamaineen viestimisessä.

Myös tehokkaan ja todenmukaisen viestinnän avulla pyritään myös hallitsemaan työnantajamainetta caseorganisaatioissa. Viestinnän tavoitteena on tuoda yrityksille näkyvyyttä, sekä välittää ja ylläpitää tietoa. Erityisen keskeisenä caseorganisaatiossa nähdään, että viestinnän avulla välitetään aitoa ja todenmukaista kuvaa yrityksestä ja sen toiminnasta eri sidosryhmille. Työnantajanäkökulmasta viestinnän on oltava todenmukaista, jotta pystytään rekrytoimaan erityisesti soveltuvimpia hakijoita, jotka haluavat sitoutua yritykseen.

Viestintään liittyy myös medianäkyvyys eri kanavissa, joka nähdään tapausorganisaatioissa yhtenä keskeisenä työnantajamaineen hallinnan menetelmänä. Perinteisten viestintäkanavien kuten verkkosivujen, lehtien sekä muiden julkaisujen lisäksi caseorganisaatiot hyödyntävät erityisesti sosiaalista mediaa työnantajamaineen viestimisessä. Erityisesti LinkedIniä hyödynnetään työnantajaviestinnässä, mutta aktiivisuus myös Facebookissa sekä Twitterissä tukevat työnantajamaineen rakentumista. Sosiaaliseen mediaan liittyen, UPM:llä koetaan että vaikkakin sosiaalisen median palveluiden rooli nähdään merkittävänä, sen avulla ei kuitenkaan voida tavoittaa kaikkia kohdeyleisöjä. Lisäksi UPM:llä koetaan ettei sosiaalinen media ole välttämättä kaikista uskottavin kanava. Myös mahdollisuus hallita sosiaalista mediaa koetaan UPM:llä rajalliseksi. Wärtsilässä puolestaan uskotaan, että työnantajamaineen näkökulmasta on olennaista vaikuttaa ja olla läsnä monipuolisesti eri kanavissa, ja sosiaalinen media on vain yksi niistä. OPssa sosiaalisella medialla nähdään olevan merkittävä ja tulevaisuudessa entisestään vahvistuva rooli työnantajamaineen edistämisessä. OPssa sekä Koneella nousee esiin sosiaalisen median lisäksi yrityksen verkkosivujen uraosio, joiden on tutkittu erityisesti kiinnostavan ihmisiä. Urasivuston avulla yritysten on mahdollisuus välittää työnhakijoille tietoa ja todellista kuvaa siitä millaista yrityksessä olisi työskennellä.

Empiirisen tutkimuksen perusteella merkittävänä työnantajamaineen rakentamisen keinona nousevat esille myös kasvokkaiset kohtaamiset yrityksen edustajan ja potentiaalisen työntekijän välillä. Esimerkiksi Koneella uskotaan sosiaalisen median sekä verkkosivujen uraosion olevan vaikuttavin kanava työnantajamaineen näkökulmasta, sillä sen avulla tavoitetaan laaja yleisö, mutta voimakkaimmin työnantajamaineeseen vaikutetaan kasvokkaisessa kohtaamisessa yksilötasolla. Työhaastattelut ovat esimerkki kohtaamisesta, jonka aikana potentiaalisen työntekijän käsityksiin voidaan vaikuttaa, niin hyvässä kuin pahassakin. Lisäksi Koneella käy paljon vierailijoita ja tätä varten perustettu erillinen vierailijakeskus Hyvinkäälle, jossa vieraat pääsevät tutustumaan Koneen tuotteisiin ja toimintaan esittelytiloissa. Myös Wärtsilässä nousevat esille kasvokkaiset kohtaamiset, joiden aikana voidaan vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden käsityksiin yrityksestä. Esimerkiksi erilaiset oppilaitosyhteistyössä toteutettavat liiketoimintalähtöiset hankkeet ja projektit ovat keino kohdata potentiaalisia työntekijöitä, tutustua heihin ja samalla edistää yritykselle tärkeitä asioita. Myös UPM:llä uskotaan, että erilaiset kasvokkaiset vuorovaikutustilanteet potentiaalisten työntekijöiden kanssa ovat merkittäviä työnantajamaineen rakentamisessa. Kasvokkaiset kohtaamiset koetaan mainioiksi tilaisuuksiksi kertoa yrityksen uudistuneesta toiminnasta sekä Biofore-ajattelusta, jonka myötä voidaan vaikuttaa sidosryhmien näkemyksiin. UPM:llä uskotaan että kasvokkaisissa kohtaamisissa henkilöstön edustajan itsestään ja työnantajastaan antama vaikutelma vaikuttaa voimakkaammin sidosryhmien käsityksiin, kun mikään muu viestintäkeino. Esimerkkejä vuorovaikutustilanteista ovat oppilaitosyhteistyön lisäksi erilaiset messut, sekä vierailijatoiminta, joka on UPM:llä hyvin aktiivista. Myös OPssa kasvokkaiset tapaamiset nousevat esiin. Potentiaalisia työntekijöitä tavataan muun muassa erilaisilla messuilla sekä oppilaitosyhteistyön puitteissa.

Oppilaitosyhteistyö nouseekin esille kaikissa tapausorganisaatioissa keskeisenä ulkoisen työnantajamaineen hallinnan menetelmänä. Oppilaitosyhteistyön tavoitteena on sekä luoda houkuttelevuutta työnantajana eri opiskelijaryhmien keskuudessa, että pyrkiä löytämään lupaavimmat tulevaisuuden osaajat opiskelijoiden joukosta. Oppilaitosyhteistyö mahdollistaa kontaktin opiskelijoiden kanssa, jolloin sekä yrityksellä että opiskelijalla on mahdollisuus tutustua toiseen

osapuoleen. Käytännön esimerkkejä oppilaitosyhteistyöstä ovat esimerkiksi kesätyö- ja harjoittelupaikkojen tarjoaminen, opinnäytetyöt, harjoitteluohjelmat sekä erilaiset liiketoimintalähtöiset projektit ja hankkeet. Lisäksi tapausorganisaatioiden edustajat vierailevat oppilaitoksissa erilaisten tapahtumien puitteissa sekä luentovieraina.

Empiirisen tutkimuksen perusteella nähdään, että caseorganisaatioissa panostetaan työnantajamaineen hallintaan myös silloin, kuin varsinaista rekrytointitarvetta ei ole. Kyse on jatkuvasta toiminnasta, jolla pyritään tutustumaan ja vaikuttamaan sidosryhmiin monenlaisen yhteistyön ja viestinnän avulla. Kun rekrytointitarve ilmenee, voidaan työnantajamaineeseen vaikuttaa rekrytointiprosessin toteuttamisella laadukkaasti.

Empiirinen tutkimus osoittaa myös, että monet toimenpiteet, kuten esimerkiksi yritysvierailujen järjestäminen eivät välttämättä tähtää suoraan potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun, sillä eri sidosryhmillä voi olla monenlaisia rooleja. Asiakas tai yhteistyökumppani voi olla samalla myös potentiaalinen tulevaisuuden työntekijä, joten vaikuttamalla useisiin sidosryhmiin voidaan vaikuttaa myös mahdollisiin työnhakijoihin samalla.

Tapausorganisaatioiden työnantajamaineen hallinnan menetelmät voidaan jaotella karkeammin kolmeen teemaan. Näitä ovat panostukset nykyiseen henkilöstöön, viestintä ja medianäkyvyys eri kanavissa sekä kasvokkaiset kohtaamiset sidosryhmien kanssa, joiden aikana pyritään vaikuttamaan sidosryhmien käsityksiin organisaatiosta työpaikkana. Empiirinen tutkimus osoittaa, että yrityksen henkilöstöllä on merkittävä rooli ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa, sillä henkilöstön kertomuksien ja tarinoiden uskotaan vaikuttavan yrityksen ulkoiseen työnantajamaineeseen. Keskeinen keino jolla tapausorganisaatioissa pyritään vaikuttamaan henkilöstön kertomiin tarinoihin, on panostaa henkilöstön kehittämiseen ja hyvinvointiin monipuolisesti. Mikäli henkilöstö voi hyvin ja on tyytyväinen työhönsä ja työnantajaansa, ovat yrityksestä välittyvät viestit ja tarinat myönteisiä. Virallisen viestinnän ohella medianäkyvyys eri kanavissa koetaan keskeiseksi keinoksi työnantajamaineen hallitsemiseksi tapausorganisaatioissa.

Voimakkaimmin ulkoiseen työnantajamaineeseen vaikutetaan tutkimuksen perusteella kuitenkin kasvokkaisissa kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. Taulukossa 8 on esitetty kootusti menetelmät, joiden avulla tapausorganisaatiot pyrkivät hallitsemaan ja rakentamaan ulkoista työnantajamainettaan.

Taulukko 8. Työnantajamaineen hallinnan menetelmät

Menetelmä	**Esimerkki**
Panostukset nykyiseen henkilöstöön	• Osaamisen kehittäminen ja uramahdollisuuksien tarjoaminen • Hyvinvoinnista ja turvallisuudesta huolehtiminen • Motivoiva palkitseminen
Viestintä & Medianäkyvyys	• Läsnäolo ja vuorovaikutus eri mediakanavissa: ▪ sosiaalinen media: LinkedIn, Facebook, Twitter ▪ verkkosivut ▪ lehdet ▪ muut julkaisut • Rekrytointiviestintä • Tarinat, word-of-mouth ▪ Henkilöstön hyödyntäminen maineen viestimisessä.
Kasvokkaiset kohtaamiset	• Oppilaitosyhteistyö • Vierailijatoiminta • Messut sekä tapahtumat • Yhteistyöprojektit sekä hankkeet • Työhaastattelut

Empiirisen tutkimuksen perusteella saadaan myös hieman tietoa työnantajamaineen ja työnantajamainepanostuksien mittaamisesta sekä seurannasta tapausorganisaatioissa. Työnantajamaineen nykytilan arvioinnissa

yritykset hyödyntävät erityisesti työnantajamaine- ja työnantajakuvatutkimuksien tuloksia. Hyviä sijoituksia hyödynnetään myös työnantajaviestinnässä. Mainetutkimukset antavat arvokasta tietoa siitä, miten sidosryhmät arvioivat yrityksiä suhteessa kilpailijoihin. OPssa mainetutkimuksia ei kuitenkaan koeta riittäviksi työnantajamaineen nykytilan mittaamisessa. Tulokset eivät anna todellista kuvaa omien työnantajamainepanostuksien vaikuttavuudesta, sillä rankingtuloksiin vaikuttavat aina myös kilpailijoiden toimet.

Nykyisen henkilöstön viihtymisestä ja sitoutumisesta caseorganisaatiot saavat tietoa henkilöstötyytyväisyyskyselyn avulla, joka toteutetaan kaikissa tapausorganisaatioissa säännöllisesti. Kyselyn avulla yritykset saavat tietoa nykyisen henkilöstön tyytyväisyydestä, joka on jo aiemmin todettu myös heijastuvan yrityksestä ulospäin henkilöstön tekojen ja viestien myötä. Lisäksi kyselyissä on usein ollut mukana myös suosittelua ja sitoutumista mittaavia kysymyksiä. Nykyisen henkilöstön tyytyväisyydestä työnantajaansa kertoo lisäksi lähtijöiden määrä ja henkilöstön vaihtuvuus, jota seurataan kaikissa tapausorganisaatioissa. Työntekijän lähtiessä talosta lähtöhaastattelun avulla voidaan saada tärkeää tietoa tulevaisuuden kehittämistarpeita ajatellen.

Rekrytointiprosessiin liittyen tapausorganisaatioissa seurataan hakijoiden määrää, hakijajoukon laatua sekä rekrytointiprosessin onnistumista erilaisten mittareiden avulla. Organisaatioiden vetovoimaisuudesta saadaan tietoa myös seuraamalla esimerkiksi liikennettä yrityksen verkkosivuilla. Myös seuraajat ja tykkääjät sosiaalisen median palveluissa kertovat yritysten vetovoimaisuudesta sidosryhmien keskuudessa.

6 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämän kappaleen tavoitteena on vastata asetettuihin tutkimuskysymyksiin tarkastelemalla empiirisen tutkimuksen tuloksia suhteessa aiempaan teoriaan. Lisäksi kappaleessa esitetään tiivistetysti tutkimuksen keskeiset tulokset sekä esitetään ehdotukset jatkotutkimukselle. Kappaleen lopussa tarkastellaan tutkimukseen liittyviä rajoituksia sekä mahdollisia aiheita jatkotutkimukselle.

Tämän tutkimuksen tavoitteena on ollut selvittää miten suuret suomalaiset yritykset hallitsevat työnantajamainettaan. Tutkimuksen teoreettisessa osuudessa aihepiiriä lähestyttiin perehtymällä maineen tutkimuksen taustaan ja maineen käsitteeseen. Lisäksi tarkasteltiin maineen rakentumista sekä hyvän maineen ja maineenhallinnan merkitystä organisaation menestystekijänä. Kirjallisuuskatsaus eteni tämän jälkeen käsittelemään työnantajamaineen hallintaa. Tarkastelun kohteena oli työnantajamaineen käsite ja organisaation vetovoimaisuus työnantajana, jonka jälkeen paneuduttiin työnantajamaineen hallintaan prosessinäkökulmasta. Kirjallisuuskatsauksessa käsiteltiin myös viestintää maineenhallinnan työkaluna.

Tutkimuksen empiirisessä osuudessa aihetta tarkasteltiin haastattelemalla neljän suuren suomalaisen yrityksen edustajia. Tutkittaviksi tapauksiksi valittiin Kone Oyj, Wärtsilä Oyj, UPM-Kymmene Oyj sekä OP ryhmä. Aineisto kerättiin puolistrukturoidun haastattelun avulla, ja analysoinnissa hyödynnettiin ristiinanalyysiä. Aihetta tarkasteltiin seuraavien alakysymyksien avulla:

Mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamaineeseen?
Millaisia hyötyjä hyvästä työnantajamaineesta on yrityksille?
Miten työnantajamaineen hallinta on organisoitu yrityksissä?
Millaisia toimenpiteitä yrityksillä on työnantajamaineen edistämiseksi?

Tutkimuksen ensimmäinen alakysymys käsittelee työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä. Kysymyksen tavoitteena oli selventää mitkä tekijät vaikuttavat siihen millainen työnantajamaine yrityksellä on, jotta voidaan ymmärtää paremmin

kuinka työnantajamainetta voidaan hallita. Toinen alakysymys käsitteli hyvän työnantajamaineen hyötyjä. Tämä kysymyksen avulla pyrittiin selvittämään, miksi työnantajamaineen hallinta on yrityksille tärkeää. Tutkimuksen kolmannen ja neljännen alakysymyksen tavoitteena oli selvittää, miten työnantajamainetta yrityksissä hallitaan tällä hetkellä. Seuraavissa kappaleissa tarkastellaan miten tutkimustulokset vastaavat asetettuihin tutkimuskysymyksiin, sekä verrataan tuloksia aiempaan tieteelliseen keskusteluun. Tavoitteena on tuoda esiin millä tavoin saavutetut tutkimustulokset vahvistavat, kumoavat tai täydentävät aiempaa teoriaa. Tutkimuskysymyksiä käsitellään omina kappaleinaan.

6.1 Työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät

Tutkimuksen ensimmäinen alatutkimuskysymys on: *"Mitkä tekijät vaikuttavat työnantajamaineeseen?"* Tätä kysymystä lähdettiin tarkastelemaan määrittelemällä ensin mitä työnantajamaineen käsitteellä tarkoitetaan. Aiemman kirjallisuuden perusteella työnantajamaineella tarkoitetaan sidosryhmien näkemystä organisaatiosta työpaikkana. Käsite voidaan erottaa yleisestä maineen käsitteestä siten, että työnantajamaineella viitataan erityisesti organisaatioon työpaikkana (Juholin, 2013; Kanar, et. al. 2015.) Tutkijoiden mukaan maineella puolestaan tarkoitetaan organisaation sisäisten ja ulkoisten sidosryhmien kokemuksiin ja mielikuviin pohjautuvaa kokonaisvaltaista käsitystä yrityksestä, joka syntyy yrityksen tekojen, viestien ja suhteiden kokonaisuudesta (mm. Hatch & Schultz, 1997; Aula & Heinonen, 2002, Aula & Mantere, 2005; Juholin, 2013; Gray & Balmer, 1998; Chun, 2005; Gotsi & Wilson, 2001a.) Toisaalta nähdään myös, että työnantajamainetta ei voida erottaa organisaation muusta maineesta, sillä maine käsittää organisaation kaikki sidosryhmät (Heinonen, 2006; Hatch & Schultz, 1997; Aula & Heinonen, 2002). Lisäksi organisaation kaikki mainepanostukset vaikuttavat myös työnantajamaineeseen, joko vahvistaen tai heikentäen sitä. (Aula & Heinonen, 2011.)

Työnantajamainetta voidaan tarkastella sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Sisäisesti työnantajamaine tarkoittaa työyhteisön jäsenten arviota organisaatiosta, sekä siitä mitä sen haluttaisiin olevan ja tällöin keskeinen

työnantajamaineen sidosryhmä on nykyinen henkilöstö. Ulkoapäin katsottuna työnantajamaine viittaa ulkoisten sidosryhmien, kuten potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiin yrityksestä. (Juholin, 2013.) Mikäli sidosryhmillä on sekä hyviä mielikuvia että hyviä kokemuksia yrityksestä, voidaan yrityksellä sanoa olevan erinomainen maine. (Aula & Heinonen, 2002). Hyvän ulkoisen maineen saavuttaminen edellyttää organisaatiolta hyvää sisäistä mainetta (Karvonen, 1999). Aiemmassa mainekirjallisuudessa on lisäksi tunnistettu sisäisen ja ulkoisen maineen yhdenmukaisuuden merkitys (Hatch & Schultz, 1997).

Myös empiirisen tutkimuksen perusteella nähdään, että työnantajamainetta tarkastellaan organisaatioissa sekä sisäisestä että ulkoisesta näkökulmasta. Vaikka tässä tutkimuksessa mielenkiinnon kohteena onkin tarkastella ensisijaisesti ulkoista työnantajamainetta, ei sisäistä ja ulkoista näkökulmaa voida täysin erotella toisistaan.

Aiemman tutkimuksen perusteella nähdään, että maineen arvioinnissa on kyse sidosryhmien arvostuksista organisaatiota kohtaan. Sidosryhmien näkemykset voivat vaihdella eri sidosryhmien keskuudessa, ja lisäksi kulttuuriset tekijät sekä aika voivat vaikuttaa siihen mitä tekijöitä pidetään merkittävinä. (Aula & Heinonen, 2002). Aiemman tutkimuksen perusteella nähdään myös, että yrityksellä voi olla yhden maineen sijaan useita maineita, sillä eri sidosryhmien mielipiteet, asenteet ja arvostukset eroavat toisistaan (Chun, 2005). Toisaalta eri sidosryhmien käsityksien maineeseen vaikuttavista tekijöistä on tutkittu olevan hyvin lähellä toisiaan (Helm, 2007). Eroja yritysten maineen välille syntyy eri sidosryhmien arvostaessa eri tavoin erilaisia maineeseen vaikuttavia osatekijöitä, joita kutsutaan myös organisaation vetovoimatekijöiksi (Aula & Heinonen, 2011).

Empiirinen tutkimus tukee aiempaa käsitystä siitä, että yrityksellä voi olla useita työnantajamaineita riippuen siitä kuka mainetta tarkastelee. Empiirisen tutkimuksen perusteella tapausorganisaatioissa nähdään olevan erilaisia työnantajamaineita riippuen esimerkiksi maantieteellisestä alueesta, liiketoiminta-alueesta sekä ammattiryhmästä. Tutkimus osoittaakin, että yrityksen työnantajamainetta ei voida määritellä pelkästään asteikolla hyvä tai huono, sillä

eri sidosryhmillä on erilaisia näkemyksiä organisaatioista perustuen siihen, miten he arvioivat työnantajamaineeseen vaikuttavia tekijöitä.

Aiemman tutkimuksen perusteella voidaan todeta, että työnantajamaineeseen vaikuttavat lukuisat eri vetovoimatekijät (mm. Cable & Graham 2000; Turban & Cable, 2003a, Lievens & Highhouse, 2003; Hepburn, 2005; Juholin, 2013). Myös empiirisen tutkimuksen pohjalta nousi esiin lukuisia työnantajamaineeseen vaikuttavia vetovoimatekijöitä. Kaikissa tapausorganisaatioissa nousi esiin sekä yritykseen ja liiketoimintaan sekä työhön ja henkilöstöön liittyviä tekijöitä, jotka vaikuttavat työnantajamaineeseen. Esiin nousseet tekijät olivat kaikissa tapausorganisaatioissa samansuuntaisia huolimatta siitä, että tarkasteltavat yritykset erosivat toisistaan muun muassa toimialan, liiketoiminta-alueen sekä koon perusteella. Löydös tukee aiempaa teoriaa siitä, että maineeseen vaikuttavat tekijät ovat hyvin samankaltaisia eri organisaatioissa (Helm, 2007).

Aiemmassa mainekirjallisuudessa mielenkiinnon kohteeksi ovat nousseet 1990-luvulta alkaen sidosryhmien emotionaaliset käsityksen organisaatiosta (Chun, 2005). Tunnepohjaisia arvostuksia ovat esimerkiksi kunnioitus, luottamus sekä ihailu jotka vaikuttavat sidosryhmien käsityksiin yrityksestä. Lisäksi aiemman kirjallisuuden pohjalta nousee esille yhtenä elementtinä organisaation aitous, jonka nähdään vaikuttavan organisaation emotionaaliseen vetovoimaan sidosryhmien keskuudessa (Fombrun & Van Riel, 2004). Emotionaalisilla tekijöillä on tunnistettu olevan merkittävä vaikutus yrityksen maineen muokkaajina (Reputation Institute, 2015.)

Empiirisestä tutkimuksesta nousee esille työn merkityksellisyys yhtenä työnantajamaineeseen vaikuttavana tunnepitoisena tekijänä. Tapaus-organisaatioissa nähdään, että merkityksellisen työn tekeminen houkuttelee työnhakijoita nykypäivänä perinteisempien attribuuttien kuten työtehtävien sekä palkitsemisen lisäksi. Työn merkityksellisyyteen liittyy ajatus siitä, että työskennellessään yrityksessä työntekijä on oman työnsä kautta osana suurempaa tarinaa.

Empiirisen tutkimuksen perusteella esiin nousi yrityksen nykytilaan liittyvien vetovoimatekijöiden lisäksi yrityksen menneisyyteen sekä tulevaisuudennäkymiin liittyviä tekijöitä, joiden nähdään vaikuttavan työnantajamaineeseen. Yrityksen menneisyyteen liittyviä tekijöitä ovat yrityksen historia ja siihen liittyvä mielenkiintoinen tarina. Tulevaisuuteen liittyviä mainittuja tekijöitä ovat yrityksen kasvunäkymät ja uudistuminen sekä tulevaisuuden uramahdollisuudet. Empiiriset tutkimustulokset tukevat osaltaan myös aiempaa erottelua työnantajamaineen sekä työnantajakuvan tai -imagon käsitteiden välillä. Aiemmassa työnantajamainetta käsittelevässä kirjallisuudessa nousevat esille työnantajamaineen, työnantajakuvan ja imagon käsitteet, joita on käytetty rinnakkain sekä toistensa synonyymeina. Tämän tutkielman teoreettisessa tarkastelussa käsitteiden väliset erot on pyritty tuomaan esille aiemman kirjallisuuden pohjalta. Maine -käsitteenä viittaa organisaation sidosryhmien kokemuksiin sekä mielikuviin pohjautuvaan kokonaisvaltaiseen arvioon yrityksen toiminnasta pitkän ajan kuluessa, kun taas imago tyypillisesti syntyy nopeammin erilaisten viestintätoimenpiteiden avulla (Gotsi & Wilson, 2001a; Gray & Balmer, 1998; Aula & Heinonen, 2002; Chun, 2005). Imago voi lisäksi perustua pelkästään sidosryhmien mielikuviin, kun taas maineeseen liittyvät myös kokemukset yrityksen toiminnasta (Juholin, 2013). Empiirinen tutkimus tukee aiempaa tutkimusta siitä, että maineeseen liittyy yrityksen nykytilan lisäksi myös yrityksen menneisyys sekä tulevaisuudennäkymät, joten hyvää mainetta ei voida luoda yritykselle hetkessä. Maine sekä työnantajamaine rakentuvat todellisen toiminnan pohjalta pitkän ajan kuluessa.

Empiirisen tutkimuksen pohjalta voidaan kuitenkin havaita, että työnantajamaine -käsitteen käyttö ei ole erityisen vakiintunutta organisaatioissa. Työnantajamaineen sijaan organisaatioissa käytetään yleisemmin käsitteitä työnantajakuva, imago sekä työnantajabrändi, kun tarkastellaan työnantajamainetta ja sen hallintaa. Työnantajamaineen käsitteen käyttäminen on kuitenkin perusteltua, sillä käsite kuvastaa parhaiten tarkasteltavaa ilmiötä, jonka ytimessä on organisaation hyvät teot, niistä viestiminen ja hyvien sidosryhmäsuhteiden ylläpitäminen pitkällä aikavälillä.

6.2 Hyvän työnantajamaineen hyödyt

Tutkimuksen toinen alatutkimuskysymys on: *"Millaisia hyötyjä hyvästä työnantajamaineesta on yrityksille?"* Mainepääoma on aiemman tutkimuksen perusteella tunnistettu merkittäväksi aineettoman pääoman resurssiksi, jonka avulla yritys voi luoda kilpailuetua (Barney, 1991; Hall 1992; Cravens, et. al. 2003). Lisäksi työnantajamaine on tunnistettu mainepääoman elementiksi, jonka avulla voidaan vaikuttaa korkeatasoisen työvoiman houkutteluun, rekrytointiin sekä nykyisen henkilöstön sitouttamiseen ja säilyttämiseen (Aula & Heinonen, 2002; Tuominen, 2013).

Hyvän työnantajamaineen avulla voidaan edistää yrityksen kilpailukykyä markkinoilla, joka perustuu yrityksen osaavaan henkilöstöön ja siihen miten osaamista hyödynnetään ja miten nopeasti kyetään oppimaan uutta (Otala, 2008). Hyvän työnantajamaineen avulla voidaan siis vaikuttaa siihen, millaista osaamista yritykset onnistuvat saamaan sekä myös pitämään yrityksessä (mm. Aula & Heinonen, 2002; Chhabra & Sharma, 2014; Kanar, 2015).

Hyvä työnantajamaine vaikuttaa aiemman teorian perusteella organisaation vetovoimaisuuteen (Turban & Cable, 2003a, 2003b; Lievens & Highhouse, 2003; Highhouse et. al, 2003; Juholin, 2008), joka puolestaan vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden kiinnostukseen yritystä kohtaan, aikomuksiin yritystä kohtaan sekä organisaatiota kohtaan koettuun arvostukseen (Highhouse, et. al. 2003). Aiemman tutkimuksen perusteella hyvästä työnantajamaineesta on organisaatioille myös taloudellista hyötyä alhaisempien palkkakustannuksien sekä virherekrytointien välttämisen myötä (Aula & Heinonen, 2002).

Hyvä työnantajamaine vaikuttaa aiemman kirjallisuuden perusteella työvoiman houkuttelun lisäksi nykyisen henkilöstön säilyttämiseen (Aula & Heinonen, 2002). Lisäksi mikäli nykyiset työntekijät viihtyvät, vievät he positiivista viestiä työnantajastaan omille verkostoilleen, joka edistää yrityksen myönteisen työnantajamaineen rakentumista ulkoisten sidosryhmien keskuudessa (Dowling, 2006; Mittins, et. al. 2013; Frank, 2015).

Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa hyvän työnantajamaineen hyödyistä osoittaen että hyvällä työnantajamaineella on keskeinen merkitys yrityksen toiminnalle. Tutkimuksen perusteella hyvän työnantajamaineen avulla voidaan vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen ja sen kautta potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun sekä rekrytointiin. Panostamalla työnantaja-maineeseensa, yritykset voivat hyötyä siitä korkeampien ja laadukkaampien hakijamäärien muodossa, joka helpottaa myös varsinaisen rekrytointiprosessin toteuttamista. Kun rekrytointitarve yrityksessä ilmenee, on rekrytointiprosessin toteuttaminen vaivattomampaa, sillä potentiaaliset hakijat ovat jo valmiiksi kiinnostuneita yrityksestä. Sopivan työntekijän löytäminen nopeutuu, mikäli hakijajoukko on hyvän työnantajamaineen myötä tasokasta. Lisäksi säästetään kustannuksissa, sillä yritys ei tarvitse massiivisia rekrytointikampanjoita työnhakijoiden houkuttelemiseksi. Hyvä maine myös lyhentää rekrytointiin kuluvaa aikaa. Yrityksen ei tarvitse myöskään käyttää suuria palkkahoukuttimia pätevän työvoiman houkuttelussa.

Aiemman tutkimuksen perusteella työnantajamaineen on tutkittu liittyvän myös organisaation kykyyn hallita kasvavia työnhakijajoukkojaan. Totuudenmukaisen työnantajamaineen avulla hakijat voivat itse pohtia omaa soveltuvuuttaan yritykseen töihin, jonka myötä voidaan vähentää virherekrytointeja. (Wood & Payne, 2007.) Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa tuomalla esiin, että yritysten tavoitteena on löytää pätevimmän hakijan lisäksi hakijajoukosta sopivin hakija. Tämä tarkoittaa, että yritykset haluavat löytää henkilön joka on samalla pätevä tehtävään mutta myös soveltuu työyhteisöön ja kulttuuriin. Tällä pyritään varmistumaan siitä, että valittu henkilö viihtyisi ja sitoutuisi organisaatioon mahdollisimman pitkäksi aikaa, eikä yrityksen näin ollen tarvitsisi rekrytoida uudelleen samaan tehtävään lähiaikoina. Työnantajamaineella voidaan nähdä olevan vaikutusta myös virherekrytointien välttämiseen, sillä välittämällä todenmukaista viestiä yrityksestä ja sen toiminnasta yrityksen ulkopuolelle, pystyy hakija arvioimaan omaa soveltuvuuttaan yritykseen ja tekemään päätöksen työtehtävän hakemisesta sen perusteella.

Empiiriset tulokset tukevat aiempaa teoriaa tuoden esiin, että hyvän työnantajamaineen avulla voidaan saavuttaa myös nykyistä henkilöstöä koskettavia hyötyjä. Näitä ovat henkilöstön sitoutuminen organisaatioon sekä säilyminen organisaatiossa töissä. Lisäksi empiirinen tutkimus tuo esille, että hyvä työnantajamaine vaikuttaa myös henkilöstön työpanokseen. Henkilöstön viihtyessä, työskentelevät he tehokkaasti ja parhaan osaamisensa mukaisesti yrityksen tavoitteiden mukaisesti.

Empiirinen tutkimus mukailee aiempaa tutkimusta myös osoittamalla, että keskeinen hyvän työnantajamaineen avulla saavutettu hyöty on yrityksen motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka parhaassa tapauksessa edistää myönteisen työnantajamaineen rakentumista omien tekojensa ja viestiensä kautta.

Tutkimuksen perusteella voidaan havaita, että hyvä työnantajamaine vaikuttaa organisaatioon sekä sisäisesti että ulkoisesti. Tämän perusteella voidaankin nähdä, että on erityisen tärkeää hallita sekä sisäistä että ulkoista työnantajamainetta.

6.3 Työnantajamaineen hallinnan organisointi

Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys on: *"Miten työnantajamaineen hallinta on organisoitu yrityksissä?"* Aiempi mainekirjallisuus osoittaa, että yritykselle rakentuu maine vaikka yritys ei sitä itse aktiivisesti rakentaisikaan, sillä yritys on jatkuvasti tekemisissä erilaisten sidosryhmien kanssa jotka muodostavat käsityksiään yrityksestä. Jotta yritys voi vaikuttaa siihen, millainen maine sille rakentuu, tulee mainetta rakentaa suunnitelmallisesti. (Aula & Heinonen, 2011). Maineen rakentamisella, maineenhallinnalla sekä maineen johtamisella viitataan organisaation ennalta suunniteltuun ja pitkäjänteiseen strategiseen toimintaan, jonka avulla pyritään vaikuttamaan organisaation maineeseen. Maineenhallinta on ennen kaikkea sidosryhmäsuhteiden hoitamista. (Tuominen, 2013.) Maineenhallinnassa korostuukin aiemman kirjallisuuden perusteella kokonaisvaltaisuus. Kaikkia yrityksen sidosryhmiä tulisi hoitaa yhtä hyvin. (Aula & Heinonen, 2002.)

Maineenhallinnan suunnittelun lähtökohtana on organisaation strategia. Jotta yrityksen on mahdollista saavuttaa hyvä maine, on organisaation kyettävä toimimaan sisäisesti ja ulkoisesti johdonmukaisella tavalla ja varmistuttava siitä että sen missio, visio ja arvot ovat yhdenmukaisia organisaation ja sen sidosryhmien kesken. (Tuominen, 2013.) Aihepiirin aiempi tutkimus korostaa maineen ja työnantajamaineen hallinnan liittyvän läheisesti usean eri tahon strategiseen suunnitteluun ja johtamiseen, sillä maine rakentuu organisaation jokapäiväisessä toiminnassa. Maineenhallinnassa korostuu eri toimintojen, kuten esimerkiksi henkilöstöjohtamisen, viestinnän, markkinoinnin sekä strategisen johtamisen tiivis yhteistyö. (Fombrun & Van Riel, 2004; Tuominen, 2013; Juholin, 2013.)

Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa tuoden esille, että työnantajamaineen hallinta pohjautuu yrityksen strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin. Työnantajamaineen hallinta käsittää tapausorganisaatioissa sekä sisäisen että ulkoisen työnantajamaineen ja työnantajamaineen hallinta nähdään jatkuvana työnä jota organisaatioissa tehdään, vaikka varsinaisia rekrytointitarpeita ei olisikaan. Empiirinen tutkimus tukee aiempaa kirjallisuutta myös siinä, että eri organisaatiotasot kuten HR, viestintä sekä markkinointi tekevät yhteistyötä työnantajamaineen hallinnan parissa. Työnantajamaineen johtamisesta vastaa empiirisen tutkimuksen perusteella HR-organisaatio, tai HR yhdessä viestinnän kanssa.

Aiemmassa mainekirjallisuudessa maineen johtaminen nähdään olennaisena osana yrityksen liikkeenjohtamista, sillä sen avulla voidaan edistää yrityksen liiketoimintastrategian toteutumista. Maineenhallintaa tarkastellaan viisivaiheisen maineen johtamisen prosessin avulla, jonka vaiheita ovat 1. maineanalyysi, 2, strategiset valinnat, 3. taktiset toimenpiteet, 4. käytännön toteutus ja 5. maineen seuranta ja mittaus. Maineenjohtamisen prosessin eri vaiheiden on oltava tiiviisti kytköksissä liiketoiminnan tavoitteisiin sekä johtamiskulttuuriin. (Aula & Heinonen, 2002). Työnantajamaineen hallintaa käsitellään myös markkinoinnin kirjallisuudessa, jolloin puhutaan työnantajabrändistä ja -brändäyksestä (Shhabra & Sharma, 2014; Backhaus & Tikoo, 2004; Sullivan, 2004; Minchington, 2007).

Myös markkinoinnin kirjallisuudessa tarkastellaan työnantajabrändäystä prosessinäkökulmasta. Työnantajabrändäyksen tavoitteena on rakentaa yritykselle yksilöllinen ja tunnistettava työnantajaidentiteetti. Työnantajabrändäyksen avulla yritys pyrkii luomaan itsestään houkuttelevan ja kilpailijoista erottuvan työnantajan nykyisen ja potentiaalisen henkilöstön silmissä. (Backhaus & Tikoo, 2004.)

Empiirinen tutkimus puolestaan osoittaa, että tutkittavista tapausorganisaatioista ainoastaan yhdellä työnantajamaineen hallintaan liittyy koko organisaatiota koskettava prosessi, jonka puitteissa työnantajamainepanostuksia tehdään. Muissa tarkasteltavissa organisaatioissa työnantajamaineen hallinta on osa muiden liiketoimintojen prosesseja, mutta työnantajamainetta ei tarkastella koko organisaatiota koskettavan prosessin tai konseptin puitteissa.

6.4 Työnantajamaineen hallinnan menetelmät

Tutkimuksen neljäs alatutkimuskysymys on: "*Millaisia toimenpiteitä yrityksillä on työnantajamaineensa edistämiseksi?"* Aiemmassa mainekirjallisuudessa on tuotu esille, että yritys voi menestyä sitä paremmin, mitä onnistuneemmin se kykenee ottamaan huomioon eri sidosryhmiensä odotuksia sekä ansaitsemaan olemassa olonsa oikeutuksen (Malmelin, 2007, Juholin, 2013). Yrityksen maine ei tule koskaan valmiiksi, vaan se on jatkuvasti ansaittava uudelleen. (Fombrun & Van Riel, 2004).

Tämän tutkielman kirjallisuuskatsauksessa tuotiin esille viestinnän ja erityisesti rekrytointiviestinnän ja tarinoiden merkitys työnantajamaineen hallinnassa. Lisäksi esiin nousi nykyisen henkilöstön merkittävä rooli maineen lähettiläänä. Maine rakentuu, kun yritys ja sen sidosryhmät kohtaavat erilaisissa vuorovaikutustilanteissa, erilaisilla mainearreenoilla (Aula & Mantere, 2005). Aiemmassa kirjallisuudessa organisaation ja sen sidosryhmien välisiä kohtaamisia on tarkasteltu jaottelemalla ne kolmeen tasoon sen mukaan, onko yritys itse läsnä kohtaamisessa vai ei. Yrityksen ollessa läsnä, pohjautuu maineen rakentuminen sidosryhmien kokemuksiin. Nämä kohtaamiset ovat maineen rakentumisen kannalta kaikista vaativimpia. Mikäli yritys ei ole läsnä, ohjaavat maineen

rakentumista pitkälti tarinat ja mielikuvat. Tällöin nousee keskiöön se mitä muut puhuvat yrityksestä. (Aula & Heinonen, 2002.)

Aiemman kirjallisuuden perusteella organisaation ja sen sidosryhmien välisiä suhteita hoidetaan erilaisilla maineareenoilla vuorovaikutteisen viestinnän avulla (Aula & Heinonen, 2002). Todenmukaisella ja vuorovaikutteisella viestinnällä on olennainen rooli sidosryhmäsuhteiden hoitamisessa ja siten myös maineenhallinnassa. Organisaation hyvät teot työnantajana eivät hyödytä organisaation ulkoista työnantajamainetta, mikäli niistä ei kerrota keskeisille sidosryhmille. (Hepburn, 2005; Aula & Mantere, 2005; Tuominen, 2013.)

Viestinnällä rekrytointiprosessin eri vaiheissa voidaan myös vaikuttaa olennaisesti siihen, millainen työnantajamaine yritykselle muodostuu. Rekrytointiviestinnän ollessa hyvin näkyvää viestintää, vaikuttaa se työnhakijoiden lisäksi myös muiden sidosryhmien näkemyksiin yrityksestä. (Juholin, 2008; Kortetjärvi-Nurmi, 2003.) Totuudenmukaisen rekrytointiviestinnän avulla voidaan edistää mahdollisimman soveltuvan työnhakijan rekrytointia, sillä tällöin hakijat voivat itse pohtia omaa soveltuvuuttaan yritykseen mahdollisimman realistisesti. (Wood & Payne, 2007). Aiemman kirjallisuuden perusteella nousee kuitenkin myös vahvasti esille, että potentiaalisten työnhakijoiden kanssa tulisi olla vuorovaikutuksessa ja viestiä myös silloin kuin varsinaista rekrytointitarvetta ei ole (Valvisto, 2005). Esimerkiksi opiskelijoiden kanssa tehtävän yhteistyön kautta yritys voi luoda vuorovaikutussuhteita potentiaalisten tulevaisuuden työntekijöiden kanssa (Viitala, 2013). Jatkuva vuorovaikutus myös edistää yrityksen tunnettuutta, jonka on tutkittu vaikuttavan työntekijöiden halukkuuteen työllistyä yritykseen (Cable & Turban, 2003).

Aiemman tutkimuksen perusteella nähdään että yrityksen henkilöstö on maineen hallinnan kannalta erityisen merkittävässä asemassa, sillä jokainen työntekijä osallistuu maineen rakentamiseen tekojensa ja viestiensä myötä (Gotsi & Wilson, 2001b; Aula & Heinonen, 2002; Chun, 2005; Cravens & Oliver, 2006; Juholin, 2013; Tuominen, 2013). Lisäksi aiempi tutkimus osoittaa, että yrityksestä kerrotuilla tarinoilla on virallista viestintää vaikuttavampi merkitys

työnantajamaineelle. Yrityksen henkilöstö on keskeisessä roolissa tarinoiden kertojana, ja samalla yrityksen maineen rakentajana, sillä henkilöstö viestii ja välittää tarinoita työnantajastaan omille verkostoilleen. (Mittins, et. al. 2013, Dowling, 2006.) Yritykset voivat parhaiten hallita suusta-suuhun kulkevia tarinoita todellisella toiminnalla, eli esimerkiksi panostamalla henkilöstönsä kehittämiseen ja hyvinvointiin (Dowling, 2006). Lisäksi uudempana käsitteenä aiemmasta kirjallisuudesta nousee esille työntekijälähettilyys, jolla tarkoitetaan henkilöstön valjastamista yrityksen maineen viestimiseen erityisesti sosiaalisessa mediassa (Frank, 2015).

Empiirinen tutkimus vahvistaa aiempia tutkimustuloksia osoittaen, että henkilöstöllä on olennainen rooli ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa, sillä he viestivät yrityksen maineesta tekojensa ja viestiensä välityksellä yrityksestä ulospäin omille verkostoilleen. Henkilöstön kokemuksiin perustuviin kertomuksiin ja tarinoihin uskotaan vahvemmin kuin yrityksen viralliseen viestintään, jonka vuoksi henkilöstöllä on merkittävä rooli ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa. Keskeinen keino vaikuttaa henkilöstön tarinoihin on panostaa henkilöstön kehittämiseen, hyvinvointiin ja viihtymiseen monipuolisesti. Mikäli henkilöstö voi hyvin ja on tyytyväinen työhönsä ja työnantajaansa, uskotaan että yrityksestä välittyvät viestit ja tarinat myönteisiä.

Vaikka henkilöstön merkitys maineen näkökulmasta on tunnistettu, ei henkilöstöä kuitenkaan aktiivisesti hyödynnetä maineen viestimisessä kuin yhdessä tapausorganisaatiossa. Henkilöstöä ei myöskään hyödynnetä mainelähettiläinä sosiaalisessa mediassa, vaikkakin tapausorganisaatiot ovat mukana sosiaalisessa mediassa aktiivisesti. Sosiaalinen media nousee esiin empiirisestä tutkimuksesta yhtenä merkittävänä maineenhallinnan kanavana, ja sen rooli nähdään tulevaisuudessa entisestään voimistuvan. Toisaalta mielenkiintoinen löydös sosiaaliseen mediaan liittyen on se, että sosiaalinen media nähdään työnantajamaineen näkökulmasta kuitenkin vain yhtenä vuorovaikutuksen kanavana muiden ohella.

Empiirinen tutkimus tukee aiempaa teoriaa osoittaen, että työnantajamainetta hallitaan caseorganisaatioissa monipuolisen sidosryhmäyhteistyön avulla. Ulkoisista toimenpiteistä oppilaitosyhteistyö nähdään keskeisenä menetelmänä työnantajamaineen hallinnassa. Oppilaitosyhteistyö on tapausorganisaatioissa hyvin monipuolista ja jatkuvaa toimintaa.

Empiirinen tutkimus mukailee aiempaa teoriaa myös osoittamalla, että voimakkaimmin ulkoiseen työnantajamaineeseen vaikutetaan kasvokkaisissa kohtaamisissa sidosryhmien kanssa. Esimerkkejä kasvokkaisista kohtaamisista ovat oppilaitosyhteistyön lisäksi työhaastattelut, erilaiset messut, tilaisuudet ja vierailijatoiminta. Myös medianäkyvyys eri kanavissa koetaan keskeiseksi keinoksi työnantajamaineen hallitsemiseksi, sillä sen avulla puolestaan tavoitetaan laaja yleisö.

Empiirinen tutkimus osoittaa, että työnantajamaineen hallinnassa on olennaista olla läsnä ja vuorovaikutuksessa sidosryhmien kanssa monipuolisesti eri kanavissa. Erilaisten aktiviteettien avulla voidaan osaltaan edistää myönteisen työnantajamaineen rakentumista, mutta yksittäiset toimenpiteet tai viestintäkanavat eivät kuitenkaan ole tae hyvälle työnantajamaineelle. Esimerkiksi rekrytointi-ilmoittelu ei noussut empiirisessä tutkimuksessa esiin erityisesti merkittävänä työnantajamaineen hallinnan menetelmänä. Tämä löydös vahvistaa aiempaa teoriaa siitä, että yksittäisellä viestintäkanavalla tai toimenpiteellä ei ole suurta roolia maineen näkökulmasta, vaan olennaista on näkyvyys ja vuorovaikutus erilaisilla maineareenoilla monipuolisesti (Aula & Heinonen, 2011).

Mainekirjallisuudessa korostetaan maineenhallintapanostuksien mittaamisen ja seurannan merkitystä. Mainetta ei voida johtaa ja rakentaa, mikäli ei tiedetä millainen maine on ja miten se on muuttunut (Aula & Heinonen, 2002; Fombrun & Van Riel, 2004). Aiempi tutkimus on tuonut esille kuitenkin myös maineen mittaamisen haasteet, maineen ollessa yrityksen aineetonta pääomaa (Fombrun & Van Riel, 2004). Empiiriset tutkimustulokset osoittavat, että tapausorganisaatioissa mitataan monipuolisesti esimerkiksi rekrytointiprosessiin liittyviä tekijöitä, mutta

tutkimustuloksia ei systemaattisesti hyödynnetä työnantajamaineen hallintaan liittyvien toimenpiteiden suunnittelussa.

6.5 Tiivistelmä tutkimuksen tuloksista

Työnantajamaine on osa organisaation mainepääomaa, joka on tunnistettu merkittäväksi organisaatioiden aineettoman pääoman resurssiksi, jonka avulla voidaan luoda kilpailuetua. Tutkimuksen perusteella nähdään, että työnantajamaine on käsitteenä moniulotteinen ja siihen vaikuttavat lukuisat eri tekijät. Tutkimuksen perusteella työnantajamaineeseen vaikuttavat niin yritykseen ja liiketoimintaan kuin myös työhön ja henkilöstöön liittyvät tekijät. Lisäksi organisaation nykytilaan liittyvien vetovoimatekijöiden lisäksi työnantajamaineeseen vaikuttavat myös yrityksen menneisyys sekä tulevaisuudennäkymät. Tutkimus osoittaa, että erityisesti tunnepitoisilla tekijöillä on perinteisempien attribuuttien rinnalla keskeinen vaikutus sidosryhmien mainekäsityksien muokkaajina.

Työnantajamaine liittyy läheisesti maine -käsitteeseen ja sitä tarkastellaan sekä sisäisen että ulkoisen työnantajamaineen näkökulmasta. Työnantajamainetta ei voida tarkastella välttämättä koko organisaation laajuisesti, sillä eri sidosryhmät arvottavat eri tavoin erilaisia vetovoimatekijöitä. Lisäksi erityisesti suurilla organisaatioilla liiketoiminnan monimuotoisuus ja globaalius vaikuttavat siihen että yrityksille voi rakentua useita työnantajamaineita. Työnantajamaineeseen vaikuttavat vetovoimatekijät ovat kuitenkin melko samankaltaisia erilaisissa organisaatioissa.

Erityislaatuisen osaamisen ollessa yhä voimakkaammin organisaatioiden kilpailukyvyn perusta, sen kriittisempää yrityksille on saada palkattua päteviä työntekijöitä. Hyvä työnantajamaine vaikuttaa organisaation vetovoimaisuuteen työnantajana erityisesti potentiaalisten työntekijöiden silmissä, jonka myötä organisaation on mahdollista houkutella ja rekrytoida lahjakkaimpia työntekijöitä. Myönteisen työnantajamaineen avulla organisaation rekrytointiprosessi tehostuu ja virherekrytointien riskit pienenevät, jolloin syntyy myös kustannussäästöjä.

Sisäisesti hyvä työnantajamaine vaikuttaa henkilöstön sitoutumiseen ja säilyttämiseen. Hyvän sisäisen työnantajamaineen keskeinen hyöty on yrityksen motivoitunut ja sitoutunut henkilöstö, joka parhaassa tapauksessa edistää ulkoisen työnantajamaineen rakentumista omien tekojen ja viestiensä kautta.

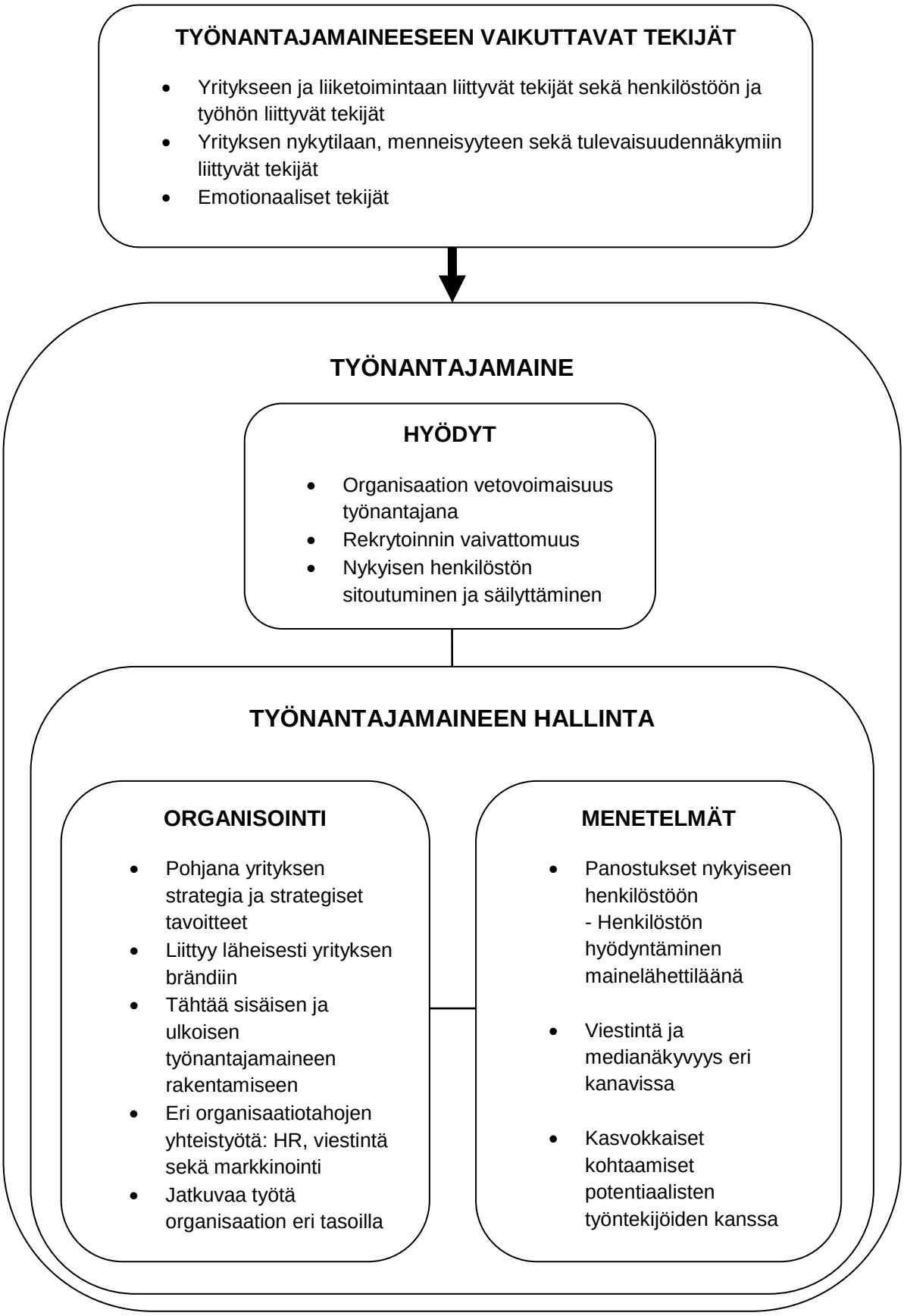
Työnantajamaine rakentuu sidosryhmien ja organisaation välisissä vuorovaikutustilanteissa, mutta organisaatioiden on myös rakennettava työnantajamainettaan aktiivisesti. Vaikuttamalla erilaisiin vetovoimatekijöihin, voidaan työnantajamainetta edistää monin eri tavoin. Toisaalta työnantajamainetta ei voida kuitenkaan hallita täysin, sillä organisaatiot eivät voi kontrolloida kaikkea viestintää ja tarinoida mitä siitä liikkuu sidosryhmien verkostoissa. Työnantajamaineen hallinnassa on kyse keskeisten sidosryhmäsuhteiden hoitamisesta jatkuvasti, myös silloin kuin varsinaisia rekrytointitarpeita ei ole. Työnantajamaineen hallinta pohjautuu yrityksen strategiaan ja siitä johdettuihin tavoitteisiin, sekä läheisesti koko yrityksen brändiin.

Työnantajamaineen hallinnassa on olennaista organisaation eri toimintojen saumaton yhteistyö. Työnantajamaineen hallinta ei voi olla vain esimerkiksi HR- tai viestintäorganisaation tehtävä, vaikka työnantajamaineen johtaminen olisikin vastuutettu tietyn organisaatiotason vastuualueeksi. Työnantajamainetta ei voida hallita myöskään yksittäisen menetelmän tai toimenpiteen avulla, vaan olennaista on pyrkiä vaikuttamaan sidosryhmiin monipuolisesti, erilaisia menetelmiä hyödyntäen. Hyvä työnantajamaine ei myöskään rakennu hetkessä, vaan vaatii pitkäjänteistä ja jatkuvaa työtä. Lisäksi saavutettu hyvä maine on jatkuvasti ansaittava uudelleen.

Ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa kasvokkaiset kohtaamiset sidosryhmien kanssa nähdään voimakkaimpana keinona vaikuttaa työnantajamaineeseen. Esimerkkejä kohtaamisista potentiaalisten työntekijöiden kanssa ovat muun muassa oppilaitosyhteistyö, vierailijatoiminta, erilaiset messut ja tilaisuudet sekä työhaastattelut. Eri medioiden kuten sosiaalisen median välityksellä puolestaan voidaan tavoittaa laaja yleisö.

Ulkoisen työnantajamaineen hallinnan toimenpiteet lähtevät organisaation sisältä käsin, sisäisen työnantajamaineen rakentamisesta. Ulkoisen työnantajamaineen näkökulmasta henkilöstöllä on olennainen rooli. Mikäli nykyiset työntekijät ovat tyytyväisiä, heijastuu se myös organisaation ulkopuolelle henkilöstön tekojen ja viestien myötä. Henkilöstön kokemuksiin perustuvilla tarinoilla ja kertomuksilla on virallista viestintää merkittävämpi rooli maineen rakentumisessa. Henkilöstön voima mainelähettiläänä on yleisesti tunnistettu, mutta henkilöstön potentiaalia ei kuitenkaan hyödynnetä vielä tehokkaasti maineen viestimisessä. Työntekijälähettilyydestä onkin tulossa sosiaalisen median myötä tehokas ja edullinen keino työnantajamaineen hallintaan. Tunnistamalla ja rohkaisemalla sitoutuneita työntekijöitä viestimään työnantajastaan eri foorumeilla verkostoilleen, on viesti tutkitusti yrityksen virallista viestintää vaikuttavampaa ja herättää niin aktiivisten kuin passiivistenkin työnhakijoiden mielenkiinnon.

Tutkimustulosten perusteella voidaan tarkentaa alunperin kappaleessa 3.5 kuvattua teoreettista viitekehystä, täydentämällä ja tarkentamalla kuviota empiirisen tutkimuksen kautta saavutetuilla tuloksilla. Tutkimuksen keskeiset tulokset on esitettynä kuviossa 10.



Kuvio 10. Tiivistelmä tutkimustuloksista

6.6 Käytännön suositukset

Tutkimustulosten pohjalta voidaan myös esittää käytännön kehitysehdotuksia, joihin organisaatioiden tulisi erityisesti kiinnittää huomiota onnistuakseen työnantajamaineen hallinnassa. Kehitysehdotukset ovat seuraavia:

- Työnantajamaineen rakentaminen tulisi nähdä pitkäjänteisenä ja johdonmukaisena työnä, joka pohjautuu yrityksen strategisiin tavoitteisiin. Muutokset työnantajamaineessa eivät välttämättä näy lyhyellä aikavälillä, vaan vasta pidemmän ajan kuluttua.

- Työnantajamaineen hallinnan tulisi ennen kaikkea tähdätä totuudenmukaisen työnantajamaineen rakentamiseen, jotta potentiaalinen työntekijä voisi itse arvioida omaa soveltuvuuttaan yrityksen mahdollisena työntekijänä.

- Työnantajamaineen hallintaa tulisi tarkastella organisaatioissa omana konseptinaan, joka integroi eri organisaatiotahot toisiinsa. Työnantajamaineen hallintaan tulisi osallistaa monipuolisesti tahoja organisaation eri toiminnoista.

- Työnantajamaineen hallinnalle tulisi asettaa tavoitteet, joihin työnantajamaineen hallinnalla halutaan pyrkiä. Tavoitteiden tulisi tukea liiketoiminnan tavoitteiden toteutumista.

- Jotta työnantajamaineen hallinta voi onnistua, tulee organisaatioiden allokoida riittävästi resursseja työnantajamainepanostuksien toteuttamiseen.

- Organisaatioiden tulisi mitata säännöllisesti oman organisaationsa työnantajamaineensa nykytilaa keskeisten sidosryhmien keskuudessa. Yleiset maine- ja työnantajakuvatutkimukset eivät välttämättä kerro omien toimenpiteiden vaikuttavuudesta.

- Työnantajamaineen hallinnassa tulisi hyödyntää monipuolisesti erilaisia vuorovaikutusmenetelmiä ja niiden vaikuttavuutta tulisi seurata jatkuvasti soveltuvilla mittareilla. Tuloksia tulisi hyödyntää toimenpiteiden jatkosuunnittelussa.

- Organisaatioiden tulisi hyödyntää nykyisen henkilöstön potentiaali mainelähettiläinä entistä voimakkaammin osallistamalla ja sitouttamalla henkilöstöä työnantajamaineen hallinnan aktiviteetteihin erityisesti sosiaalisessa mediassa.

- Nykyisen henkilöstön myönteinen työntekijäkokemus on työntekijä-lähettilyyden edellytys.

6.7 Rajoitukset ja ehdotukset jatkotutkimukselle

Vaikka tutkimus onnistuikin vastaamaan sille asetettuihin tutkimuskysymyksiin, liittyy tutkimukseen myös joitakin rajoitteita. Tässä tutkimuksessa yhtenä rajoituksena on tutkittavien tapausten määrä. Tutkittavia organisaatioita oli neljä kappaletta, joista haastateltiin yhteensä kuutta henkilöä. Mikäli tutkittavia yrityksiä olisi ollut enemmän, olisi ollut mahdollisuus saavuttaa vielä laajempaa ymmärrystä tutkittavasta aiheesta, eli työnantajamaineen hallinnasta suomalaisissa suuryrityksissä. Myös haastateltavien vähäinen määrä on yksi tutkimuksen rajoite. Sekä Koneelta että Wärtsilästä haastateltiin vain yhtä henkilöä, OPsta sekä UPM:ltä haastateltiin kahta henkilöä kummastakin organisaatiosta. Haastateltavat työskentelevät tapausorganisaatioiden brändin, viestinnän ja HR:n johtotehtävissä, joten heillä oli paljon tietoa ja näkemyksiä koskien työnantajamaineen hallintaa, mutta toisaalta tutkimuksessa ei pystytty tarkastelemaan työnantajamaineen hallinnan käytänteitä syvällisesti operatiivisella tasolla.

Tutkimuksen tavoitteena oli ymmärtää tutkittavaa ilmiötä paremmin ja siinä tutkimus onnistui hyvin. Toisaalta, jotta aihetta olisi voitu tarkastella entistä yksityiskohtaisemmalla tasolla, olisi aihepiiriä voitu tutkia myös keskittymällä

yhteen tai kahteen tutkittavaan tapaukseen neljän sijaan ja haastatella useampia henkilöitä organisaatioiden eri tasoilta. Laadullisessa tutkimuksessa tapauksia voidaan käsitellä kuitenkin vain rajallinen määrä ja laadullinen tutkimusote soveltui hyvin aiheen tutkimukselle sen tavoitteen huomioiden.

Työnantajamaine on tunnistettu merkittäväksi yritysten kilpailutekijäksi ja aihepiirin aiempaa tutkimusta on toistaiseksi vielä vähän. Tämän perusteella aihepiirin jatkotutkimus on hyvin perusteltua. Tämän tutkimuksen avulla pystyttiin osaltaan tuomaan esiin uusia näkemyksiä aihepiirin parista, mutta tutkimuksesta nousi esiin myös potentiaalisia tutkimusaiheita jatkotutkimusta silmällä pitäen.

Tulevaisuudessa työnantajamaineen hallintaa voitaisiin tarkastella vertailevan asetelman sijaan yksittäisessä organisaatiossa, jolloin olisi mahdollisuus perehtyä työnantajamaineen hallinnan menetelmiin entistä yksityiskohtaisemmalla tasolla. Vertailevassa asetelmassa tutkittavia tapauksia ei ole mahdollista käsitellä yhtä intensiivisesti kuin yksittäistä tapausta käsittelevän tutkimuksen puitteissa.

Sidosryhmien käsityksiä eri yritysten työnantajakuvasta ja maineesta tutkitaan vuosittain eri tahojen toimesta, mutta yritykset eivät juurikaan itse toteuta työnantajamainetutkimuksia eri sidosryhmille. Yleiset mainetutkimukset kertovat yksittäisen yrityksen menestyksestä suhteessa kilpailijoihin, mutta eivät omien panostuksien vaikutuksista työnantajamaineeseen. Aihetta voitaisiin tarkastella jatkossa selvittämällä millainen merkitys erilaisilla työnantajamaineen hallinnan menetelmillä on organisaation vetovoimaisuudelle ja työnantajamaineelle. Aihepiiriä voitaisiin tarkastella selvittämällä miten työnantajamaineen hallintaan liittyvät aktiviteetit vaikuttavat organisaation vetovoimaisuuteen työnantajana ja siten työnantajamaineeseen ja organisaation liiketoimintaan.

Tämän tutkimuksen perusteella esille nousi lisäksi nykyisen henkilöstön rooli ulkoisen työnantajamaineen hallinnassa ja työntekijälähettilyyden kasvava merkitys. Työntekijälähettilyyttä yrityksen maineenhallinnan menetelmänä voitaisiin tarkastella jatkossa erityisesti sosiaalisen median kontekstissa, sillä aihe on erittäin ajankohtainen mutta toistaiseksi hyvin vähän tutkittu. Myös myönteisen

työntekijäkokemuksen merkitys työnantajamaineen rakentumiselle olisi mielekäs jatkotutkimuksen aihe sisäisen ja ulkoisen työnantajamaineen nivoutuessa tiiviisti toisiinsa.

Tämä tutkimus osoittaa, ettei työnantajamainepanostuksien vaikutuksia liiketoimintaan mitata systemaattisesti organisaatioissa. Tämä olisikin tärkeä aihe jatkotutkimukselle, jossa työnantajamaineen hallintaa voitaisiin tarkastella maineen mittaamisen näkökulmasta joko yksittäisessä organisaatiossa, tai vertailevana tutkimuksena tarkastellen useampaa organisaatiota.

6.8 Yhteenveto

Yritysten toimintaympäristöä muokkaavat muutokset ovat nostaneet osaamisen organisaation keskeiseksi menestystekijäksi. Kilpailu organisaatioiden välillä lahjakkaimmista osaajista on kovaa ja menestyäkseen tässä kilpailussa organisaation on kyettävä näyttäytymään vetovoimaisena työnantajana potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa. Hyvällä työnantajamaineella on tunnistettu olevan keskeinen merkitys siinä, minkä työnantajan työntekijä valitsee.

Tämän tutkimuksen tarkoituksena on ollut laajentaa ymmärrystä koskien työnantajamainetta ja sen hallintaa organisaatioissa. Tutkimuksen empiirisessä osuudessa aihepiiriä tarkasteltiin vertailevan tutkimusasetelman kautta. Tutkittavia tapauksia olivat Kone Oyj, Wärtsilä Oyj, UPM-Kymmene Oyj sekä OP ryhmä. Empiirinen aineisto kerättiin puolistrukturoitujen haastatteluiden avulla. Aineiston analysoinnissa hyödynnettiin ristiinanalyysiä, jonka avulla pyrittiin tuomaan esille millaisia samankaltaisuuksia ja eroavaisuuksia eri yritysten väliltä löytyy aihepiirin tiimoilta. Aineistoa analysoitiin neljän tutkimusteeman valossa, joita olivat työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät, hyvän työnantajamaineen hyödyt, työnantajamaineen hallinnan organisointi sekä työnantajamaineen hallinnan menetelmät.

Tutkimus osoittaa, että hyvällä ulkoisella työnantajamaineella on keskeinen merkitys potentiaalisten työntekijöiden houkuttelussa ja rekrytoinnissa. Tästä

syystä yritysten on panostettava työnantajamaineensa hallintaan ja rakentamiseen monipuolisesti. Tutkimuksen perusteella nähdään, että työnantajamaineen hallinta on organisaation strategiasta lähtöisin olevaa toimintaa, jota organisaatioiden eri tahot toteuttavat yhteistyössä. Hyvä työnantajamaine edellyttää organisaatioilta jatkuvaa työtä työnantajamaineen hallinnan saralla, sillä saavutettu maine on ansaittava jatkuvasti uudelleen. Yritysten on tiedettävä, mitä keskeiset sidosryhmät siitä ajattelevat ja millaisia toiveita ja odotuksia yritystä kohtaan asetetaan. Työnantajamaineen hallinnassa korostuvat monipuoliset menetelmät, joiden puitteissa voidaan kohdata sidosryhmiä erilaisilla mainearenoilla. Erityisesti nykyisellä henkilöstöllä on merkittävä rooli työnantajamaineen hallinnassa henkilöstön tekojen ja viestien välittyessä organisaation ulkopuolelle.

Tämä tutkimus tukee aiempaa, vielä melko vähäistä tieteellistä keskustelua työnantajamaineesta ja sen hallinnasta. Lisäksi tutkimus korostaa jatkotutkimuksen tärkeyttä tuoden esiin keskeisiä näkökulmia liittyen muun muassa henkilöstön rooliin maineen viestimisessä sekä työnantajamainepanostuksien mittaamiseen organisaatioissa.

LÄHTEET

Aaltio, I. 2008. Johtajuus lisäarvona. Porvoo: WSOY.

Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Abratt, R. 1989. A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, vol. 5, no. 1, pp. 63-76.

Ambler, T. & Barrow, S. 1996. The Employer Brand. *Journal of Brand management*, vol. 4, pp. 185-206.

Aula, P. & Heinonen, J. 2002. Maine - Menestystekijä. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Aula, P. & Heinonen, J. 2011. M2 Maineen uusi aalto. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Aula, P. & Mantere, S. 2005. Hyvä Yritys. Strateginen Maineenhallinta. Juva: WS Bookwell Oy.

Backhaus, K. & Tikoo, S. 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*, vol. 9, no. 5, pp. 501-517.

Barney, J. 1991. Firm Resources and sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, vol. 17, no. 1, pp. 99-120.

Barrow, S. & Mosley, R. 2005. The Employer Brand. Bringing the Best of Brand Management to People at Work. West Sussex UK: John Wiley & Sons Ltd.

Brown, T. J., Dacin, P. A., Pratt, M. G. & Whetten, D. A. 2006. Identity, Intended image, Construed Image and Reputation: An Interdisciplinary Framework and Suggested Terminology. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 34, no. 2, pp. 99-106.

Cable, D. & Graham, M. 2000. The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 21, pp. 929-947.

Cable, D. & Turban, D. 2003. The value of organizational reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 33, no. 11, pp. 2244-2266.

Chhabra, N.L. & Sharma, S. 2012. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness*. International Journal of Organizational Analysis*, vol. 22, no. 1, pp. 48-60.

Chun, R. 2005. Corporate reputation: Meaning and measurement. International *Journal of Management Reviews*, vol. 7, no. 2, pp. 91-109.

Collins, C. & Han, J. 2004. Exploring applicant pool quantity and quality: The effects of early recruitment practice strategies, corporate advertising and firm reputation. *Personnel Psychology*, vol. 57, pp. 685-717.

Collins, C. & Stevens, C. K. 2002. The Relationship Between Early Recruitment-Related Activities and the Application Decisions of New Labor-Market Entrants: A Brand Equity Approach to Recruitment. *Journal of Applied Psychology*, vol. 87, no. 6, pp.1121-1133.

Cornelissen, J. 2011. Corporate Communication: A Guide to Theory and Practice. London: Sage Publications Inc.

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

Dowling, G. R. 2006. Communicating Corporate Reputation through Stories. *California Management Review*, vol. 49, no. 1, pp. 82-100.

Dutton, J.E. & Dukerich, J.M. 1991. `Keeping an eye on the mirror: Image and identity in organizational adaptation'. *Academy of Management Journal*, vol. 34, pp. 517-554.

Dutton, J., Dukerich, J. & Harquail, C. 1994. Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*. vol. 39, no. 2, pp. 239-263.

Edvinsson, L. 1997. Developing intellectual capital at Skandia. *Long Range Planning*. vol. 30, no. 3, pp. 366-373.

Eisenhardt, K. 1989. Building Theories from Case Study Research. *Academy of Management Review*, vol. 14, no. 4, pp. 532-550.

Eskola, J. & Suoranta, J. 2000. Johdatus laadulliseen tutkimukseen. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Fombrun, C.J. & Shanley, M. 1990. What's in a name? Reputation-building and corporate strategy. *Academic Management Journal*, vol. 33, pp. 233-258.

Fombrun, C. & Van Riel, C. 1997. The Reputational Landscape. *Corporate Reputation Review*, vol. 1, no. 1 & 2, pp. 5-13.

Fombrun, C. & Van Riel C. B. M. 2004. Fame and Fortune. How Successful Companies Build Winning Reputations. Upper Saddle River: Pearson Education Inc.

Frank, J. 2015. From engagement to empowerment - employee advocacy in the social economy. *Strategic HR Review*, vol. 14, no. 4, pp. 144-145.

Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001a. Corporate reputation: seeking a definition. *Corporate Communications: An international Journal,* vol. 6, no. 1, pp. 24-30.

Gotsi, M. & Wilson, A. M. 2001b. Corporate reputation management: "living the brand". *Management Decision,* vol. 39, no. 2, pp. 99-104.

Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. 1998. Managing corporate image and corporate reputation. *Long Range Planning*, vol. 31, no. 5, pp. 695-702.

Grönfors, M. 1982. Kvalitatiiviset kenttätyömenetelmät. Juva: WSOY.

Hall, R. 1992. The strategic analysis of intangible resources. *Strategic Management Journal*, vol. 13, pp. 135-144.

Hatch, M. & Schultz, M. 1997. Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5/6, pp. 356-365.

Heinonen, J. 2006. Mainejohtaja. Juva: WS Bookwell Oy.

Helm, S. 2007. One reputation or many? Comparing stakeholders' perceptions of corporate reputation. *Corporate communications: An International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 238-254.

Hepburn, S. 2005. Creating a winning reputation. *Strategic HR Review*, vol. 4, no. 4, pp. 20-23.

Highhouse, D., Lievens, F. & Sinar, E. 2003. Measuring attraction to organizations. *Educational and Psychological Measurement*, vol. 63, no. 6, pp. 986-1001.

Hirsjärvi, S. Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. Hämeenlinna: Kariston Kirjapaino Oy.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. Jyväskylä: Kopijyvä Oy.

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

Kanar, A. M. Collins, C. J. Bell, B. S. 2015. Changing an unfavorable employer reputation: The roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 45, no. 9, pp. 509-521.

Karvonen, E. 1999. Elämää mielikuvayhteiskunnassa. Tampere: Tammer Paino.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Kuronen, M-L. & Ollikainen, M. 2003. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Kone Oyj. 2015. Kone uralle [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavilla: http://www.kone.fi/kone-yrityksena/kone-uralle/

Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. 2005. Laadulliset menetelmät kauppatieteissä. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Lievens, F. & Highhouse, S. 2003. The relation of instrumental and symbolic attributes to a company's attractiveness as an employer. *Personnel Psychology*, vol. 56, pp. 75-102.

Luoma-Aho, V. 2008. Viha, rakkaus ja stakeholder-suhteet. Teoksessa: Aula, P. (toim.) Kivi vai katedraali. Organisaatioviestintä teoriasta käytäntöön. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Lönnqvist, A. 2004. Measurement of intangible success factors: case studies on the design, implementation and use of measures. Doctoral dissertation, publication 475, Tampere University of technology, Tampere.

Malmelin, N. 2007. Communication capital. Modelling corporate communications as an organizational asset. *Corporate Communications: International Journal*, vol. 12, no. 3, pp. 298-310.

Manpower Group Solutions. 2015. If You Build It They Will Come. The New Role of Employer Branding [verkkodokumentti]. [Viitattu 25.9.2015]. Saatavilla: http://www.manpowergroup.com/wps/wcm/connect/d75a3e7d-e060-4d6f-b8a7-922544249b46/MGSRPO_EmployerBranding_WP_FINAL_060415.pdf?MOD=AJPERES&CONVERT_TO=url&CACHEID=d75a3e7d-e060-4d6f-b8a7-922544249b46

Minchington, 2007. Brand new plan. *Personnel Today,* 1, pp. 4-6.

Mittins, M., Abratt, R. & Christie, P. 2001. Storytelling in reputation management: the case of Nashua Mobile South Africa. *Management Decision*, vol. 49, no. 3, pp. 405- 421.

Mosley, R. 2007. Customer experience, organizational culture and the employer brand. *Brand Management*, vol. 15, no. 2, pp. 123-134.

OP ryhmä. 2015. OP ryhmä lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavilla: https://www.op.fi/op/op-ryhma/op-ryhma?id=80100&srcpl=1

Otala, L. 2008. Osaamispääoman johtamisesta kilpailuetu. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Pitkänen, K. 2001. Yrityskuva ja maine menestystekijöinä. Helsinki: Edita Oyj.

Reputation Institute. 2015. About RepTrak. The Golden Standard for Reputation Measurement. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 8.10.2015]. Saatavissa: https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reptrak-framework

Roos, J. & Roos, G. 1997. Measuring your company's intellectual performance. *Long Range Planning*, vol. 30 no. 3, pp. 413-426.

Rynes, S. L., Bretz, R. D., & Gerhart, B. 1991. The importance of recruitment in job choice: A different way of looking. *Personnel Psychology*, vol. 44, no 3, pp. 487-52.

Siukosaari, A. 2002. Yhteisöviestinnän opas. Helsinki: Tietosanoma Oy.

Smith, R. D. 2009. Strategic planning for public relations. New York: Routlege.

Spear, S. & Roper, S. 2013. Using corporate stories to build the corporate brand: an impression management perspective. *Journal of Product and Brand Management*, vol. 22, no. 7, pp. 491-501.

Stake, R. E. 1995. The art of case study research. Perspectives on practice. Thousand Oaks: Sage Publications.

Sullivan, 2004. The 8 elements of a successful employment brand. [Verkkodokumentti]. [Viitattu 1.10.2015]. Saatavissa: http://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2006. Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Tuominen, P. 2013. Virtuaalimaine. Helsinki: Talentum.

Turban, D. & Cable, D. 2003a. Firm reputation and applicant pool characteristics. *Journal of Organizational Behaviour*, vol. 24, pp. 733-751.

Turban, D. & Cable, D. 2003b. The value of Organizational Reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*, vol 33, no. 11, pp. 2244-2266.

Uen, J., F., Ahlstrom, D., Chen, S. & Liu, J. 2015. Employer brand management, organizational prestige and employees' word-of-mouth referrals in Taiwan. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, vol. 53, pp. 104-123.

UPM-Kymmene Oyj. 2015. UPM [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavilla: http://www.upm.fi/UPM/Pages/default.aspx

Vaahtio, E-L. 2005. Rekrytointi menestystekijänä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Valvisto, E. 2005. Oikeat ihmiset oikeille paikoille. Jyväskylä: Gummerus Oy

Van Riel, G. 2001. Reputation management: Communication, the most vital CSF in the future of business life. Teoksessa: Aaltonen, M. & Heikkilä, T. 2003. Tarinoiden voima. Miten yritykset hyödyntävät tarinoita? Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Van Riel, C. & Balmer, J. 1997. Corporate identity: the concept, its measurement and management. *European Journal of Marketing*, vol. 31, no. 5/6, pp. 340-355.

Viitala, R. 2013. Henkilöstöjohtaminen. Strateginen kilpailutekijä. Porvoo: Bookwell Oy.

Weigelt, K. & Camerer, C. 1988. Reputation and Corporate Strategy: A Review of recent theory and applications. *Strategic Management Journal,* vol. 9, no. 5, pp. 443-454.

Wernerfelt, B. 1984. A resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*, vol. 5, pp. 171-180.

Wood, R. & Payne, T. 2007. Competency Based Recruitment and Selection. A Practical Guide. Norfolk UK: Biddles Ltd.

Wärtsilä Oyj. 2015. Wärtsilä lyhyesti [verkkodokumentti]. [Viitattu 1.9.2015]. Saatavilla: http://www.wartsila.com/fi/wartsila

Xie, C., Bagozzi, R. & Meland, K. V. 2015. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 33, no. 2, pp. 124-146.

Yin, R. K. 2003. Case Study Research. Design and Methods. Thousand Oaks: Sage Publications Inc.

Zack, M. H. 1999. Developing a Knowledge Strategy. *California Management Review*. vol. 41, no. 3, pp. 125-145.

Åberg, L. 2002. Viestinnän johtaminen. Keuruu: Otavan Kirjapaino Oy.

LIITTEET

LIITE 1: Haastattelurunko

Taustatiedot

Tehtävä ja tausta organisaatiossa

Työnantajamaineeseen vaikuttavat tekijät

- Mitä työnantajamaine yrityksellenne tarkoittaa?
- Millainen työnantajamaine yrityksellänne on mielestäsi tällä hetkellä, ja miksi? (vahvuudet/heikkoudet)
- Mitkä ovat mielestäsi yrityksenne keskeiset vetovoimatekijät ulkoisen työnantajamaineen näkökulmasta?
- Mitkä asiat työnantajamaineessanne ovat merkittäviä suhteessa kilpailijoihin?
- Miten yrityksenne työnantajamaineen nykytilaa arvioidaan ja mitataan?

Hyvän työnantajamaineen hyödyt

- Millainen merkitys hyvällä työnantajamaineella on yrityksellenne?
- Millainen on yrityksenne tavoitetyönantajamaine, jonka haluaisitte saavuttaa?
- Millaisia hyötyjä olette mielestäsi saavuttaneet hyvän työnantajamaineen avulla?
- Millä tavoin ja miten usein näitä hyötyjä mitataan?

Työnantajamaineen hallinnan organisointi

- Miten työnantajamaineen hallinta on organisoitu yrityksessänne?
- Kuka työnantajamaineen johtamisesta vastaa yrityksessänne?
- Mitkä organisaatiotahot työskentelevät työnantajamaineen hallinnan parissa yrityksessänne?
- Nähdäänkö työnantajamaineen hallinta organisaatiossanne prosessina?
- Millainen rooli henkilöstöllä on työnantajamaineen kehittämisessä?

Työnantajamaineen hallinnan menetelmät

- Millaisia konkreettisia toimenpiteitä yrityksellänne on työnantajamaineen edistämiseksi?
- Miten näiden kehittämistoimenpiteiden vaikutuksia arvioidaan?