



# Ulkoisen työnantajakuvaan kehittäminen

## Case: Nordic Morning

---

Hänninen, Suvi  
Manninen, Elina

Laurea-ammattikorkeakoulu  
Laurea Kerava

Ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen  
Case: Nordic Morning

Hänninen Suvi  
Manninen Elina  
Liiketalouden koulutusohjelma  
Opinnäytetyö  
Syyskuu, 2013

Hänninen Suvi & Manninen Elina

**Ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen**  
**Case: Nordic Morning**

Vuosi 2013

Sivumäärä 73

---

Tämän opinnäytetyön toimeksiantaja on Pohjoismaiden johtava viestintäkonserni Nordic Morning. Opinnäytetyön tarkoituksena on tehdä laaja kartoitus konsernin ulkoisesta työnantajakuvasta. Tavoitteena on antaa konsernille konkreettisia kehitysehdotuksia ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseksi. Erityisesti toimeksiantajaa kiinnostivat nuorten opiskelijoiden mielipiteet hyvästä työnantajasta.

Työn teoreettinen viitekehys koostuu yrityskuvasta, maineesta, brändistä ja sen rakentamisesta, työnantajakuvasta ja esimiesosaamisesta sekä rekrytoinnista. Opinnäytetyön teemoiksi nousevat Nordic Morning -konsernin tunnettuus sekä mielikuvat konsernista. Työssä käytetty lähdemateriaali on ajantasaista kotimaista ja kansainvälistä kirjallisuutta. Myös internet-lähteitä sekä artikkeleita on käytetty monipuolisen lähdeaineiston takaamiseksi.

Opinnäytetyön toimeksiantaja viestintäkonserni Nordic Morning on toiminut alalla yli 150 vuotta. Konsernilla on viisi tytäryhtiötä Suomessa: Edita Prima, Edita Publishing, Educode, Citat ja Klikkicom. Emoyhtiö Nordic Morning on tunnettu aiemmin nimellä Edita. Nimenmuutos tapahtui opinnäytetyön työstämisen aikana ja siksi työssä on osittain tutkittu konsernia nimellä Edita.

Opinnäytetyön tutkimukseen käytettiin kahta tiedonkeruumenetelmää, ryhmähaastattelua ja sähköistä kyselyä. Ryhmähaastattelu toteutettiin Laurea Keravalla ja siihen osallistui kymmenen opiskelijaa. Sähköinen kysely toteutettiin Survey Pal -tutkimustyökalun avulla ja se lähetettiin sähköpostitse kaikille Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijoille. Vastauksia kyselyyn saatiin yhteensä 148 kappaletta.

Tutkimuksessa todettiin, että sisäinen työnantajakuva rakentaa ulkoista työnantajakuva, joten ulkoista työnantajakuva tulisi lähteä kehittämään konsernin sisältä. Tätä tukee myös opinnäytetyön teoreettinen viitekehys. Opinnäytetyön teoriaosuudessa on käsitelty hyvää sisältä työnantajakuva, jota edistää muun muassa henkilöstön työhyvinvointi, viihtyvyys sekä hyvä johtaminen. Nämä aiheet on huomioitu työn johtopäätöksissä, vaikka tutkimuksessa on keskitytty vain Nordic Morning -konsernin ulkoiseen työnantajakuvaan.

Tutkittaessa Nordic Morning -konsernin työnantajakuva ongelmakohtaksi nousi konsernin tunnettuus. Lisäksi erityisesti internetin ja kotisivujen merkitys työnhaussa, tiedon etsinnässä sekä yritys- ja työnantajakuvan muodostumisessa koettiin tärkeänä. Johtopäätöksissä onkin tehty kehitysehdotuksia koskien näitä ongelmakohtia. Kehitysehdotuksista on tehty taulukointi, jossa on esitetty ongelmakohtat sekä ehdotukset näiden parantamiseksi.

Asiasanat: yrityskuva, työnantajakuva, tunnettuus, maine, rekrytointi

Hänninen Suvi & Manninen Elina

**External Employer Image Development  
Case: Nordic Morning**

Year	2013	Pages	73
------	------	-------	----

---

This Bachelor's thesis was done by appointment to Nordic Morning Group, which is the leading communication service provider in the Nordic countries. The purpose of this thesis is to conduct an extensive survey for Nordic Morning Group of its external employer image. The main aim is to give concrete suggestions for an external employer image development. Nordic Morning Group is especially interested in the opinions of young students.

The theoretical framework consists of corporate image, reputation, brand, employer image, manager skills and recruitment. Also conspicuousness and images of the Group are important themes of the thesis. The information sources are from both national and international literature. Internet sources are used as well to ensure a varied source material.

Client of this thesis, Nordic Morning Group, has been in business for over 150 years. The Group has five subsidiaries in Finland. These subsidiaries are Edita Prima, Edita Publishing, Educodes, Citat and Klikkicom. The parent company Nordic Morning is formerly known as Edita. The name from Edita to Nordic Morning changed during the time of making the thesis. That is why the company is partly referred to as Edita in this thesis.

The empirical part of the thesis consists of two different methods of data collection, namely group interview and online survey. The group interview took place in Laurea Kerava and had 10 student participants. The online survey was conducted with Survey Pal-research tool. The survey was sent via email to all studying Business Management, Business Information Systems and Security Management at Laurea University of Applied Sciences. The survey got 148 replies.

The research indicates that internal employer image builds external employer image and that is why developing of external employer image should be started on the inside of the Group. Also the theoretical framework of thesis supports this survey. Good internal employer image consists primarily of personnel's well-being and comfort along with good management. These issues are also noted in the conclusions of the thesis, although the research focused on the Group's external employer image.

The research of Nordic Morning Group employer image pointed out problems concerning Group's conspicuousness. Also importance of Internet and homepages stand out when forming an employer or corporate image. In the conclusions the thesis offers development proposals for these and other problem areas found.

Keywords: corporate image, employer image, conspicuousness, reputation, recruitment

## Sisällys

1	Johdanto.....	6
1.1	Aiheen rajaus, tutkimusongelmat ja tavoitteet .....	7
1.2	Tutkimusmenetelmät .....	7
1.3	Nordic Morning -konserni .....	9
2	Yrityskuva, maine ja brändi .....	10
2.1	Yrityskuva .....	11
2.2	Maine .....	15
2.3	Brändi ja sen rakentaminen .....	17
2.4	Yrityksen visuaalinen ilme .....	20
3	Työnantajakuva ja esimiesosaaminen .....	22
3.1	Työnantajakuva.....	22
3.2	Hyvä työpaikka .....	26
3.3	Hyvä esimies .....	28
4	Rekrytointi .....	30
4.1	Rekrytoinnin merkitys .....	31
4.2	Rekrytointiprosessit.....	31
4.3	Rekrytointikanavat .....	34
5	Opinnäytetyön tutkimukset tulokset .....	35
5.1	Työnhaku .....	37
5.1.1	Työnhakukanavat.....	37
5.1.2	Työnhaun kannalta tärkeä informaatio.....	40
5.2	Hyvän työnantajan ominaisuudet .....	42
5.2.1	Työnantajakuva ja ulkoinen viestintä .....	42
5.2.2	Suosittelu .....	45
5.3	Nordic Morningin tunnettuus ja maine .....	46
5.3.1	Tunnettuus .....	47
5.3.2	Maine ja mielikuva .....	48
6	Johtopäätökset .....	50
6.1	Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti .....	51
6.2	Kehitysehdotukset .....	52
	Lähteet .....	58
	Kuviot.. .....	60
	Taulukot .....	61
	Liitteet.....	62

## 1 Johdanto

Työnantajakuva on noussut viime vuosina keskeiseksi käsitteeksi, sillä suurien joukkojen jäädessä eläkkeelle työmarkkinoille on tulossa arvomaailmaltaan ja vaatimuksiltaan uudenlainen sukupolvi. Tästä syystä monissa yrityksissä on ryhdytty pohtimaan, miten hyvää työnantajakuva luodaan ja kuinka haluttu työnantajakuva säilytetään. Jotta yritykset pystyisivät menestymään, on johtamis- ja toimintatapojen kehityttävä muuttuvan maailman mukana. Arvomaailmojen tulee kohdata yritysten ja työtä hakevien välillä, jotta yritys löytää työvoimaa ja näin varmistaa liiketoimintansa jatkuvuuden. Usein myös yrityksen arvojen ja asenteiden tulee joustaa toimintatapojen lisäksi. (Koskimies 2013.)

Tämän opinnäytetyön toimeksiantajana toimii Nordic Morning -konserni, jossa toinen opinnäytetyön tekijöistä suoritti opintoihin kuuluvan työharjoittelujakson henkilöstöhallinnon harjoittelijana keväällä 2013. Opinnäytetyön tarkoituksena on toimeksiantajan toiveiden mukaisesti tehdä laaja kartoitus Nordic Morning -konsernin tämänhetkisestä ulkoisesta työnantajakuvasta sekä tämän kautta antaa konkreettisia kehitysehdotuksia siitä, miten konsernin työnantajakuva tulisi parantaa, jotta se nähtäisiin kiinnostavampana työnantajana. Opinnäytetyön päämääränä on siis konkreettisten kehitysehdotusten antaminen konsernin työnantajakuvan kehittämiseksi. Koska Nordic Morning -konsernia kiinnostavat erityisesti nuorten opiskelijoiden, eli potentiaalisten tulevaisuuden työntekijöiden mielipiteet, opinnäytetyössä keskityttiin erityisesti niiden saamiseen. Opinnäytetyö aloitettiin toimeksiannon jälkeen loppukevästä 2013.

Opinnäytetyön työnantajakuvan tutkimusta ja kehitysehdotuksia tukemassa on teoreettinen viitekehys, joka koostuu yrityskuvasta, maineesta ja brändistä, työnantajakuvasta ja esimiesosaamisesta sekä rekrytoinnista. Nämä asiat on valittu opinnäytetyön teoreettiseen viitekehukseen, sillä ne linkittyvät vahvasti yrityksen työnantajakuvaan sekä sen muodostumiseen, eikä näistä mistään voida puhua ilman toista. Yritys- ja työnantajakuvat syntyvät niiden mielikuvien kautta, mitä yrityksestä jotakin kautta saadaan. Näihin mielikuviin vaikuttavat vahvasti niin yrityksen maine kuin brändikin. Mielikuvia yrityksestä ja sen toiminnasta muodostetaan myös yrityksen tekemän rekrytoinnin sekä yrityksen oman henkilöstön kertomuksien kautta. Esimiesosaaminen vaikuttaa omalta osaltaan suuresti työilmapiiriin, joka puolestaan vaikuttaa siihen, millaisia kokemuksia työpaikasta kerrotaan. Nämä henkilöstön kertomat kokemukset taas kerryttävät tietoa yrityksestä työnantajamielikuvan pohjaksi.

## 1.1 Aiheen rajaus, tutkimusongelmat ja tavoitteet

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan Nordic Morning -konsernin luomaa kokonaiskuvaa, sekä selvitetään konsernin ja sen tytäryhtiöidenkin tunnettuutta. Lisäksi opinnäytetyö käsittelee yleisellä tasolla sitä, millainen työnantajan tulisi olla, jotta se koettaisiin hyvänä työnantajana sekä sitä, miten tutkimuksen kautta saadut vastaukset Nordic Morning -konsernin työnantajakuvasta korreloivat keskenään. Opinnäytetyön aiheajaus tehtiin koskemaan vain Nordic Morning -konsernin ulkoista työnantajakuvaa. Tämä johtuu siitä, että konsernin tämän hetkistä sisäistä työnantajakuvaa on jo tutkittu henkilöstötutkimuksen avulla tammikuussa 2013. Opinnäytetyön tutkimusten ulkopuolelle on jätetty myös Nordic Morning -konsernin Suomen ulkopuolella toimivat yhtiöt. Myös Nordic Morningin Suomessa toimivien tytäryhtiöiden tarkempi työnantajakuvan tutkiminen on jätetty työn ulkopuolelle. Työssä keskitytään tytäryhtiöiden osalta lähinnä vain niiden tunnettuuden selvittämiseen.

Opinnäytetyön tutkimuksen tarkoitus oli selvittää nuorten opiskelijoiden työnantajakuvaan vaikuttavia mielipiteitä, joita kartoitettiin Laurean eri alojen tradenomiopiskelijoiden kautta sähköisellä kyselyllä sekä ryhmähaastattelulla. Tavoitteena oli näiden tutkimusmenetelmien kautta saada kattava kuva siitä, millaisena valittu kohderyhmä näkee hyvän työnantajan, mitkä ovat heille tärkeimpiä työnantajan ominaisuuksia sekä millaisena Nordic Morning -konserni mielletään tällä hetkellä. Työnantajakuvan tutkimiselle havaittiin Nordic Morning -konsernissa tarve, sillä konsernin liiketoiminta-alue on viime vuosien aikana sekä muuttunut että laajentunut. Opinnäytetyön tavoitteena onkin kartoittaa Nordic Morning -konsernin tämän hetkistä työnantajakuvaa, sekä antaa konkreettisia kehitysehdotuksia työnantajakuvan kehittämiseksi.

## 1.2 Tutkimusmenetelmät

Opinnäytetyössä käytettiin kahta eri aineistonkeruumenetelmää, jotka olivat ryhmähaastattelu ja sähköinen kysely. Tutkimusmenetelmänä ryhmähaastattelu on kvalitatiivinen eli laadullinen. Tämän laadullisen tutkimusmenetelmän avulla tarkasteltiin tutkittavan kohteen ominaisuuksia ja merkityksiä. Ryhmähaastattelun, kuten muidenkin laadullisten tutkimusmenetelmien tavoitteena on ymmärtää ja tulkita tutkimuksesta ilmenneitä tuloksia. (Pitkäranta 2010, 12.) Ryhmähaastattelun kautta opinnäytetyössä pyrittiin keräämään haastateltavien kokemukseen perustuvaa tietoa. Kyseisen tutkimusmenetelmän etuna on se, että ryhmähaastattelutilanteessa moni kokee olonsa turvallisemmaksi kuin yksilöhaastatteluissa. Yksilöhaastatteluihin verrattuna ryhmähaastattelumenetelmän etuna on myös se, että lyhyessä ajassa saadaan kerättyä kokoon useamman henkilön mielipiteet.

Opinnäytetyön tutkimusosuuteen kuuluva ryhmähaastattelu pidettiin Keravan Laurea Ammatikorkeakoulussa 17. huhtikuuta 2013. Laurean tiukkojen opintojaksoaikataulujen takia, kyseinen päivä oli ainut mahdollinen haastattelun toteuttamiseen. Ajankohta haastattelulle oli kuitenkin usealla tapaa haasteellinen. Samana aamuna Edita-konsernin nimi muuttui ja siitä tuli Nordic Morning. Nimenmuutoksen sekä tiukan aikataulun takia paikalle ei alkuperäisen suunnitelman mukaisesti saatu konsernin edustajaa pitämään yritysesittelyä, vaan esittely pidettiin opinnäytetyön tekijöiden toimesta konsernin internet-sivujen kautta. Tämäkin oli haasteellista, sillä konsernin kotisivut olivat haastattelua edeltävän päivän sekä kyseisen aamun ajan nimenmuutoksen ja uudistuksen takia pois käytöstä. Haasteista huolimatta ryhmähaastattelu ja yritysesittely sujuivat hyvin. Ryhmähaastattelu oli sisällytetty osaksi Laurea Keravan markkinoinnin opiskelijoiden ”asiakkuuksien kehittäminen”-opintojaksoa ja siihen osallistui kymmenen kyseisen opintojakson opiskelijaa. Opinnäytetyön tekijät videoivat ryhmähaastattelun muistiinpanojen tekemistä ja analysointia varten.

Toisena tiedonkeruumenetelmänä opinnäytetyön tutkimuksessa käytettiin sähköistä kyselyä. Tutkimusmenetelmänä se on kvantitatiivinen eli määrällinen. Määrällinen tutkimusmenetelmä perustuu tutkittavan kohteen tutkimiseen ja analysoimiseen tilastojen sekä numeroiden avulla. Määrällisissä tutkimuksissa pyritään selittämään ja vertailemaan tutkimuskohteen syy- ja seuraussuhteita sekä analysoimaan numeerisiin tietoihin perustuvaa materiaalia. (Koppa, määrällinen tutkimus 2012.) Opinnäytetyön sähköinen kysely toteutettiin Survey Pal -tutkimustyökalun avulla ja se lähetettiin sähköpostilla Laurea-ammattikorkeakoulun kaikille liiketalouden-, tietojenkäsittelyn- sekä turvallisuusalan tradenomiopiskelijoille. Yhteensä kysely lähetettiin siis kuuteen eri Laurean toimipisteeseen, jotka sijaitsevat Keravalla, Hyvinkäällä, Otaniemessä, Lohjalla, Tikkurilassa ja Leppävaarassa.

Opinnäytetyön tutkimuksen sähköinen kysely oli jaettu kahteen osioon. Ensimmäisen osion keskeisenä teemana oli selvittää työnantajan tärkeitä ominaisuuksia sekä työnhakuun liittyviä prosesseja. Kyselyn toinen osio puolestaan kartoitti Nordic Morning -konsernia työnantajana sekä konsernin ulkoista työnantajakuvaa ja brändin tunnettuutta. Kyselyyn saatiin yhteensä 148 vastausta. Tämän lisäksi kyselyn aukaisi, mutta jätti kesken yhteensä 121 henkilöä. Kyse- lyn avanneiden vastausprosentiksi saatiin näin ollen 55,02 %. Sähköisen kyselyn avanneiden vastausintoon vaikuttanee kyselyn pituus sekä sen sisältämät avoimet kysymykset, jotka saatiin kokea raskaiksi vastata. Vaikka kyselyn avanneista siihen vastasi yli puolet, kyselyn kokonaisvastausprosentiksi muodostui kuitenkin vain 6,43 %, koska vain 148 kyselyn saaneista 2300 opiskelijasta vastasi kyselyyn. Sähköisen kyselyn vastausten saamisen haasteeksi nousivat selkeästi koulujen lähestyvät kesälomat, joiden takia koulun sähköpostien lukemismälit ovat normaalia pidemmät tai niitä ei lueta lainkaan. Tästä syystä otokseen kuuluvia opiskelijoita oli myös vaikea sähköpostitse tavoittaa.



### 1.3 Nordic Morning -konserni

Opinnäytetyön toimeksiantaja Nordic Morning on Pohjoismaiden johtava viestintäkonserni, joka on aloittanut toimintansa jo yli 150 vuotta sitten. Aiemmin Nordic Morning -konserni on tunnettu nimellä Edita. Nimi Editasta pohjoismaisuutta korostavaan nimeen Nordic Morningiin muuttui 17.4.2013. Nimen muutoksella pyritään tuomaan esiin konsernin laajenemista ja muutosta suomalaisesta painoviestintäyhtiöstä laajemmaksi pohjoismaiseksi viestintäkonserniksi. (Linna 2013.) Tämä nimenmuutos ei ole kuitenkaan ensimmäinen kerta, kun konserni on vaihtanut nimeään, sillä ennen vuotta 1996 tunnettiin konserni nimellä Valtion painatuskeskus ja tätä ennen se tunnettiin Keisarillisen Senaatin kirjapainona. (Jinneklint, Linna & Taivainen 2013, 24.)

Nordic Morning -konsernin sisällä on tapahtunut ajansaatossa paljon. Nimi on muuttunut useaan kertaan ja toimintaa on laajennettu yhä nykyaikaisempaan suuntaan, kuitenkin unohtamatta yhtiön alkuperäistä liiketoimintaa, painamista. Tällä hetkellä Nordic Morning -konserniin kuuluu 14 tytäryhtiötä, jotka toimivat neljällä eri liiketoiminta-alueella. Näitä ovat Marketing Services, Editorial Communications, Publishing sekä Print & Distribution. Suomessa toimivat emoyhtiö Nordic Morning Oyj:n lisäksi Citat Oy, Edita Publishing Oy, Educodes Oy, Edita Prima Oy ja Klikkicom Oy. Ruotsissa puolestaan toimivat Nordic Morning Sweden AB, Citat AB, JG Communication AB, Edita Västra Aros AB, Klikki AB, Edita Bobergs AB, Sandviksen AB sekä BrandSystems AB. (Nordic Morning 2013.) Vuonna 2012 konsernin liikevaihto oli 113,2 miljoonaa euroa. Opinnäytetyön aloittamisen aikaan keväällä 2013 Nordic Morning -konsernissa työskenteli yhteensä noin 800 viestinnän ammattilaista kuudessa eri maassa: Suomessa, Ruotsissa, Norjassa, Tanskassa, Ukrainassa ja Intiassa. (Jinneklint ym. 2013, 24.)

Emoyhtiö Nordic Morning Oyj:n pääasiallinen tehtävänä on aktiivisesti ja innovatiivisesti olla mukana liiketoiminnan kehittämisessä sekä samalla tarjota tytäryhtiöilleen niiden tarvitsemia tukipalveluita muun muassa henkilöstö- ja taloushallinnon kautta (Nordic Morning 2013). Suomen ja Ruotsin lisäksi Tanskassa ja Ukrainassa toimiva Citat on Pohjoismaiden johtava tuotanto- ja mainostoimisto. (Citat 2013.) Edita Publishing on nimensä mukaisesti monialakustantaja ja viestintäpalveluyritys, joka toimii Suomessa. Suomessa toimii lisäksi Educodes, joka tunnetaan kouluttajana ja opetusalan kehittäjänä. Edita Prima on Publishingin ohella tunnetuimpia Nordic Morning brändejä. Prima on tullut tunnetuksi suomalaisten graafisten viestintäpalveluiden tarjoajana. Ruotsin JG Communications on puolestaan viestintätoimisto, joka on erikoistunut luomaan asiakkailleen dialogeja niin sanojen, äänien kuin kuvien kautta. Ruotsissa toimii myös Mods Graphic Studio, joka tekee töitä erikoiskuvankäsittelyn parissa. Ruotsin puolella markkinointiin on keskittänyt liiketoimintansa Edita Bobergs, kun taas Ruotsissa markkinoinnin resurssienhallintaan liittyviä palveluita tarjoaa BrandSystems. Edita Västra Aros puolestaan tunnetaan Ruotsin suurimpana arkkioffset painona. (Nordic Morning 2013.)

## 2 Yrityskuva, maine ja brändi

Yritysten jatkuvaan kilpailutekijöiden etsintään vaikuttavat osaltaan niin markkinat kuin valitseva taloustilannekin. Uusia kilpailutekijöitä etsiessään, yrityksen on aika tarkastella omaa yrityskuvaansa sekä omaamaansa brändiä ja mainetta. Nämä ovat kaikki yritykseen ja sen toimintaan liitettäviä mielikuvallisia eli aineettomia ominaisuuksia. Näiden mielikuvallisten ominaisuuksien tarkastelu on tärkeää, sillä ne tuovat yrityksille yhä enemmän sen tarvitsemaa ja kaipaamaa kilpailuetua. Nyky maailmassa nämä mielikuvalliset ominaisuudet tiedostetaan koko ajan paremmin ja tästä syystä niihin kiinnitetään yhä enemmän huomiota niin yrityksen kuin kuluttajien toimesta. Tämän perusteella voidaan ajatella, että yrityksen menestys riippuu hyvin pitkälti siitä, millaisia mielikuvia yrityksen sidosryhmät yrityksestä ja sen toiminnasta muodostavat. (Pitkänen 2001, 7.)

Yrityskuva ja maine tarkoittavat yrityksen ulkoiseen mielikuvaan keskeisesti liittyviä asioita. Ne linkittyvät vahvasti toisiinsa, eikä siksi kummastakaan voida puhua ilman toista. Se millainen maine yrityksellä on, vaikuttaa suuresti sen yrityskuvaan. Yrityskuvaan vaikuttaa vahvasti myös yrityksen tunnettuus. Voidaan esimerkiksi sanoa, että mitä tuntemattomampi yritys on, sitä heikompia ovat myös sen yrityskuva ja maine. (Siukosaari 1999, 206.)

Yrityskuva on kaiken sen informaation summa, joka yritystä ajattelevalle henkilölle on siitä kertynyt. Yritys ei voi koskaan täysin määrätä siitä syntyvää yrityskuvaa, mutta se voi yrittää vaikuttaa yrityskuvan kehittymiseen. (Siukosaari 1999, 206.) Kun yritys pyrkii kehittämään omaa yrityskuvaansa, olisi sen hyvä miettiä, millainen yritys on, mitä se tekee ja kenen kanssa. Lisäksi yrityksen tulisi pohtia, mikä on sen välittämä sanoma sekä miltä yritys näyttää ja tuntuu. Niin yrityskuvaa, brändiä kuin mainettakin voidaan siis ajatella eräänlaisena pintana, jonka avulla yritys tai konserni viestii sidosryhmiensä kanssa. (Pitkänen 2001, 8, 91.)

On siis todettu, että menestyäkseen yrityksen tulee jatkuvasti etsiä itselleen uusia kilpailutekijöitä, joilla se pystyy erottumaan kilpailijoistaan. Nykyään yritysten erottumiskyky onkin kiristyvän kilpailun ja sidosryhmien kasvavien odotusten myötä noussut yhä keskeisemmäksi käsitteeksi. Hyvää yrityskuvaa voidaan pitää yrityksen tärkeänä kilpailuetuna, sillä se auttaa yritystä erityisesti erottumaan kilpailijoistaan, varmistamaan lojaalit asiakkaat sekä se auttaa työnantajakuvan rakentamisessa. Hyvä työnantajakuva puolestaan houkuttelee ammattitaitoiset henkilöt yrityksen palvelukseen. (Pitkänen 2001, 8.)

Tässä opinnäytetyön teoriaosuudessa käsitellään tarkemmin yrityskuvaa ja siihen liittyviä symbolisia ominaisuuksia, kuten mainetta ja brändiä sekä niiden rakentamista ja rakentamista. Nämä yrityksen symboliset ominaisuudet tuovat hyvin suunniteltuina ja toteutettuina yritykselle suurta kilpailuetua sekä lisäarvoa käyttäjilleen.

## 2.1 Yrityskuva

Yrityskuvaan liittyy paljon päällekkäistä käsitteistöä, näitä ovat muun muassa imago, profiili, arvot ja maine. Yrityskuvaan liittyvät monet eri käsitteet johtuvat viestinnäntutkijoiden näkemyseroista. Yrityskuvan voidaan kuitenkin ajatella olevan kaksijakoinen, sillä siihen liittyy yrityksen tavoitekuva eli profiili, sekä sen toteutunut kuva, imago. Yrityskuva muodostuu yrityksen identiteetistä eli sen persoonallisuudesta. Identiteetti siis kuvaa sitä, millainen yritys todella on. Yrityskuvan muodostumisessa identiteettiä seuraa yrityksen lähettämä kuva, eli profiili. Näistä kahdesta muodostuu yrityksen imago, eli sidosryhmien luoma kuva yrityksestä. (Kortetjärvi-Nurmi, Kuronen & Ollikainen 2009, 10)



Kuvio 1: Yrityskuvan muotoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10).

Yrityksen identiteetti koostuu kolmesta eri osatekijästä. Ensimmäisenä identiteetin rakentajana ovat yrityksen ydinosoamisalueet. Ydinosoamisalueilla tarkoitetaan sitä, mitä yritys tekee, millaista lisäarvoa se tuottaa sidosryhmilleen ja millä tavoin se erottuu kilpailijoistaan. Toisena yritysidentiteetin rakentajana ovat yrityksen arvot, jotka määrittävät sen, miten yritys toimii ja mikä yrityksen toiminnalle on ensisijaisen tärkeää. Kolmantena yritysidentiteetin osana on yrityksen visio. Visio määrittää, mihin yritys toiminnallaan pyrkii ja voiko sen toiminnan jatkuvuuteen luottaa. Ihannetilanteessa yritysidentiteetin kaikki osatekijät sekä strategia ovat yhdenmukaisia niin yrityksen suunnitelmissa kuin käytännön toteutuksessakin. Tämä yhdenmukaisuus on tärkeää, sillä yrityksen identiteetti ohjaa yrityksen henkilöstön päätöksentekoa sekä toimintaa, joiden pohjalta ulkoiset sidosryhmät pystyvät luomaan yrityksestä todenmukaisen mielikuvan. (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 11).

Sana imago on johdettu sanasta image, joka on yksi vanhimpia mielikuvaa ilmaisevia käsitteitä. Imagoa voidaankin pitää niiden kaikkien mielikuvien summana, jonka vastaanottaja jostain asiasta muodostaa. Nimensä mukaisesti imago viittaa siis kuviin ja visuaalisuuteen. (Juholin 2013, 229.) Tätä voidaan kuitenkin pitää käsitteen imago rasitteena, sillä se saattaa usein ohjata ajattelemaan vain yrityksen ulkonäköä ja visuaalista ilmettä. Imago-käsitteen negatiivisen ja harhaanjohtavan mielikuvan takia, on sen synonyymiksi nytemmin nostettu käsite maine. Tänä päivänä puhutaankin usein imagon sijaan mieluummin maineesta sekä maineen rakentamisesta ja johtamisesta. (Juholin 2013, 232; Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 11.)

Yrityskuvan rakentumiseen liittyy vahvasti käsite profiili, joka tarkoittaa yrityksen itsestään lähettämää kuvaa sekä sitä, miltä yritys haluaisi kohderyhmänsä silmissä näyttää. Kun taas puhutaan profiloinnista, puhutaan yrityksen ulkoisen kuvan muokkaamisesta sekä yrityksen haluttujen piirteiden korostamista. Profilointi on siis keino, jolla pyritään halutun imagon vahvistamiseen. (Juholin 2013, 230.)

Yrityskuvan rakentumista voidaan pitää monitahoisena asiana, sillä yrityskuvaan ja sen muodostumiseen vaikuttaa kaikki informaatio, mitä henkilö yrityksestä saa. Tällaisia asioita ovat esimerkiksi henkilön itsensä sekä muiden kertomat kokemukset, uskomukset, tiedot, tunteet, asenteet sekä päätelmät yrityksestä. Yrityskuvan rakentumiseen vaikuttavat tekijät on esitelty kuviossa 2. Kuvion perusajatuksena on, että yrityskuvan muodostumisen perustekijöitä ovat yrityksen toimiala ja sen tarjoamat tuotteet sekä palvelut, näin ollen myös markkinasegmentti vaikuttaa omalta osaltaan mielikuvan rakentumiseen. Yrityksen alkuperämaa sekä kulttuuri vaikuttavat yrityskuvaan erityisesti silloin, kun puhutaan kansainvälisillä markkinoilla toimivasta yrityksestä. Esimerkiksi suomalaiset kokevat usein Suomessa valmistetun tuotteen erilaisena, kuin jos sama tuote olisikin valmistettu vaikka Kiinassa. (Rope 2005, 188.)



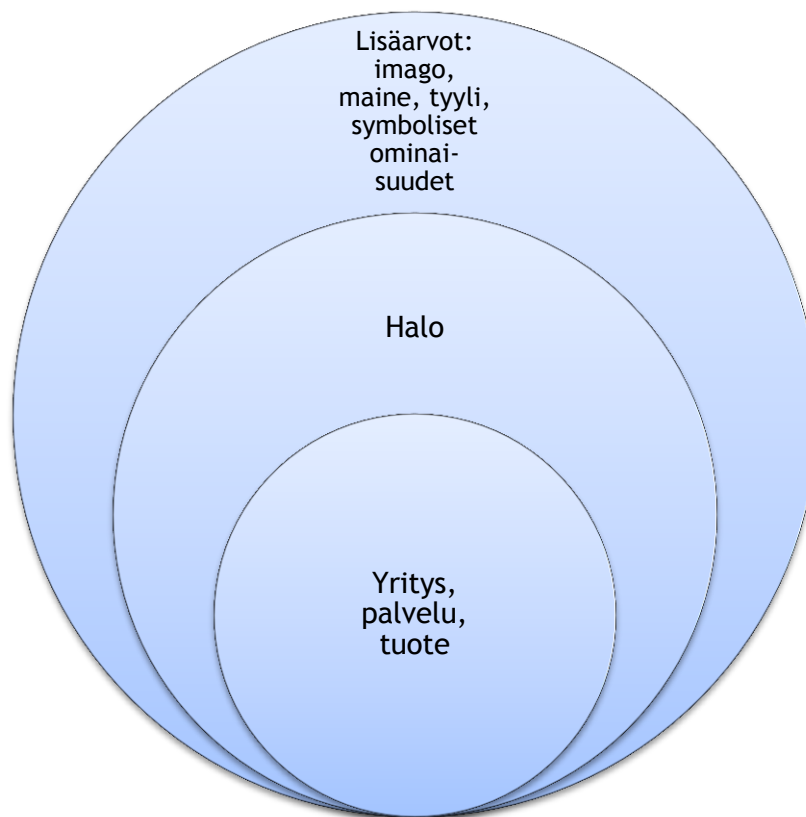
Kuvio 2: Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 187).

Yrityskuvien merkitysten lisääntyessä ne vaikuttavat yhä enemmän yritysten liiketoimintaan sekä sen kannattavuuteen. Tästä syystä yritysten tuleekin tulevaisuudessa yhä enemmän kiinnittää huomiota yrityskuvaansa. Keskeisin syy yrityksen maineen, imagon ja yrityskuvan kehittämiseen on kuitenkin kilpailun jatkuva koveneminen. Yhä koventunut kilpailu johtuu suuresti toimialojen jatkuvasta kasvamisesta ja kehittymisestä, sekä uusien toimijoiden lisääntymisestä. Näissä olosuhteissa yrityksen on entistä tärkeämpää pystyä erottautumaan kilpailijoistaan. Teknologian alati kehittyessä, ei sillä enää pystytä luomaan samanlaista kilpailuetua kuin ennen, vaan nyt erottautumisen on perustuttavakin pitkälti yrityksen tapaan toimia. Tästä syystä yritykset nykyään korostavatkin toiminnassaan teknisten ominaisuuksien sijaan yhä enemmän esimerkiksi omaa eettisyyttään tai ekologisuuhtaan, jotka vaikuttavat omalta osaltaan vahvasti yrityskuviin. (Pitkänen 2001, 123.)

Myönteinen ja hyvä yrityskuva tuo yritykselle paljon hyötyjä. Hyvä yrityskuva tuo yritykselle julkisuutta ja luo uskottavuutta, jonka etenkin asiakkaat kokevat hyvin tärkeänä. Luotettavuuden kautta yritys pystyy näin ollen vahvistamaan asiakassuhteitaan. Asiakkaiden luottaessa yritykseen ja sen toimintaan he kokevat, että virheiden ja ongelmien riski on pienempi kuin toimitaan tutun ja luotettavan yrityksen kanssa. Myönteinen yrityskuva on siis yrityksen vahva kilpailukeino. Lisäksi hyvä yrityskuva voi auttaa yritystä suurienkin ongelmien yli, sillä myönteisen yrityskuvan omaavalle yritykselle saatetaan antaa sen tekemät virheet helpommin anteeksi. (Siukosaari 1999, 207.)

Yritys voi pyrkiä kehittämään omaa yrityskuvaansa, mutta se ei voi määrätä sitä kuvaa yrityksestä, jonka vastaanottaja luo. Jos yritys haluaa esimerkiksi viestiä olevansa innovatiivinen, tulee tämän näkyä muun muassa tuotteissa ja yrityksen toimintatavoissa, kuten tuotteiden materiaaleissa, muotoilussa, jakelussa ja yhteistyökumppaneiden valinnassa. (Pitkänen 2001, 85.) Yrityskuvaa kehitettäessä tulee kuitenkin ensimmäisenä kartoittaa, millainen yrityskuva yrityksellä on juuri tällä hetkellä. Kun nykyinen yrityskuva on selvillä, päästään määrittämään haluttua yrityskuvaa. Tällöin nähdään myös ero nykyisen ja halutun yrityskuvan välillä ja pystytään tutkimaan, mitä virheitä yritys on tehnyt. Seuraavassa yrityskuvan kehittämisen vaiheessa yrityksen tulee korjata tiedostetut virheet ja puutteet omassa toiminnassaan. Tähän vaiheeseen mennessä, kaikki toimenpiteet yrityskuvan kehittämiseksi on tehty yrityksen sisällä. Se on erityisen tärkeää, sillä yrityksestä tulee todellisuudessakin rakentaa sellainen, kuin miltä sen halutaan ulospäin näyttävän. Kun yritys on korjannut todetut puutteet, voidaan siirtyä ulkoisten tekijöiden tarkasteluun ja korjaamiseen. Näitä ulkoisia tekijöitä ovat julkisuuskuva sekä yrityskuvamainonta. Jos yritys saa oman toimintansa, tapansa ja arvonsa kuntoon sekä ulkoiset tekijät vastaamaan näitä tekijöitä, voi se saavuttaa haluamansa yrityskuvan. Kaikissa yrityskuvan rakentamisen ja hallitsemisen toimenpiteissä kokonaisuus on kuitenkin hallittava. Yrityskuvan ja sen mainonnan tulee aina linkittyä saumattomasti kaikkeen, mitä yritys tekee. (Siukosaari 1999, 208-209.)

Kilpailijoistaan erottamalla yritys varmistaa mielikuvamarkkinoille pääsyä sekä samalla luoo itselleen edullisia yritysmielikuvia. Erottumisen lisäksi tulee yrityksen pystyä todistamaan, että sen antamiin lupauksiin voi luottaa ja että yrityksen antamalla mielikuvilla on myös todellisuus pohja. Nykyään yritysten vahvimmat kilpailutekijät liittyvät ensisijaisesti yritysten tarjoamien palveluiden ja tuotteiden symbolisiin ominaisuuksiin, kuten maineeseen ja imagoon, eivätkä välttämättä niiden todelliseen käyttöarvoon. Nykyaikaisessa mielikuvayhteiskunnassa elettäessä erottuminen kilpailijoista on yhä tärkeämpää. Symbolista pääomaa kasvattaakseen yrityksen onkin hyvä panostaa niin yrityskuvan, brändin kuin maineen kehittämiseen. Yrityksen, palvelun tai ydintuotteen ympärille rakentuvia mielikuvia voidaan kutsua haloefekteiksi. Tämä haloefekti kuvastaa mielikuvia, joita yritykseen, sen tuotteeseen tai palveluun liitetään. Nämä mielikuvat taas tuottavat lisäarvoa. (Pitkänen 2001, 35-36, 85.) Haloefektistä voidaan siis puhua esimerkiksi silloin, kun ostetaan tuote tai palvelu ensisijaisesti sen merkin sekä siihen liitettyjen tarinoiden ja merkitysten takia. Esimerkiksi ostetaan Fantaa Jaffan sijaan, vaikka sokkotestissä makuja ei toisistaan erotettaisikaan. Haloefektiä havainnollistaa kuvio 3.



Kuvio 3: Lisäarvojen haloefekti (Pitkänen 2001, 35).

## 2.2 Maine

Maine ei ole puhdas mielikuvakäsite, sillä se on arvio kohteena olevasta yrityksestä ja sen toteuttamasta strategiasta. Yrityksen maine eli toisin sanoen arvio yrityksestä syntyy, kun yritys ja sen sidosryhmät ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Tämä yritykselle muodostunut maine määrittää, onko yritys asiakkaan luottamuksen arvoinen. Maine siis kietoutuu yrityksen liiketoimintaan vahvasti ja sitä voidaan pitää lähes tärkeimpänä mielikuvan käsitteenä. (Juholin 2013, 231.)

Yrityksen hyvää mainetta voidaan pitää yrityksen menestyksen takeena. Hyvää mainetta ei missään tapauksessa kannata pitää itsestäänselvyytenä, sillä sen voi menettää helposti vain yhdenkin ikävän tapauksen vuoksi. Vaikka hyvä maine koostuu monesta eri osatekijästä, voidaan maineen muodostumisen yhtenä suurimpana osatekijänä pitää yrityksen tunnettuutta. Tunnettuus liittyy vahvasti viestintään, sillä se syntyy puheen ja kuuntelemisen kautta. Toinen maineen syntyyn vaikuttava osatekijä on arvion antaminen. Arvion antamisella voidaan tarkoittaa esimerkiksi yrityksen asiakkaan kertomia kokemuksia muille. Nämä voivat olla luonteeltaan positiivisia tai negatiivisia, joten myös yrityksen maine voi olla hyvä tai huono. (Pitkänen 2001, 17-18.)

Yrityksen maineen muodostumiseen vaikuttavat ensisijaisesti kuluttajan omat henkilökohtaiset kokemukset. Näiden lisäksi maineen muodostumisen yhtenä vaikuttavana tekijänä ovat kuulopuheet ja muiden kuluttajien kokemukset. Yrityksen maine syntyy myös siitä tehdyn mediaviestinnän ja mediajulkisuuden kautta. (Pitkänen 2001, 17-18.) Nykyaikaisessa mediayhteiskunnassa mediallyllä onkin yhä suurempi vaikutus maineen luojana, sillä sitä käytetään alati enemmän. Mediayhteiskunnan kasvua kuvastaa hyvin esimerkiksi sosiaalisen median palvelu Facebook, jolla jo viisi vuotta perustamisen jälkeen oli 124 miljoonaa käyttäjää (Powell 2009, 21). Facebookin menestys on jatkunut huimana ja keväällä 2013 sillä oli jo yli miljardi käyttäjää, joista 699 miljoonaa käytti Facebookia päivittäin (Facebook 2013). Sosiaalisen median valtaa maineen luojana ei tule siis vähätellä, koska huhujen, mielipiteiden ja kokemusten jakaminen tätä kautta on helppoa ja se tavoittaa nopeasti suuriakin massoja.

Viestintätoimisto Pohjoisrannan teettämän taloustutkimuksen mukaan suomalaiset liittävät maineeseen kuusi ulottuvuutta. Nämä maineen ulottuvuudet on esitelty kuviossa 4. Yhdeksi ulottuvuudeksi on esitelty yrityskulttuuri ja johtaminen, joka pitää sisällään arvostuksen, johdon ja työntekijöiden välisen luottamuksen, henkilöstön motivoinnin ja palkitsemisen sekä sitoutuneisuuden ja tyytyväisyyden. Toisena ulottuvuutena tutkimuksen mukaan suomalaiset liittivät maineeseen yrityksen tuotteet ja palvelut. Tuotteiden ja palveluiden osalta maineeseen vaikuttivat toimitus- ja palveluvarmuus, hinta-laatusuhde sekä laatu ja hyöty. Kolmantena ulottuvuutena on esitelty yrityksen muutos- ja kehityskyky, jotka vaikuttavat yrityksen

maineeseen rohkeuden, vision ja strategian kautta. Neljäs maineen ulottuvuus on yrityksen julkinen kuva, johon vaikuttavat yrityksen tunnettuus sidosryhmissä, näkyminen julkisuudessa sekä johdon karismaattisuus. Viidentenä maineen ulottuvuutena nähtiin yhteiskuntavastuu, joka pitää sisällään lähiympäristöstä huolehtimisen, yhteiskunnan kehittämisen, ympäristöystävällisyyden sekä eettisyyden. Viimeisenä ulottuvuutena pidettiin menestymistä, jonka katsottiin syntyvän kansainvälisyydestä, markkinajohtajuudesta, taloudellisesta kasvusta ja kannattavuudesta sekä hyvästä kilpailukyvyistä. Nämä kuusi maineen ulottuvuutta ovat tärkeitä yrityksen maineen tekijöitä ja siksi niihin kannattaakin kiinnittää erityistä huomiota. Näiden ulottuvuuksien lisäksi on kuitenkin maineen kannalta tärkeää pohtia yrityksen omia vahvuuksia ja kehitystarpeita. (Pitkänen 2001, 24.)



Kuvio 4: Maineen ulottuvuudet (Pitkänen 2001, 24).

Vaikka yritys ei voi hallita mainettaan, se voi pyrkiä vaikuttamaan maineeseensa toiminnan ja maineen johtamisella. Maineen johtaminen tarkoittaa sitä, että yrityksen tekemissä päätöksissä pohditaan myös sitä, miltä päätökset näyttävät ulkoapäin tarkasteltaessa. Maineen johtamisen rinnalle on esitetty käytettäväksi myös käsitteitä maineen rakentaminen tai rakentuminen. Maineen rakentumisella tarkoitetaan sitä, että yritykselle rakentuu maine, halusi se sitä tai ei. Tästä syystä onkin tärkeää, että yritys itse rakentaa mainetta haluamaansa suuntaan. (Juholin 2013, 232.)



Professori Pekka Aula ja viestintätoimisto Pohjoisrannan toimitusjohtaja Jouni Heinonen ovat esittäneet maineen rakentamisen neljä peruspilaria. Yhtenä maineen peruspilarina voidaan pitää kestäväää liiketoimintaa. Tällä tarkoitetaan, että yrityksen toiminta on eettisesti ja taloudellisesti pysyvä ja vahva. Toinen heidän nimeämistään pilareista on yrityksen julkinen elämä. Yrityksen julkista elämää ovat erilaiset julkisuudet, kuten mediajulkisuus, sosiaalinen media ja verkon yhteisöpalvelut sekä asiantuntijajulkisuus. Lisäksi julkiseen elämään lukeutuvat henkilökohtaisella tasolla käydyt keskustelut, eli niin sanottu peer-to-peer -julkisuus. Kolmanneksi pilariksi Aula ja Heinonen ovat nimenneet laajennetun kulttuurin. Tämä tarkoittaa yrityksen rajoja ylittävää, yhtenevää arvopohjaa keskeisten sidosryhmien ja verkostojen kanssa. Neljännen maineen rakentamisen peruspilarin on esitetty olevan yrityksen tarkoitus, jonka mukaan yrityksellä täytyy olla jokin muu perimmäinen tarkoitus, kuin omistaja-arvon kasvattaminen. Aula ja Heinonen ovat sitä mieltä, että yritystä hyvin johdettaessa sen maine rakentuu oikeaan suuntaan. (Juholin 2013, 232.)

Liiketoiminnassa yrityksen hyvän maineen merkitys kasvaa jatkuvasti ja maineen vaikutusta liiketoimintaan on tutkittu paljon. Hyvän maineen on katsottu tuovan yritykselle sekä strategista että taloudellista etua. Yrityksen hyvä maine esimerkiksi hidastaa kilpailijoiden pääsyä markkinoille sekä se antaa asiakkaalle viestin tuotteiden hyvästä laadusta. Hyvä maine tuo yritykselle luotettavuuden ja uskottavuuden tuntua, joten se auttaa yritystä pääomamarkkinoilla. Toisin sanoen yrityksen hyvä maine siis auttaa yritystä saamaan asiakkaita, mutta se saa myös asiakkaat pysymään uskollisena. Toinen maineen merkittävistä hyödyistä on rekrytoinnissa ja henkilöstötyössä. Hyvän maineen omaava yritys saa helpommin osaavampaa väkeä ja pystyy sitouttamaan jo olemassa olevaa henkilöstöä. (Heinonen 2006, 39, 43-44.)

### 2.3 Brändi ja sen rakentaminen

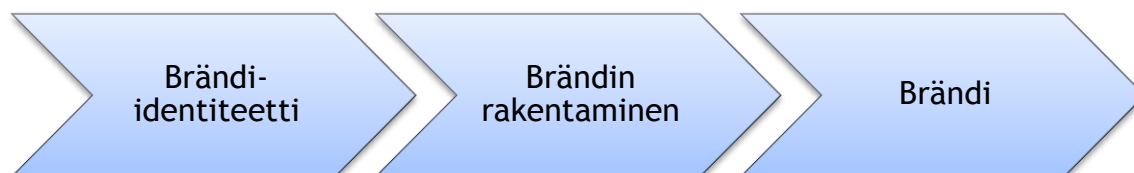
Brändi-käsitteelle ei ole olemassa yhtä yksiselitteistä määritelmää. Brändi on kuitenkin mielikuvan käsite. Se on mielikuva, joka ihmisellä on jostakin tuotteesta, palvelusta, yrityksestä, ihmisestä, tapahtumasta tai vaikka esimerkiksi puolueesta. Ihminen luo brändi-mielikuvia esimerkiksi tuotteen käyttö- ja ostokokemuksista, yrityksen markkinointiviestinnästä, mahdollisesta asiakaspalvelusta sekä muiden kertomista kokemuksista. Brändit eivät ole fyysisesti olemassa, vaan ne ovat ihmisten mielissä olevia mielikuvia tuotteista tai palveluista. Eri ihmisillä saattaa olla erilainen käsitys samasta brändistä. Brändi on kuitenkin aina totta, vaikkei se olisikaan yrityksen haluama. (Mäkinen, Kahri & Kahri 2012, 14-16, 45-46.)

Kirsti Lindberg-Repo (2005) määrittelee brändin kirjassa ”Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus” David A. Aakeria ja Erich Joachimsthaleria mukaillen nimeksi, käsitteeksi, symboliksi, muodoksi tai näiden kaikkien yhdistelmäksi, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan. Brändin tarkoituksena on tuottaa yritykselle sekä tuotteille lisäarvoa. Samalla vahva brändi tuo yrityksen

tuotteille ja palveluille muun muassa pitkäaikaisia asiakassuhteita, lojaalisuutta ja kilpailuetua markkinoilla. Brändi vaikuttaa myös muun muassa tuotteen tai palvelun hinnoitteluun sekä siihen, ostaako kuluttaja kyseisen vai korvaavan tuotteen. Yrityksen onkin tärkeätä muistaa, että kuluttaja tekee ostopäätöksensä aina brändin perusteella. (Gad 2001, 25-31; Mäkinen ym. 2012, 14-16, 35-45, 78.)

1990-luvulla ja 2000-luvulla palveluiden strateginen merkitys yritysten taloudelliselle kilpailukyvyllä on kasvanut. Kiristynyt kilpailu vaikuttaa yrityksen toimintaan ja yrityskuvaan työntekijäkuvan kehittämisen tehostamisena, sekä palveluiden yhä tehokkaampana brändäämisellä. Yritysten tulee lisäksi yhä enemmän kiinnittää huomiota palveluiden laatuun sekä asiakastytyväisyyteen. Leonard Berryn mukaan palvelubrändi on lupaus asiakkaalle ja tällä lupauksella on myös seurauksia tulevaisuudessa. Berry tarkoittaa muun muassa sitä, että brändin arvon kehittymiseen vaikuttavat kaikki palvelubrändiin liitettävät osat. Näitä ovat kuluttajien brändistä luomat mielipiteet, se mitä yritys brändistä kertoo ja se millaisena kuluttaja asiakaspalvelun kokee. (Lindberg-Repo 2005, 131-140.)

Brändin rakentamisella tarkoitetaan brändätyn tuotteen nimen tai ominaisuuksien vahvistamista tai tunnetuksi tekemistä tietyssä kohderyhmässä. Brändin rakentamisen kulmakivenä on brändi-identiteetti. Brändi-identiteetti tarkoittaa sitä, että yritys tai konserni pyrkii luomaan mielleyhtymien kokonaisuuden, jota brändistrategian avulla koetetaan ylläpitää. Brändi-identiteetti on siis se mielikuva mihin pyritään, kun taas brändimielikuva tarkoittaa sitä mielikuvaa, mikä kuluttajilla brändistä jo tällä hetkellä on. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 40.) Brändi-identiteettiä voidaan kutsua myös tavoitemielikuvaksi. Siihen kiteytyvät brändin ydin, sen tarjoamat edut sekä siihen liitettävä persoonallisuus ja tunnisteet. Brändin ytimellä tarkoitetaan sitä oleellista asiaa, jonka yritys haluaisi brändistä muistettavan. Tavoitemielikuva linkittyy vahvasti yrityksen johtamiseen, sitä ei kuitenkaan tule sotkea yrityksen visioon, missioon, strategiaan, toimintasuunnitelmaan tai tavoitteisiin. Kuitenkin tavoitemielikuvan on oltava yhtenäinen näiden sekä yritysten arvojen kanssa. (Mäkinen ym. 2012, 16-39).



Kuvio 5: Brändin rakentaminen (Mäkinen ym. 2012, 16).

Brändin rakentaminen niin yritykselle, tuotteelle kuin palvelullekin on tärkeää. Brändiä rakennettaessa on yrityksen hyvä muistaa, että se on aina erittäin pitkäaikainen prosessi. Markkinatilanteen huomioon ottaen brändien rakentamisestakin on tullut entistä tärkeämpää, jopa lähes välttämätöntä. Brändien rakentaminen on kuitenkin hyvin pitkäjänteistä työtä ja se vaatii paljon osaamista sekä ammattitaitoa, siksi sen rakentamiseen onkin hyvä käyttää ammattilaisen apua. (Korkeamäki, Lindström, Ryhänen, Saukkonen & Selinheimo 2002, 110-111.) Uudet brändien johtamismallit keskittyvät tuottamaan yritykselle pitkäaikaista kannattavuutta. Nämä johtamismallit keskittyvät myös siihen, että brändin rakentamisen tavoitteena ei olisi vain varallisuuden luominen, vaan brändin rakentaminen menestymisen ja yrityksen olemassaolon varmistamiseksi. Hyvän brändin rakentaminen luo yritykselle kilpailuetua, joka pitkällä aikavälillä saa aikaan taloudellista kannattavuutta. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 14.)

Brändin rakentaminen lähtee liikkeelle brändi-identiteetin eli tavoitemielikuvan määrittelystä. Brändi-identiteettiä määriteltäessä ja luotaessa täytyy pyrkiä saamaan toimivia kokonaisuuksia ja tarkastella brändiä laajasta näkökulmasta. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, ettei brändin identiteettiä voida vain tiivistää tunnuslauseen tavoin yhteen lauseeseen. Jotta brändin avulla pystyttäisiin erottumaan ja siitä saataisiin haluttu hyöty, tulee brändi-identiteettiä luotaessa tuntea niin asiakkaat kuin kilpailijatkin erittäin hyvin ja syvällisesti. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 50-51.) Yrityksen tulee tuntea kohderyhmänsä tarkkaan, sillä brändin tavoitemielikuvaan yrityksen tulee yhdistää ne asiat, joiden avulla se haluaa olla tunnettu tässä tietyssä kohderyhmässä. Brändin tulisi täyttää valitun kohderyhmän tiedostetut sekä tiedostamattomat tarpeet, arvot ja asenteet. Tämän lisäksi yrityksen tulisi ymmärtää kohderyhmän motiiveita ja käyttäytymistä, jotta se voisi hahmottaa itselleen tärkeimmät erottumiskeinot. Yrityksen tässä onnistuessa brändin merkki tuntuu kuluttajasta haluttavalta ja oikealta. (Korkeamäki ym. 2002, 110-111.)

Brändiä rakennettaessa yrityksen on hyvä pohtia brändin mieltämistä sen toiminnallisessa-, psykologisessa-, eettisessä- ja sosiaalisessa ulottuvuudessa. Näitä kutsutaan brändin mieltämisen neljäksi ulottuvuudeksi. Toiminnallisella ulottuvuudella tarkoitetaan sitä hyötyä, jonka kuluttaja kokee tuotteesta tai palvelusta saavansa. Parhailla brändeillä on niin sosiaalinen kuin psykologinenkin ulottuvuus. Sosiaalisessa ulottuvuudessa on kyse kyvystä samaistua ryhmään. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi sitä, että yksilö kokee jonkinlaista yhteyttä toiseen saman merkkisen auton omistavaan. Psykologinen ulottuvuus on luonteeltaan paljon syvällisempi kuin sosiaalinen ulottuvuus. Se liittyy vahvasti persoonallisuuteen ja henkilökohtaiseen muuntautumiseen. Brändin psykologinen ulottuvuus palvelee ihmisen tarvetta roolimalleihin, joiden mukaan se muokkaa käyttäytymistään. Brändin neljäs, eettinen ulottuvuus, puolestaan korostaa maailmanlaajuisen tai paikallisen vastuun ymmärtämistä yrityksen toiminnassa. (Gad 2001, 23, 131-140.)

Yrityksen rakentaessa palvelubrändiä, tulee sen ottaa huomioon samoja asioita kuin tuotebrändinkin rakentamisessa. Leonard Berryn mielestä palvelubrändin arvon kehittämiseen vaikuttavat oleellisesti brändin tunnettuus ja brändin tarkoitus. Berry sanoo, että vahva palvelubrändi syntyy määrätietoisella viestinnällä sekä hyvin toimivilla ydinpalveluilla. Lisäksi hänen mielestään tulee huomioida, että brändillä ja asiakkaalla on tunnepohjainen side sekä luottamus. Palvelubrändin menetystekijäksi nousee kokemuksellisuus, jonka asiakas saa palvelusta. Tätä kokemuksellisuutta voidaan johtaa yrityksestä niin sanotun kokemusmarkkinoinnin avulla. Kokemusmarkkinoilla pyritäänkin luomaan asiakkaalle erilaisia aistimisen, tuntemisen, ajattelemisen sekä yhdistymisen kokemuksia. (Lindberg-Repo 2005, 147-148, 155.)

Brändin rakentaminen vaatii innovaatiota sekä hyvää toteutusta. Tärkeää on, että osataan ottaa vastaan uusia ideoita ja toteutetaan niitä laadukkaasti. Asiakkaat ja kilpailijat tulee tuntea hyvin, mutta tuotteet ovat brändin rakentamisen ydin, jonka ympärille brändi rakennetaan. Koska brändin rakentaminen on pitkäaikainen ja haastava prosessi, täytyy olla strategia sekä henkilöstö, joka johtaa brändäystä. Tärkeintä on, että asiakkaat tavoitetaan tunnetasolla, eikä vain toiminnallisten hyötyjen kautta. Aaker ja Joachimsthaler (2000) korostavat, että brändin rakentaminen ei ole pelkkää mainontaa, vaikka mainonta siinä onkin tärkeässä asemassa. Mainonnan lisäksi brändin rakentamiseen kuuluu monia muita osatekijöitä. Uutta brändiä voi lähteä rakentamaan esimerkiksi sponsoroinnin tai internetin kautta. Sponsorointi tarjoaa kokemuksen, joka luo tunnetasolla siteen kuluttajaan ja kehittää brändin mielikuvia. Sponsoroinnin avulla voi esimerkiksi esitellä uusia tuotteita sekä luoda näkyvyyttä. Internet puolestaan mahdollistaa mainonnan helposti ja nopeasti suurellekin kohdeyleisölle. Internetin mainonta eroaa suuresti perinteisestä mainonnasta, sillä internetissä kohdeyleisöllä on aktiivinen rooli. Tämä tarkoittaa sitä, että kuluttaja itse etsii tuotteita ja palveluita. Internetmainonnassa on kyse henkilökohtaisista kokemuksista. Jos tämä on otettu huomioon brändiä rakennettaessa, saadaan koko rakentamisen kannalta perinteistä mainontaa voimallisempi teho. (Aaker & Joachimsthaler 2000, 193-195, 203, 237.)

#### 2.4 Yrityksen visuaalinen ilme

Yrityksiä voi ajatella samaan tapaan kuin ihmisiä, niillä on persoonallisuus. Yrityksiin kiinnitetään samoin tavoin huomiota kuin ihmisiin, ne voivat esimerkiksi miellyttää usean silmää, jos ne ovat trendikkäitä tai siistejä. Tällaisessa tapauksessa puhutaan yrityksen ulkoasusta ja ilmeestä. Yrityksen ulkoasu ja visuaalinen ilme näkyvät sen nimessä, tuotteissa ja pakkauksissa, käyntikorteissa, esitteissä, asiakaslehdissä, logossa, toimitiloissa, internet-sivuilla, henkilökunnan vaatetuksessa sekä mainonnassa. Visuaalinen ilme luo yrityksestä aina mielikuvia. Esimerkiksi ympäristöystävällisyyttä vaalivan yrityksen tulisi käyttää luonnonläheisiä materiaaleja niin mainonnassa kuin työympäristössäänkin. Visuaalista ilmettä rakennettaessa on lähdettävä siitä, että ulkoasu ilmentää todellisuutta ja on yrityksen arvojen, identiteetin ja stra-

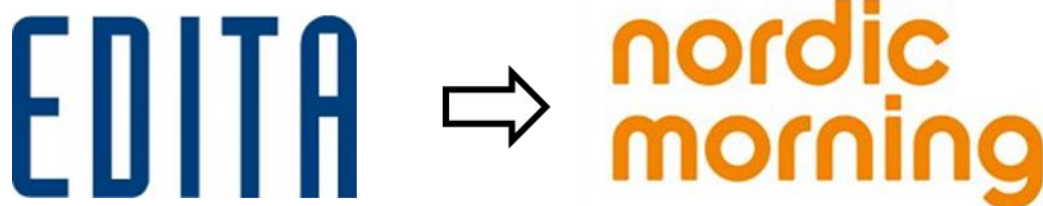
tegian mukainen. Tärkeintä on, että ulkoasussa ja visuaalisuudessa näkyy yhdenmukaisuus, joka on yrityksen tavoitteiden pohja. (Pitkänen 2001, 100-101.)

Puhuttaessa yritysilmestä tarkoitetaan sitä linjausta, jolla yrityksen nimi ja logo esiintyvät yritysviestinnässä. Yritysilmeseen lukeutuvat muun muassa värit ja fontit sekä se, miten ne on sijoitettu esimerkiksi pakkauksiin tai painotuotteisiin. Usein yritykset haluavat brändi-strategian näkyvän viestinnässään. Haluttu yrityskuva voidaan saavuttaa onnistuneella visuaalisen ilmeen suunnittelulla ja hyvällä brändi-strategialla. (Pitkänen 2001, 100-101.)

Yrityksen nimellä on suuri merkitys. Ensivaikutelma on tärkeä ja yrityksen nimi on usein ensimmäinen asia, jonka kanssa kuluttaja on tekemisissä. Nimen valinta on ensisijaisen tärkeää yrityksen palveluiden ja tuotteiden tunnetuksi tekemisessä, sillä usein juuri nimi jää ensimmäisenä yrityksestä mieleen. Yrityksen nimeä suojaamaan on perustettu yritysrekisteri, joka takaa sen, ettei samannimistä yritystä voida perustaa samalle toimialalle. Yrityksen nimen lisäksi yritys voi suojata myös omien tuotteidensa nimiä tai yrityksen alatoiminimiä. (Uranus 2013.)

Nimen valinnassa on hyvä kiinnittää huomiota siihen, mitä palveluita tai tuotteita yritys myy. Lisäksi on oleellista, että nimi edustaa sitä lisäarvoa, jota yritys asiakkaalle tarjoaa. Yleensä yritys valitsee nimensä pohjautuen historiaan. Nimenvallinnassa on hyvä huomioida myös se, millaisella toimialalla yritys toimii ja aikooko se kansainvälisille markkinoille vai ei. Jos yritys toimii kansainvälisesti, on nimenkin hyvä olla kansainvälinen. (Uranus 2013.) Yrityksen nimi ilmentää yrityksen toimintaa ja brändiä monin eri tavoin. Jos nimestä tulee brändipääomaa, ei sitä silloin kannata lähteä vaihtamaan. Nimen muutoksia tehdään kuitenkin usein, etenkin kun yrityksessä tapahtuu muitakin muutoksia. Tällaisia voivat olla esimerkiksi yritysfuusio, kansainvälisille markkinoille lähteminen tai nimi voi yksinkertaisesti olla liian pitkä ja hankala käyttää. (Von Herten 2006, 101.)

Yrityksen, tuotteen tai konsernin tunnus voi koostua merkistä ja nimilogosta tai pelkästä logosta. Logolla tarkoitetaan yrityksen tunnusta ja se on lyhennelmä sanasta logotype, tekstityyppi. Logon suunnittelussa ja valinnassa tulee olla yhtä tarkka kuin nimenkin. Myös logo jää ihmisten mieleen ja luo mielikuvia brändistä sekä yrityksestä. Logo perustuu yrityksen arvoihin samalla tavalla kuin sen brändi-identiteettikin. Logon vaihtamisessa tulee olla myös varovainen, aivan kuten nimenvaihdoissaakin. Näiden modernisointia voidaan pitää suositeltavana, mutta perusilmeen olisi kuitenkin hyvä pysyä samana, jotta ne tunnistettaisiin ja osattaisiin yhdistää oikeaan yritykseen. Toisaalta yksi vahvimmista keinoista viestiä yrityksen tai konsernin toiminnan muutoksesta voi olla juuri logon ja nimen muutos. (Pitkänen 2001, 100-101.) Kuvio 6 esittelee Nordic Morning -konsernin nimenmuutoksen yhteydessä tapahtuneen logo-muutoksen.



Kuvio 6: Editan nimenmuutoksen myötä myös konsernin logo muuttui.

### 3 Työnantajakuva ja esimiesosaaminen

Hyvä työnantajakuva on palkinto siitä, että yrityksessä on tehty asioita oikealla tavalla. Työnantajakuvaan vaikuttaa suuresti se, miten henkilöstö viihtyy työssään. Työntekijöiden kertoessa työkokemuksistaan eteenpäin tuttavilleen, myös heille välittyy jonkinlainen kuva kyseisestä työnantajasta ja sen toimintatavoista. Työnantajan maine on näin ollen myös keskeinen tekijä rekrytointia ajatellen. Hyvä työnantajakuva syntyy hyvien tekojen kautta ja maineeltaan hyvä työpaikka houkuttelee tietysti uusia hyviä ja osaavia työntekijöitä. (Aarnikoivu 2008, 34.)

Työnantajakuvaan vaikuttaa omalta osaltaan myös yrityksen johdon ja esimiesten toiminta. Työntekijöiden viihtyvyyteen vaikuttaa suuresti etenkin lähiesimiehen toiminta sekä käyttäytyminen ja tästä syystä onkin tärkeää, että esimiehet ovat asemaansa nähden tarpeeksi päteviä ja osaavia. Esimiehen on toiminnassaan muistettava, että hänellä on suoritettavanaan perustehtävä, jonka sisältö syntyy jo syvemmältä yrityksestä, sen strategiasta. Hyvän esimiehen tulee myös ymmärtää oma tehtävänsä esimiehenä ja osata keskittyä olennaiseen. Tärkeimpänä esimiehen tehtävänä voidaankin pitää kiteytetysti työyhteisön johtamista parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. Näin ollen esimiestoiminta ja johtaminen voidaan käsittää yhtiön strategiseksi prosessiksi. (Aarnikoivu 2008, 34.)

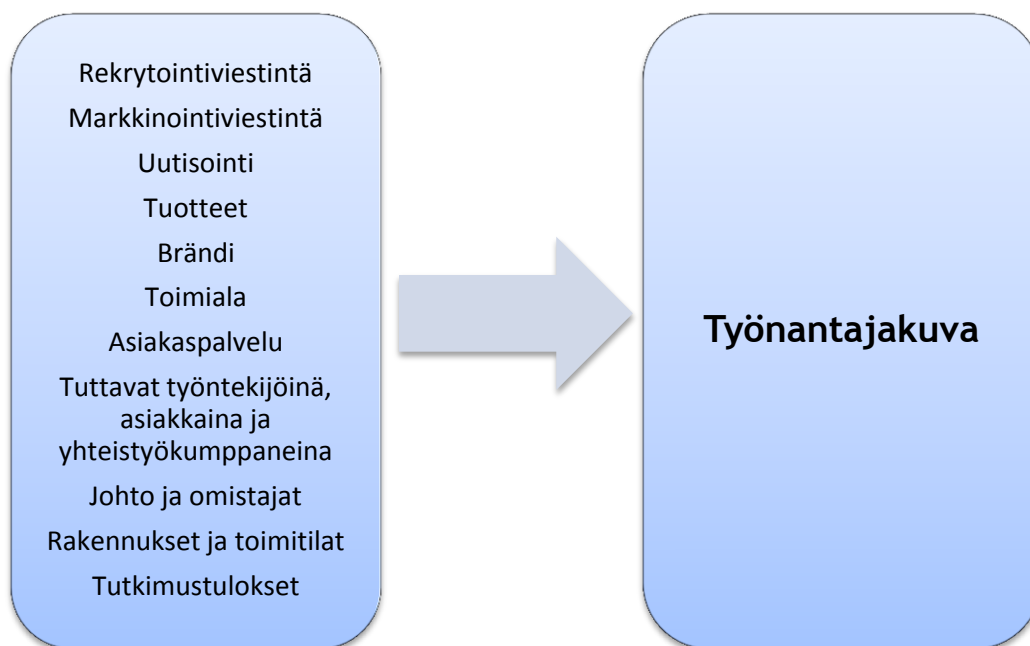
#### 3.1 Työnantajakuva

Työnantajakuvalla tarkoitetaan sitä kuvaa, joka yrityksestä tai konsernista nähdään työnantajan ja työpaikkana. Työnantajakuva voidaan jakaa sisäiseen ja ulkoiseen työnantajakuvaan. Sisäinen työnantajakuva tarkoittaa yrityksen oman henkilöstön käsitystä ja mielikuvaa yrityksestä työnantajana. Ulkoinen työnantajakuva puolestaan tarkoittaa muiden kuin yrityksen oman henkilöstön mielikuvaa siitä, millainen työpaikka yritys voisi olla. (Valvisto 2005, 22-24.) Työnantajakuvasta huolehtiminen on muodostunut yhä tärkeämmäksi asiaksi yrityksen liiketoiminnalle, sillä työmarkkinoille on parasta aikaa astumassa arvomaailmaltaan uudenlainen sukupolvi. Tästä syystä työnantajakuva tulisikin ottaa huomioon yritysten strategiassa. Myös eri-

laisia suuria muutoksia, kuten yritysostoja tehtäessä, on yrityksen hyvä pohtia niiden vaikutusta yrityksen työnantajakuvaan. (Koskimies 2013.)

Työnantajakuva rakennettaessa, täytyy yrityksen ottaa huomioon monia asioita. Vaikka työnantajakuva rakentuu pääasiallisesti yrityksen sisällä, on hyvä muistaa, että ulkoinen työnantajakuva rakentuu myös esimerkiksi sidosryhmien kanssa kommunikoinnista. Yksi vahvimista työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä on pääsääntöisesti yrityksen oma henkilöstö, jota voidaan pitää työnantajakuvan ytimenä. Tämä ydin välittää jatkuvasti kuvaa siitä, millainen paikka yritys on työskennellä, siksi hyvän työnantajakuvan rakentaminen onkin aina syytä aloittaa organisaation sisältä. Sitoutuneen ja työhönsä tyytyväisen henkilöstön takaa löytyy usein hyvä työilmapiiri, työntekijöiden arvostus, mahdollisuudet kehittyä, kouluttautua ja toteuttaa itseään, sekä oikeudenmukainen ja hyvä johtaminen. Henkilöstön hyvinvointi, niin henkisesti kuin fyysisestikin, on työnantajakuvan kannalta erityisen tärkeää. Viihtyvä henkilöstö edistää ja parantaa yrityksen työnantajakuva jakamalla työnantajastaan ulospäin positiivista informaatiota. Työssään viihtyvä henkilöstö saattaa herkemmin suositella yritystä eteenpäin esimerkiksi tuttavilleen. Jotta yrityksen ulkoinen työnantajakuva siis voisi olla hyvä, vaatii se usein pohjaksi hyvän sisäisenkin työnantajakuvan. (Koskimies 2013; Leukumaavaara 2013, D4; Valvisto 2005, 22-24.)

Ulkoinen työnantajakuva ei ole kuitenkaan niin yksinkertainen asia, vaan se on monen tekijän summa ja siihen vaikuttavat sisäisen työnantajakuvan lisäksi monet muut tekijät. Näitä muita tekijöitä ovat esimerkiksi yrityksen mainonta sekä sen tuotteet ja palvelut. Jos yrityksen tuotteet ja mainonta miellyttävät kuluttajaa laadullaan, syntyy hänelle laadukkaan tuotteen mielikuvan lisäksi samalla laadukas kuva yrityksestä. Mielikuvien muodostumiseen vaikuttavat lisäksi esimerkiksi media, uutiset ja toisten kokemukset, osaksi henkilön jopa sitä tiedostamatta. (Koskimies 2013; Leukumaavaara 2013, D4; Valvisto 2005, 22-24.)



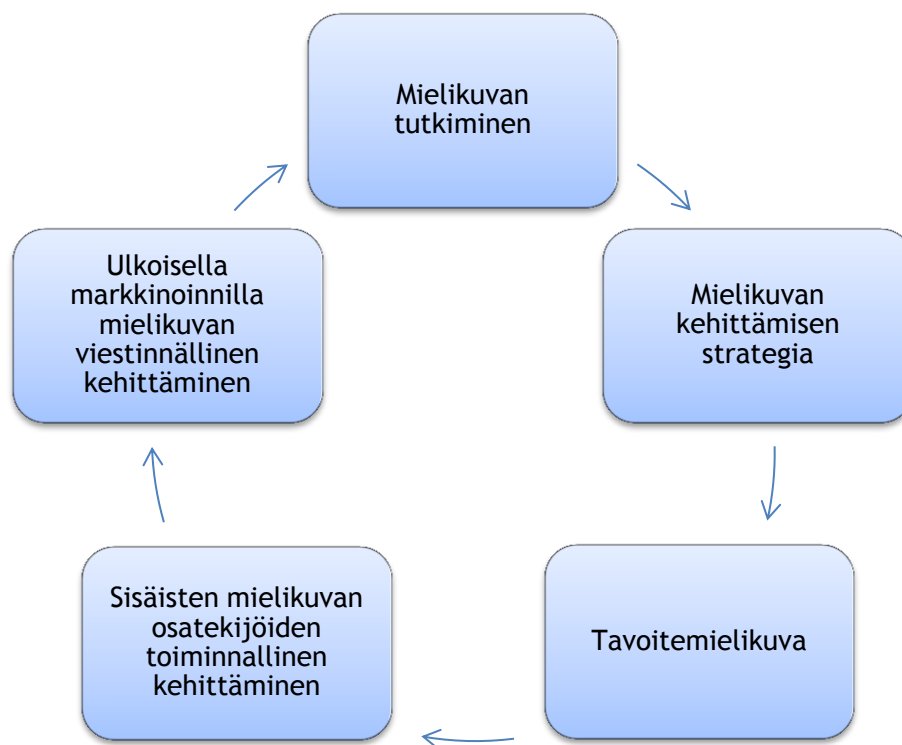
Kuvio 7: Työnantajakuvan synty (Valvisto 2005, 24).

Yrityksen työnantajakuvan rakentaminen tai vallitsevan työnantajakuvan muuttaminen on pitkäaikainen prosessi. Kuten aiemmin mainittiin, yrityksen oma henkilöstö on työnantajaku-  
van tärkein välittäjä. Tästä syystä yrityksen ei kannatakaan lähteä muokkaamaan sen ulkoista  
työnantajakuvaa, jos sen sisäinen työnantajakuva ei ole kunnossa. Työnantajakuvan rakenta-  
minen tulee siis aina aloittaa sisältäpäin, henkilöstön hyvinvoinnin kautta. Kun puhutaan yri-  
tyksen ulkoisesta työnantajakuvasta, tulee sen muokkaaminen tai rakentaminen aloittaa päät-  
tämällä, mitä yritys työnantajakuvaltaan haluaa ja keihin se haluaa rekrytointinsa kohdistaa.  
Työnantajakuvaa muokattaessa on erityisen tärkeää selvittää halutun kohderyhmän käsitys  
hyvästä työpaikasta ja mitä se työnantajassa arvostaa. Esimerkiksi rekrytoidessaan uusia nuo-  
ria osaajia, on yrityksen tiedostettava tämän kohderyhmän odotukset sekä työnantajan että  
työpaikan suhteen. Kun yritys on määritellyt halutun kohderyhmän ja on tietoinen sen  
omaamasta arvomaailmasta, tulee yrityksen tehdä itselleen rekrytointisuunnitelma. Rekry-  
tointisuunnitelmassa tulee varmistaa, että esimerkiksi yrityksen julkaisemat rekrytointi-  
ilmoitukset vahvistavat juuri haluttua työnantajakuvaa. (Valvisto 2005, 24-27.)

Kuten aiemmin todettiin, työnantajakuva on mielikuva, jota voidaan kehittää ja rakentaa.  
Mielikuvan kehittämisprosessi on esitelty kuviossa 8. Prosessi läpikäydään vaiheittain. Kehit-  
tämispöytäselityksen ensimmäisessä vaiheessa tutkitaan yrityksen sen hetkistä työnantajakuvaa.  
Tämän mielikuvan tutkimisen tarkoituksena on tehdä kilpailutilanneanalyysi, eli saadaan sel-  
vyys mielikuvan suhteesta yrityksen merkittävimpiin kilpailijoihin. Kehittämisprosessin toises-  
sa vaiheessa määritellään mielikuvan kehittämisen strategia. Yrityksen tulee siis määrittellä  
strategia, joka tuottaa parhaan mahdollisen tuloksen. Kolmannessa prosessinvaiheessa aset-



taan yritykselle tavoitemielikuva itsestään työnantajana. Tavoitemielikuva konkretisoi strategian mukaiset tavoitteet, joilla haluttuun mielikuvaan päästään. Nämä tavoitteet ohjaavat sisäistä liiketoimintaa sekä ulkoista viestintää. Strategia ja asetettuun mielikuvaan pääseminen edellyttävätkin seuraavaksi sisäisen toiminnan kehittämistä ja ulkoisen viestinnän toteuttamista. Tämän jälkeen tulee seuranta, jonka tavoitteena on selvittää, onko haluttuun mielikuvaan päästy. (Rope 2005, 198.)



Kuvio 8: Mielikuvan kehittämisprosessi (Rope 2005, 197).

Edellä mainitun perusteella voidaankin todeta, että työnantajakuva vaikuttaa yrityksen toimintaan kokonaisvaltaisesti. Se voi joko helpottaa, mutta yhtälailla myös hankaloittaa yrityksen liiketoimintaa. Tämä riippuen siitä, onko työnantajakuva hyvä vai huono. Sisäisen työnantajakuvan ollessa hyvä, se sitouttaa yrityksen henkilöstöä. Sitoutunut henkilöstö yleensä viihtyy työssään ja siksi työntekijöiden vaihtuvuuskin on vähäistä. Työssä viihtyminen edistää myös henkilöstön työhyvinvointia sekä vähentää poissaoloja. Tällöin henkilöstön ja samalla yrityksenkin tuottavuus paranevat. Hyvä ulkoinen työnantajakuva puolestaan vaikuttaa erityisesti rekrytointiin ja sen onnistumiseen. Kun yrityksellä on hyvä ja mielenkiintoinen ulkoinen työnantajakuva, houkuttelee se sinne lisää oikeanlaista henkilöstöä. Huono työnantajakuva puolestaan voi karkottaa osan potentiaalisista työnhakijoista, minkä vuoksi yritykseen ei myöskään saada pysyviä eikä yrityksen tuottavuutta lisääviä resursseja. (Aho 2012.)

### 3.2 Hyvä työpaikka

Hyvä työpaikka syntyy useista eri osatekijöistä ja se voidaan rakentaa mille tahansa toimialalle. Kaivola ja Launila (2007, 133) mainitsevat yhdeksi suurimmaksi toimivan yhteistyön osatekijäksi erilaiset vuorovaikutukselliset elementit. Näitä vuorovaikutuksellisia elementtejä ovat kuunteleminen, kielenkäyttö, erilaisuuden hyväksyminen, toisten arvostaminen, luottamus, yleinen asenne sekä omana itsenä oleminen.

Vuorovaikutussuhteet ovat siis hyvän työpaikan ydin ja pohja. Työpaikan laadun määrää työntekijän suhde niin johtoon kuin työtovereihinsa. Henkilöstö kokee työpaikan olevan hyvä silloin, kun se luottaa organisaation johtoon ja nauttii työtovereidensa kanssa työskentelystä. Luottamus syntyy, kun organisaation johdon toiminta on uskottavaa ja henkilöstö kokee, että heitä kunnioitetaan sekä kohdellaan oikeudenmukaisesti. (Great Place to Work 2013.) Toimiva työyhteisö tulisi kuitenkin aina hahmottaa kokonaisuutena, jossa kaikki osat ovat vuorovaikutuksessa keskenään. Kun työyhteisö toimii, saadaan aikaan hyviä tuloksia ja osaataan toimia vaikeissakin tilanteissa. (Kaivola & Launila 2007, 133.)

Hyvä työyhteisö edistää työhyvinvointia ja näin ollen toimii myös yksilön hyvinvoinnin ja jaksamisen taustalla. Työyhteisön hyvinvointi näkyy usein ulospäin ja tällä tavoin se vetää puoleensa uutta osaavaa työvoimaa sekä hyviä yhteistyökumppaneita. Tästä syystä onkin tärkeä muistaa, että työntekijän ollessa tyytyväinen, hän tuottaa hyvää tulosta ja näin ollen myös asiakas on tyytyväinen. Tärkeää on ymmärtää toimivan työyhteisön rakentuvan perustehtävän ja ydinosamisen ympärille. Näiden taustalla toimivat positiivinen yhteisöllisyys, avoin vuorovaikutus ja tiedonkulku, yhteinen visio ja strategia, toimivat rakenteet ja riittävät resurssit, kehittymisen- ja oppimisenhalu, kyky käsitellä ongelmia ja ristiriitoja sekä hyvä esimiesosaaminen. Toimivan työyhteisön elementit esitellään kuviossa 9. (Kaivola & Launila 2007, 37, 133-139.)



Kuvio 9: Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134).

Toimivaa työyhteisöä ei milloinkaan voida pitää itsestäänselvyytenä ja sen eteen on usein tehtävä paljon töitä. Työtyytyväisyyden suurimmiksi haasteiksi Kaivola ja Launila nimeävät esimiestyön puutteet, työhön liittyvät epävarmuustekijät sekä työssä jaksamisen. (Kaivola & Launila 2007, 37, 133-139.) Hyvä työpaikka voidaan kuitenkin rakentaa minne vain ja mille tahansa toimialalle. Se kuinka paljon vaivaa hyvän työpaikan ja hyvän ulkoisen työnantajakuvan rakentamiseen vaaditaan, on pitkälti riippuvainen yrityksen toimialasta. Näiden elementtien rakentaminen tulisi kuitenkin aina aloittaa organisaation sisältä. (Leukumaavaara 2013, D4.)

Valtiolle.fi on valtiovarainministeriön ja Valtiokonttorin ylläpitämä sivusto, joka on tehnyt tutkimuksen siitä, millainen on hyvä työpaikka nuorten opiskelijoiden mielestä. Tuloksissa näkyy selkeästi, että nuoret arvostavat työpaikassa erityisesti positiivista yhteishenkeä, kannustavaa ja opastavaa esimiestä sekä inhimillistä arvomaailmaa. Nuorille ja opiskelijoille on myös tärkeää, että työn sisältö on mielekästä, palkka kohtuullista ja että heillä on mahdollisuus kehittyä urallaan. Tutkimuksen mukaan pelkkä työn sisältö ja henkilöstöön liittyvät asiat eivät riitä, vaan työpaikan sijainnin tulisi olla tyydyttävä, toimitilojen viihtyisät sekä muut työskentelyn edellytykset kunnossa. (Valtiolle 2012.)

### 3.3 Hyvä esimies

Hyvä esimiestyö ja johtaminen vaikuttavat omalta osaltaan työpaikan hyvinvointiin ja tulokseen. Parhaimmillaan hyvä johtajuus on näin ollen yrityksen aito kilpailuetu. Vastaavasti huono johtaminen vaikuttaa tulokseen ja työhyvinvointiin negatiivisesti. (Aarnikoivu 2008, 177.) Johtamisen kivijalkana voidaan pitää yrityksen missiota, visiota, strategiaa ja arvoja. Jotta henkilökunta voitaisiin sitouttaa näihin tavoitteisiin, näkemyksiin, toimintasuunnitelmiin ja arvoihin, tulisi ylemmän johdon antaa näille määritelmille konkreettiset merkitykset ja sisällöt henkilöstön omassa työssä. Henkilöstön sitouttamisen edellytyksenä on kuitenkin ensin johdon ja esimiesten sitouttaminen johtamisen kivijalkaan. Tämän jälkeen esimiehen rooliin kuuluu näiden merkitysten jalkauttaminen henkilökunnalleen. Jos esimies ei ymmärrä yrityksen mission, vision, strategian ja arvojen merkitystä sekä arvoa, ei näitä pystytä hyödyntämään myöskään henkilöstön työskentelyssä. Kyseisten määritelmien merkitys perustuukin juuri siihen, että niiden avulla pystytään sitouttamaan työntekijöitä ja suunnittelemaan tekemistä yhteisten tavoitteiden saavuttamiseksi. Esimiehen tehtävänä onkin oman työyhteisön johtaminen parhaaseen mahdolliseen suoritukseen ja tulokseen. (Aarnikoivu 2008, 19-20, 34.)

Työntekijöiden motivoiminen parhaaseen mahdolliseen tulokseen edellyttää Kaivolan ja Launilan (2007, 45-50) mukaan esimiehen antamaa tukea ja vastuuta sekä voimaannuttamista. Lisäksi esimiehen tulisi olla läsnä. Nykyään esimiehen tehtävä ei siis ole entiseen tapaan vain työntekijöiden johtaminen, vaan heidän tukeminen ja mukana oleminen. Esimiehen tulisi myös kuuntelemalla ja keskustelemalla osoittaa kiinnostusta muiden työhön. Tällä tavalla hän osoittaa henkilöstölleen kiinnostuksen lisäksi arvostusta, joka puolestaan herättää työntekijöissä luottamusta esimiestä kohtaan. Tällainen läsnäolo voi lisäksi antaa esimiehelle tietoa, joka auttaa häntä erilaisten päätösten teossa esimerkiksi työtehtävien muuttuessa. Olemalla todellisessa vuorovaikutuksessa työntekijöidensä kanssa esimies helpottaa ja nopeuttaa kommunikaatiota ja päätösten tekoa, sillä jo kentällä keskusteltuja asioita ei tarvitse enää uudelleen käsitellä kokouksissa. (Kaivola & Launila 2007, 45-50.) Aarnikoivu (2008, 178) kuvaa kirjassaan kyseisenlaisen kumppanuusjohtamisen V8-mallin, jossa on esitelty kahdeksan kumppanuusjohtajalle tyypillistä ominaisuutta, joita esimiehen tulisi toteuttaa. Näitä ovat valmentaminen, välittäminen, vaatiminen, virittäminen, valtuuttaminen, viestiminen, vuorovaikutaminen ja voimaannuttaminen. V8- malli esitellään kuviossa 10.

Valmenna	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Luo edellytyksiä onnistua</li> <li>•Kehitä</li> </ul>
Välitä	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Osoita huomiota ja anna palautetta</li> <li>•Huomioi epävirallisen viestinnän merkitys</li> </ul>
Vaadi	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Haasta kehittymään</li> <li>•Aseta tavoitteita ja seuraa niiden etenemistä</li> </ul>
Viritä	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Motivoi ja kannusta</li> <li>•Energisoi</li> </ul>
Vastuuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Osoita tekemisen ja tekemättä jättämisen merkitys ja vaikutus</li> </ul>
Viesti	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Kerro, tiedota ja informoi työn tekemiseen liittyvistä asioista</li> </ul>
Vuorovaikuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Keskustele ja osallistu</li> <li>•Sitouta</li> </ul>
Voimaannuta	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Auta työntekijää näkemään itsessään olevat voimavarat ja osoita kysy vaikuttaa omaan hyvinvointiin ja tuloksiin</li> <li>•Luota työntekijään</li> </ul>

Kuvio 10: Esimiestyön V8-malli (Aarnikoivu 2008, 178).

Edellä mainittujen ominaisuuksien lisäksi, esimiehen tulisi omata hyvä itsetunto. Tämä siksi, että se mahdollistaa omien heikkouksien tunnistamisen ja myöntämisen sekä niistä oppimisen. Hyvä esimies ei koe toisten menestystä uhkana, vaan antaa toisten pärjätä ja toimia edelläkävijöinä. Hän ymmärtää, että työntekijät ovat yrityksen tärkeimpiä tuloksen tekijöitä, eivätkä sen suurin kustannuserä. Tästä syystä hyvä esimies antaa työntekijöilleen tilaa ja mahdollisuudet kehittyä työssään. Tämä taas tukee niin yrityksen toimintaa kuin lisää työntekijöiden motivaatiota ja tehokkuuttakin. Hyvän esimiehen ominaisuuksiin kuuluu myös työntekijöiden kannustaminen, huomioiminen omana itsenään ja tasa-arvoisesti. Lisäksi esimiehen tulee huolehtia siitä, että työyhteisö tietää ja pysyy perustehtävässään. On olennaista muistaa, että esimies toimii aina eräänlaisena esimerkkinä työpaikallaan. Tästä syystä olisi myös tärkeää kiinnittää huomiota siihen, millaista ihmiskuvaa ja -käsitystä hän edustaa. Johtamisessa voidaankin pitää melkein tärkeämpänä sitä, mitä esimies edustaa ja miten hän toimii kuin sitä, mitä hän konkreettisesti tekee. (Kaivola & Launila 2007, 55-60.)

Johtamismallit ovat nykypäivänä uudistuneet paljon siitä, mitä ne ovat olleet vuosikymmeniä sitten. Kaivola ja Launila pitävätkin johtajuudessa ongelmallisena juuri sitä, että vielä tänäkin päivänä vallitsevat johtamismallit ovat peräisin vuosikymmenten takaa ja ovat siksi osin käytännöltään vanhentuneita. Näiden perinteisten johtamismallien mukaan vastuu ja valta keskittyvät vain esimiehille ja johtajille, eli johtajuutta toteuttaa vain ja yksinomaan esimies. Jotta tällainen johtaminen voisi toimia, tulisi työpaikalla olla hyvin selkeä hierarkia ja voimakas kontrolli, lisäksi esimiehen tulisi jatkuvasti motivoida työntekijää. Nykyään johtajuus on kuitenkin alkanut muuttua yhä ihmisläheisempään suuntaan ja tärkeää onkin inhimillisyyden korostaminen. Siksi esimieheltä nykyään odotetaan työntekijää kohtaan enemmän ymmärrystä ja aikaa kuunnella, kuin yksinomaan toimintojen ja ihmisten kontrollointia. Toimiakseen tällainen nykyaikainen esimiestyö edellyttää aiemmasta tutun hierarkian hajottamista ja unohtamista sekä yhteistoiminnallista ja vuorovaikutuksellista toimintatapaa johtaa työntekijöitä. Tällainen työyhteisö edellyttää niin työntekijöiltä kuin esimieheltäkin halua ja kykyä avoimeen yhteistyöhön. Johtajuus ei siis enää nykyisessä muodossaan ole pelkkä esimiehen ominaisuus, vaan johtajuus on yhteisöllinen prosessi esimiehen ja työntekijän välillä. Vastuuta ja valtaa jaetaan myös muiden kuin esimiehen harteille. (Kaivola & Launila 2007, 37-39.)

#### 4 Rekrytointi

Rekrytoinnilla tarkoitetaan toimenpiteitä, joilla yritykseen hankitaan henkilöstöä toiminnan mahdollistamiseksi. Rekrytointiprosessi puolestaan pitää sisällään kaikki ne tapahtumat, jotka onnistunut rekrytointi tarvitsee tapahtuakseen. Rekrytointiprosessi pitää sisällään monia vaiheita, kuten tehtävän kuvan ja valintakriteerien määrittämisen, rekrytointikanavien valinnan, hakemusten käsittelyn ja tiedusteluihin vastaamisen, valintapäätöksen, työsuhteen solmimisen sekä henkilöstön perehdyttämisen. (Työterveyslaitos 2010.) Rekrytointi on yritykselle tai konsernille strateginen päätös, jonka avulla pyritään saamaan yrityksen sisälle tulosta tekeviä avainhenkilöitä ja henkilöstöä. Tällainen strateginen rekrytointipäätös on usein pitkävaikutteinen, niin hyvässä kuin pahassakin. Pahimmillaan rekrytointipäätöksen purkaminen voi olla, niin taloudellisesti kuin henkisestikin vaikea prosessi, joten rekrytointia tulee miettiä tarkkaan. (Helsilä 2002, 20-22.)

Rekrytointi voidaan jakaa karkeasti sisäiseen ja ulkoiseen rekrytointiin. Sisäisellä rekrytoinnilla tarkoitetaan, että uuteen tehtävään haetaan henkilöä yrityksen tai konsernin omista työntekijöistä. Sisäinen rekrytoinnin verkosto kuitenkin usein kasvaa, työntekijöiden välittäessä viestiä avoimesta tehtävästä tuttavilleen ja sukulaisilleen. Yrityksen ulkoinen rekrytointi puolestaan tarkoittaa, että henkilöstöä haetaan yrityksen ulkopuolelta ja näin ollen kuka tahansa voi hakea avoimeen tehtävään. Yrityksen ulkoinen rekrytointi voidaan hoitaa joko itse tai käyttää apuna esimerkiksi eri rekrytointialan yrityksiä. Rekrytointiprosessi voi vaihdella suuresti riippuen esimerkiksi yrityksen koosta, organisaatiosta, tarpeesta tai työtehtävästä. Kui-

tenkin rekrytointi on aina prosessi, johon on käytettävä aikaa ja vaivaa parhaan mahdollisen lopputuloksen saavuttamiseksi. (Raahen-seudun yrityspalvelut.)

Rekrytoinnin ja sen onnistumiseen vaikuttaa omalta osaltaan yrityksen työnantajakuva. Hyvä ja ennen kaikkea totuudenmukainen työnantajakuva helpottaa työhön hakijaa arvioimaan työpaikan sopivuutta itselleen. Rekrytoinnin onnistumisen kannalta onkin tärkeää, että niin hakija kuin yritys arvioi hakijan sopivuuttaan yritykseen ja haettuun tehtävään. Jos hakija kokee sopivansa avoimeen työtehtävään, auttaa se myös yritystä, sillä rekrytointitilanteessa se saa laadukkaampia hakemuksia. (Korpi 2012.)

#### 4.1 Rekrytoinnin merkitys

Rekrytoinnilla on valtava merkitys yrityksen menestyksen kannalta, sillä rekrytointi rakentaa osaamista. Rekrytoinnin avulla yritys saa uuden työntekijän, joka tuo yritykseen uutta energiaa, voimavaroja, osaamista, työpanosta sekä motivaatiota. Lisäksi voi olla, että uusi työntekijä on jo alalla aiemmin työskennellyt, joten hänen kauttaan voidaan saada uusia yhteistyöverkostoja sekä asiakkaita. Kun yrityksessä rekrytoidaan, työympäristö rikastuu sekä uusiutuu, jonka seurauksena usein myös tulokellisuus paranee. (Vaahtio 2005, 11-12.) Jokaisen rekrytoinnin voidaan ajatella olevan yritykselle investointi, joka onnistuessaan maksaa itsensä takaisin. Tästä syystä on oleellista, että rekrytointi suunnitellaan hyvin ja siihen käytetään aikaa. (TTL 2011.)

Rekrytoinnin kautta yrityksen on myös mahdollista jakaa informaatiota sekä markkinoida yrityksen tuotteita ja palveluita. Hyvällä ja onnistuneella rekrytoinnilla voidaan niin ikään luoda hyvää yrityskuvaa. Rekrytoinnissa on tärkeää onnistua, sillä yrityksen työntekijät ovat avainasemassa yrityskuvan luomisessa sekä tuotteiden tai palveluiden menestyksessä. Kaikki tämä onnistuneen rekrytoinnin merkitys kiteytyy siihen, että uuden henkilöstön rekrytoinnilla on mahdollista saada asiakkaita sekä verkostoja. (Vaahtio 2005, 13-15.)

#### 4.2 Rekrytointiprosessit

Rekrytointiprosessin onnistumiseksi on yrityksen hyvä miettiä useita eri asioita. Kun uutta työntekijää lähdetään rekrytoimaan, pitää yrityksen pystyä ennakoimaan tulevaisuuden tarpeita ja tehdä niiden pohjalta rekrytointisuunnitelma. Koska rekrytointi on investointi, voidaan tarvittaessa turvautua ulkopuoliseen apuun. Rekrytointipalveluita tarjoavia yrityksiä on tänä päivänä paljon, joten apua on helppo löytää. Onnistuneen rekrytointiprosessin edellytys on, että rekrytoija antaa mahdollisimman totuudenmukaisen kuvan avoimesta työstä sekä yrityksestä. Tämä vaikuttaa esimerkiksi siihen, että rekrytoija valitsee juuri oikean henkilön avoimeen työpaikkaan. Oikean henkilön valinnalla on suuri merkitys, sillä oikeanlainen henki-

lö suoriutuu paremmin työstään ja kasvattaa yrityksen tuottavuutta. Lisäksi oikeanlaisella rekrytoinnilla työyhteisön ilmapiiri ja motivaatio säilyvät hyvinä sekä asiakastyytyväisyys lisääntyy. Hyvä ja onnistunut rekrytointi luo osaltaan hyvää työnantajakuvaa ja yrityksen on jatkossakin mahdollista saada hyviä työntekijöitä yritykseensä. (TTL, rekrytointi 2011.)

Rekrytointiprosessi voidaan jakaa karkeasti kolmeen eri vaiheeseen: työtehtävän analyysiin, avoimesta työpaikasta tiedottamiseen ja uuden työntekijän valintaan. Parhaan rekrytointituloksen takaamiseksi, tulee rekrytointiprosessi suunnitella hyvin. Kun yrityksessä havaitaan tarve palkata uutta henkilöstöä, tulee sen käyttää aikaa rekrytoinnin suunnitteluun. Yrityksen on tässä vaiheessa hyvä miettiä mitä ja ketä se varsinaisesti etsii, mihin tehtävään ja mistä joukosta (Valvisto 2005, 35). Prosessi alkaa siis siitä, että yritys analysoi, mihin uutta työntekijää tarvitaan. Rekrytointiprosessin ensimmäisessä vaiheessa yritys on jo todennut, että rekrytointi on tarpeellinen ja näin ollen sen tulee seuraavaksi miettiä, mitä se tarvitsee nyt ja mitä se tarvitsee tulevaisuudessa. Jotta yritykseen osattaisiin rekrytoida oikeanlainen henkilö, on sen erityisen tärkeä pohtia, tuleeko avoimen paikan toimenkuva lähivuosina muuttumaan. (Vaahtio 2005, 71.) Avoimen tehtäväkuvan määrittäminen on koko rekrytointiprosessin pohja. Tärkeää on myös pohtia, millaisia kriteerejä vaaditaan uutta työntekijää valittaessa. Kun työtehtävä-analyysi on valmis, voidaan päättää siitä, missä ja kuinka laajasti avoimesta työtehtävästä tiedotetaan. (Vaahtio 2005, 31.)

Rekrytoinnin toiseen vaiheeseen eli tiedottamiseen siirryttäessä yrityksen tulee valita rekrytointikanava sekä tehdä työpaikkailmoitus, jonka avulla rekrytoidaan. Koska rekrytointikanavia on nykyään paljon, on erityisen tärkeää kiinnittää huomiota juuri oikean rekrytointikanavan tai rekrytointikanavien yhdistelmien valintaan. Valitun kanavan tulisi olla sellainen, millä tavoitetaan haluttu joukko kustannustehokkaasti. Rekrytointikanavan valinnan jälkeen yrityksen pitää tehdä rekrytointi-ilmoitus. Yrityksen työpaikkailmoituksesta tulee käydä ilmi kaikki se tarpeellinen tieto, joita mahdolliset uudet työnhakijat tarvitsevat. Haluttiin tai ei, työpaikkailmoitus kertoo aina lukijalleen jotain yrityksestä. Se voi luoda positiivista tai negatiivista yritys- ja työnantajakuvaa. Tämän takia ilmoituksen tulisikin aina olla haluttua työnantajakuvaa vahvistava ja tukeva. Kuitenkin tulee muistaa, että haluttaessa muokata jo olevaa työnantajakuvaa, ei ratkaisuna voida pitää vain yhtä rekrytointiprojektia, vaan työnantajakuvaa täytyy muokata asteittain. Työpaikkailmoitus on siis osaltaan myös markkinointia ja siksi siihen onkin syytä kiinnittää erityistä huomiota. Tästä syystä on myös tärkeää, että ilmoituksen kieli- ja ulkoasu ovat imagon mukaisia ja kieliopillisesti oikein. Näiden työpaikkailmoituksen elementtien ollessa kunnossa varmistetaan, että työpaikkailmoitus kiinnittää halutun kohderyhmän huomion. Ilmoitusta laadittaessa yrityksen on tärkeää huomioida, että ilmoituksen tarkoituksena on antaa todenmukainen kuva yrityksestä ja avoimesta tehtävästä. Ulkoisen rekrytointi-ilmoittamisen lisäksi yrityksen on hyvä pitää yllä myös omia internetsivuja, jossa se voi ilmoittaa vapaista työpaikoistaan. (Vaahtio 2005, 129-131; Valvisto 2005, 35.)



Valinta siitä, haluaako yritys rekrytoida ulkoa vai sisältä on yrityksen oma. Yrityksen ulkoinen rekrytointi kannattaa usein silloin kuin yrityksen toimintoja suunnataan uudelleen tai resurssitarve on kasvanut. Ulkoisten rekrytointien kautta saadaan usein sellaista osaamista, jota yrityksen sisältä ei entuudestaan löydy. Yritysten on kuitenkin hyvä muistaa ja huomioida sisäinen rekrytoinnin mahdollisuus. Kun rekrytoija tuntee rekrytoitavan jo entuudestaan, mahdollisten virheiden määrä pienenee ja yrityksen työnkiertoa voidaan tukea. Sisäisillä rekrytoinneilla on huomattu olevan positiivista vaikutusta henkilöstöön. Muun muassa sen on koettu lisäävän työmotivaatiota, sillä sisäisten rekrytointien kautta henkilöstö kokee, että heidän osaamistaan palkitaan. (Vaahtio 2005, 36-37.)

Rekrytoinnin viimeisessä vaiheessa valitaan uusi työntekijä. Jos yritys on rekrytoinut ulkoisesti, on se usein saanut monia työhakemuksia. Hakemukset tulee aina lukea huolellisesti. Avointen hakemusten kautta yritys voi tarkistaa, onko se onnistunut herättämään haluamansa kohderyhmän kiinnostuksen itsestään työnantajana (Valvisto 2005, 35.) Saamistaan hakemuksista yritys valitsee potentiaalisimmat työnhakijat työhaastatteluun. Haastatteluun on useimmiten hyvä valita useampia henkilöitä, jotta heitä päästään vertailemaan ja hakijoista saadaan mahdollisimman kattava näkemys. Tällä tavoin saadaan paras käsitys tarjonnasta ja vähennetään riskiä epäonnistua rekrytoinnissa. Työhaastattelussa rekrytoijan on hyvä kysyä työnhakijan työkokemukseen ja koulutukseen liittyvää tietoa sekä hänen odotuksiaan työpaikasta. Hakijoita tulee aina kohdella tasa-arvoisesti, eikä valinnassa saa tapahtua minkäänlaista syrjintää. Perhe- ja yksityiselämään liittyvät kysymykset ovat haastattelussa kiellettyjä, sillä ne kuuluvat yksityisyydensuojasta annetun lain piiriin. Esimerkiksi raskauteen tai lapsien hankintaan liittyviä kysymyksiä ei saa rekrytointitilanteessa esittää. Haastattelun lisäksi valinnan apuna voidaan käyttää lisänä soveltuvuustestiä tai koetta. Psykologinen henkilöarviointi sisältää joko suullisen tai kirjallisen raportin. Soveltuvuustestiä mietittäessä on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota sen todelliseen tarpeeseen. Tärkeää soveltuvuustestin käytössä on se, että ammattilainen suorittaa testin. Tällaisen testin avulla yritys saa lisäinformaatiota työntekijän soveltuvuudesta rekrytoitavaan työtehtävään. Haastattelun ja mahdollisten soveltuvuustestien jälkeen yrityksen on aika valita oikea henkilö avoinna olevaan työpaikkaan. Valinnan apuna on yrityksen hyvä käyttää rekrytoinnin alussa tehtyä kriteerilistaa. Kriteerien vertailu muistiinpanoihin hakemuksista sekä haastatteluista helpottaa parhaan ja sopivimman henkilön valintaa juuri haettuun tehtävään. (Vaahtio 2005, 140-160.)

Yrityksen tekemän rekrytoinnin jälkeen tulee valittu henkilö aina perehdyttää työtehtäviinsä, usein perehdytys alkaakin jo heti ensimmäisestä kontaktista uuteen työntekijään. Jos perehdyttämistä ei heti työsuhteen alkuvaiheessa hoideta hyvin, voi se tietää suuria ongelmia myöhemmin, sillä perehdyttäminen on liiketoiminnan tehokkuuden kannalta yksi tärkeimmistä asioista. Perehdyttämisen varsinaisena tehtävänä voidaankin pitää uuden työntekijän työpanoksen nostattamista ja sen muuttamista nopeasti tuottavammaksi. Tämä taas varmistaa,

että työntekijän työpanos on linjassa yhtiön strategian kanssa, vieden yritystä lähemmäs sen asettamia strategian sekä arvojen mukaisia visioita ja tavoitteita. Kun työntekijä ymmärtää yrityksen tavoitteet ja visiot, on hänet helpompi sitouttaa yrityksen toimintaan. Näistä syistä perehdyttämisen yksi tärkeimmistä tehtävistä onkin yrityksen identiteetin ymmärtämisen vahvistaminen sen strategian ja tuotteiden kautta. Viimeistään perehdyttämisen jälkeen tulisi uuden työntekijän ymmärtää, minkä eteen hän työskentelee. Jotta työntekijän kuva työtehtävistä tai yrityksen toiminnasta olisi realistinen, tulee nämä asiat käsitellä jo rekrytointivaiheessa totuudenmukaisesti. Tällä tavoin uuden työntekijän mielikuva on töiden aloittamishetkellä mahdollisimman lähellä todellisuutta. Koska työsuhteen alussa uuden työntekijän prosessoitavaksi tulee paljon uutta tietoa, hän tarvitsee tuekseen hyvän perehdyttämisohjelman, joka tukee tästä tietotulvasta selviytymistä. Hyvä työtehtäviin perehdyttäminen auttaa työntekijää erottamaan oleelliset asiat epäoleellisista ja löytämään tarvitun tiedon nopeasti. Uuden työntekijän aloittaessa työpaikalla on hyvän rekrytointiprosessin mukaisesti tärkeää, että esimies on häntä vastassa heti ensimmäisenä päivänä. Jos esimies ei pääse fyysisesti paikalle, on uusi työntekijä hyvä toivottaa tervetulleeksi puhelimitse. Tämä ja uudelle työntekijälle varattu työpiste, työkalut ja perehdyttämisohjelma luovat hänelle jo heti ensimmäisestä työpäivästä tunteen siitä, että hän on yritykselle tärkeä. (Valvisto 2005, 47-49.)

#### 4.3 Rekrytointikanavat

Yrityksen päättyessä ulkoiseen rekrytointiin, on sen syytä pohtia, mikä on parhaiten sopiva rekrytointikanava juuri yritykselle itselleen. Rekrytointikanavia on yhä enenevässä määrin. Näitä ovat esimerkiksi internet, lehti-ilmoitukset, suorat kontaktit, työvoimatoimistot, konsulttitoimistot sekä henkilöstövuokrausyritykset. Erityisesti internetissä on tarjolla useita toimijoita sekä palveluiden tarjoajia, jotka auttavat rekrytoinnissa. Jos halutaan etsiä nuorta työvoimaa, on rekrytointikanavina syytä huomioida erilaiset opiskelija- ja ammattijärjestöt. (Valvisto 2005, 39.) Rekrytointikanavan valintaan vaikuttavat muun muassa yrityksen toimiala, luottamuksellisuus tai julkisuus, avoimen tehtävän taso, aikataulut, omat resurssit ja osaaaminen sekä rekrytointiin käytettävä budjetti. Esimerkiksi alemmaa henkilöstöä voi vuokrata tai etsiä sopivaa työntekijää opiskelijajärjestöistä, kun taas ylintä johtoa rekrytoidaan usein sisältä tai ilmoitushaulla. (Herold 2007, 9-10.)

Julkisella haulla tarkoitetaan sitä, että rekrytoija hakee työntekijöitä esimerkiksi internetissä, lehdessä tai radiossa. Tällöin työpaikkailmoitus on siis julkisesti kaikkien nähtävillä. Julkisen haun hyviä puolia ovat sen laaja näkyvyys ja se, että se on usein toimeksiantajalle helppo tapa rekrytoida. Julkisen haun avulla yritys voi rakentaa yrityskuvaansa, kuten edellä on mainittu. Julkisen haun avulla kiinnostuneet työnhakijat aktivoituvat ja joukosta voi löytyä myös yllättäviä osaajia. Toisaalta, julkinen haku voi olla raskas, esimerkiksi jos hakemuksia tulee

paljon. Tämä kuitenkin mahdollistaa sen, että rekrytoijalla on paljon työnhakijoita, joista valita juuri se oikea. (Herold 2007, 12.)

Toisena rekrytointikanavana yritys voi käyttää suoraa hakua. Suorahaku eli niin sanottu head-hunting tarkoittaa, että avoimesta työpaikasta ei ilmoiteta julkisesti, vaan yritys etsii kohdennetusti potentiaalisia työntekijöitä. Suorahaku on luottamuksellinen tapa etsiä työntekijää ja se on tarkoin kohdennettavissa. Kun tiedetään, mitä etsitään, riskit pienenevät. Suorahaku on julkisen haun tavoin halpa ja helppo tapa rekrytoida. (Herold 2007,13.)

Kolmas vaihtoehto rekrytoinnin kannalta on turvautuminen työntekijöiden vuokraamiseen. Henkilöstövuokrausyrityksiä on tänä päivänä monia ja ala kasvaa jatkuvasti. Henkilöstövuokraus on yritykselle usein nopea ja halpa kanava hankkia työvoimaa, sillä se ei aiheuta yritykselle kiinteitä kustannuksia ja vuokratyö on yleensä erittäin joustavaa. Henkilöstön vuokraus voi olla yritykselle hyvä vaihtoehto erityisesti silloin, kun se etsii määräaikaista työntekijää tai tuuraaajaa. (Herold 2007, 14).

## 5 Opinnäytetyön tutkimukset tulokset

Opinnäytetyössä perehdyttiin ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttaviin elementteihin ja tutkittiin Nordic Morning -konsernin ulkoista työnantajakuva ja tunnettuutta. Tavoitteena on tutkimuksen pohjalta ymmärtää, miten konsernin työnantajakuva voitaisiin parantaa. Opinnäytetyön tutkimuksena tehtiin työnantajakuvaan liittyvä sähköinen kysely sekä ryhmähaastattelu, jotka molemmat toteutettiin Laurea-ammattikorkeakoulun sisällä. Tässä tutkimuksessa Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomiopiskelijat valittiin edustamaan tutkimuksen perusjoukkoa, työnmarkkinoille astuvaa uutta sukupolvea.

Opinnäytetyön sähköinen kysely lähetettiin Laurea-ammattikorkeakoulun tradenomi opiskelijoille, kaikkiin toimipisteisiin joissa heitä opiskelee. Tällä tavoin saatiin laaja otos tutkitusta perusjoukosta. Tradenomeiksi opiskellaan Laurea-ammattikorkeakoulun Keravan, Tikkurilan, Otaniemen, Hyvinkään, Lohjan ja Leppävaaran toimipisteissä. Tradenomi opiskelijoiksi lukeutuvat liiketaloutta, tietojenkäsittelyä sekä turvallisuusalaa opiskelevat. Sähköinen kysely lähetettiin valitulle kohderyhmälle sähköpostitse 13. toukokuuta 2013. Vastauksia sähköiseen kyselyyn saatiin selkeästi eniten sen lähettämispäivänä, sekä sitä seuraavina kahtena päivänä. Kysely oli avoinna kaksi viikkoa ja se sulkeutui 26. toukokuuta 2013.

Sähköiseen kyselyyn saatiin yhteensä 148 vastausta. Vastaaajista naisia oli 99 henkilöä ja miehiä 49 henkilöä. Iältään heistä suurin osa, 54,7 %, oli 21-25-vuotiaita. Toiseksi eniten vastaajia eli 16,2 %, kertoi iäkseen 26-30 vuotta. Loput vastaajat jakautuivat iältään melko tasaisesti ikäryhmiin 18-20 vuotta, 31-35 vuotta sekä yli 40 vuotta. Vähiten vastaajia, 4,1 %, kuului ikä-

ryhmään 36-40 vuotta. Kysely lähetettiin tradenomiopiskelijoille, mutta kyselyssä vastaajilla oli kuitenkin mahdollisuus tarkentaa, mihin he ovat opiskeluissaan syventyneet. Suurin osa vastaajista kertoi opiskelevansa liiketaloutta. Liiketalouden opiskelijoista 37,2 % kertoi syventyneensä opiskeluissaan markkinointiin ja 16,7 % taloushallintoon. Lisäksi kyselyyn vastasi henkilöstöjohtamisen, tietojenkäsittelyn, viestinnän, myynnin ja rahoituksen sekä projektinhallinnan opiskelijoita. Vähiten vastauksia saatiin turvallisuusalaa opiskelevilta. Sähköisen kyselyn lomake löytyy opinnäytetyön lopusta, liite 2.

Sähköisen kyselyn ensimmäisen osion tavoitteena oli kartoittaa työnhakuun ja hyvään työnantajaan liittyviä ominaisuuksia yleisellä tasolla. Kyselyn tarkoitus oli muun muassa selvittää, millaisia kanavia opiskelijat käyttävät etsiessään töitä sekä millaista tietoa he yrityksistä etsivät. Lisäksi haluttiin kartoittaa, mitä kohderyhmä haluaa työnhaun yhteydessä yrityksestä tietää sekä millaista tietoa yrityksen pitäisi itsestään ulospäin esimerkiksi rekrytointitilanteessa kertoa. Kyselyn toisessa osiossa keskityttiin Nordic Morning -konsernin ulkoiseen työnantajakuvaan sekä siihen, millaisena työnantajana opiskelijat konsernia pitivät aiemman tietonsa sekä kyselystä saamansa informaation perusteella. Tämän osion tavoitteena oli saada selvyys siitä, millainen tunnettuus ja maine Nordic Morning -konsernilla on valitun kohderyhmän keskuudessa. Lisäksi kartoitettiin konsernin tytäryhtiöiden ja konsernin aiemman nimen, Editan tunnettuutta.

Sähköisen kyselyn lisäksi opinnäytetyössä käytettiin toista tiedonkeruumenetelmää, ryhmähaastattelua. Ryhmähaastattelu toteutettiin Laurea Keravan toimipisteessä 17. huhtikuuta 2013. Ajatus ryhmähaastattelun pitämisestä saatiin opinnäytetyön toimeksiantajilta Nordic Morning -konsernista. Ryhmähaastattelun tarkoituksena oli saada osallistujat keskustelemaan ja kertomaan omia kokemuksiaan hyvästä työnantajasta ja työpaikasta. Ryhmähaastattelutilanteessa osallistujille esiteltiin tutkimuksen kohteena oleva Nordic Morning -konserni ja sen tytäryhtiöt niiden omien internetsivujen kautta. Tämän esittelytavan kautta haluttiin luoda haastateltaville mahdollisimman totuudenmukainen kuva yrityksistä. Yritysesittelyjen jälkeen kysyttiin opiskelijoiden mielipiteitä yritysten visuaalisesta ilmeestä sekä yritysten luomista mielikuvista ja kiinnostavuudesta. Haastattelukysymykset keskittyivät kuitenkin suurimmaksi osaksi samoihin teemoihin kuin sähköinen kyselykin. Ryhmähaastattelutilanteen keskustelun kautta tarkoituksena oli saada opiskelijoilta tarkempia ja moniulotteisempia vastauksia liittyen Nordic Morning -konsernin työnantajakuvaan. Haastattelutilanne antoi opinnäytetyön tekijöille myös mahdollisuuden kysymysten tarkentamiseen, jos jokin jäi haastateltavalle ryhmälle epäselväksi tai jos kysymys ei muuten herättänyt keskustelua.

Ryhmähaastatteluun osallistuneista seitsemän oli naisia ja kolme miehiä. Haastatelluista opiskelijoista suurin osa, kuusi opiskelijaa, oli ikähaarukassa 21-23-vuotta. Kaksi opiskelijaa kuului ikäluokkaan 24-26-vuotta. Näiden lisäksi haastatteluun osallistui yksi 18-20-vuotias sekä yksi

yli 26-vuotias. Suurin osa opiskelijoista mainitsi opiskeluidensa pääaineeksi markkinoinnin. Muutama opiskelijoista kertoi, että on lisäksi opiskellut henkilöstöjohtamista ja yksi kertoi opiskelleensa markkinoinnin ohella taloushallintoa. Otannasta suurin osa, kahdeksan opiskelijaa, opiskeli liiketaloutta toista vuotta. Lisäksi yksi opiskelija oli neljännen ja yksi kuudennen vuoden opiskelija.

## 5.1 Työnhaku

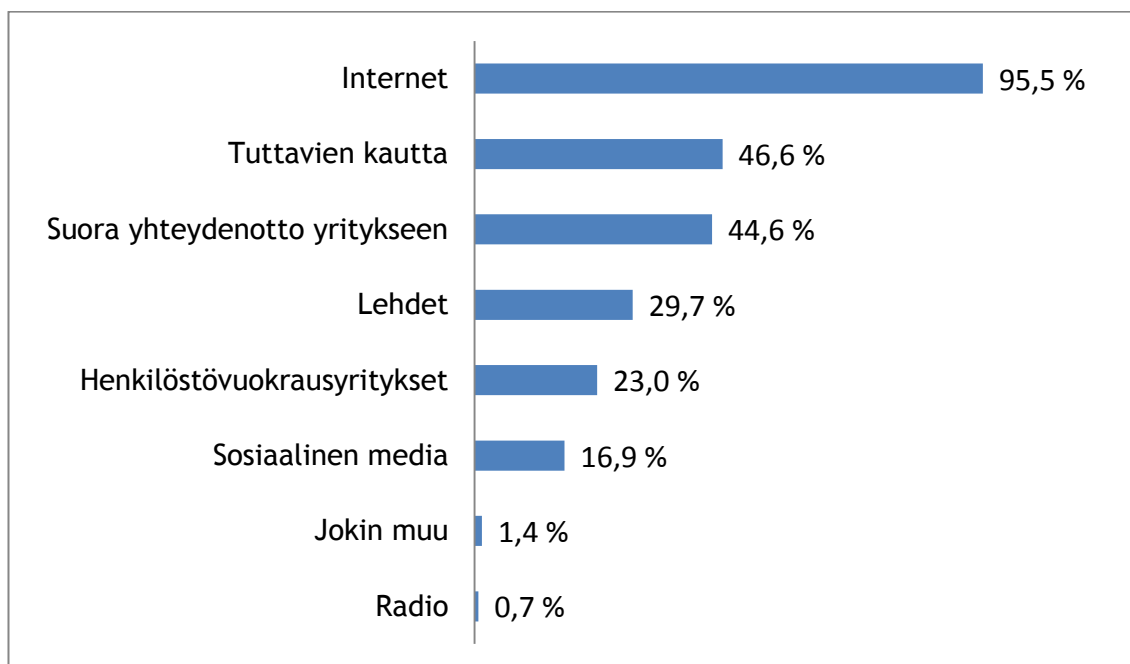
Tässä opinnäytetyön luvussa käydään läpi sähköisen kyselyn sekä ryhmähaastattelun työnhakukanaviin ja yritysten ulkoiseen viestintään liittyviä tutkimustuloksia. Valittujen tutkimusmenetelmien kautta haluttiin selvittää, millaisia työnhakukanavia tutkimuksen kohderyhmä käyttää. Sähköisessä kyselyssä työnhakukanavat oli nimetty valmiiksi ja näistä annetuista vaihtoehdoista vastaajat saivat valita kolme itselleen tärkeintä. Annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi kyselyssä oli vastaajille annettu mahdollisuus nimetä myös jonkin muu, kuin valmiiksi mainittu työnhakukanava. Ryhmähaastattelussa kartoitettiin keskustelun muodossa suureksi osaksi samoja asioita kuin sähköisessä kyselyssä. Ryhmähaastattelussa yllättävän isoksi teemaksi nousi sosiaalinen media sekä sen käyttö rekrytoinnin apuna ja työnhaun kanavana.

Opinnäytetyön yhtenä teemana oli yrityksen ulkoinen viestintä. Tutkimusmenetelmien kautta haluttiinkin selvittää, millaista informaatiota potentiaaliset työnhakijat haluavat työnhakutilanteessa yrityksestä saada ja mistä he tätä haluttua tietoa ensisijaisesti etsivät. Yrityksen ulkoiseen viestintään liittyvät kysymykset oli sähköisessä kyselyssä laadittu avoimiksi, jotta vastauksista saataisiin mahdollisimman kattavia ja monipuolisia. Ryhmähaastattelussa haastateltavia pyydettiin jo etukäteen tutustumaan omatoimisesti Nordic Morning -konsernin ja sen tytäryhtiöiden kotisivuihin. Tällä tavoin haastatteluun osallistujia kannustettiin ja autettiin jo entuudestaan luomaan jonkinlainen käsitys konsernista ja sen tytäryhtiöistä, sekä niiden kotisivujen tarjoamasta informaatiosta. Ryhmähaastattelutilanteessa osallistujille kuitenkin esiteltiin Nordic Morning -konsernin sekä sen tytäryhtiöiden kotisivut opinnäytetyön tekijöiden toimesta. Esittelyiden jälkeen haastateltavat saivat kommentoida näiden kotisivujen toimivuutta sekä sieltä löytyvää informaatiota.

### 5.1.1 Työnhakukanavat

Sähköisen kyselyn ensimmäisenä aiheena olivat työnhakukanavat. Ensimmäiseksi kyselyssä haluttiinkin tietää, mitä työnhakukanavia valittu kohderyhmä pääsääntöisesti työhaussaansa käyttää. Tähän kysymykseen oli annettu vastausvaihtoehtoja, mutta myös mahdollisuus nimetä jokin muu kuin annettu työnhakukanava. Eri työnhakukanavien suosiota on havainnollistettu kuviossa 11. Suosituimmaksi työnhakukanavaksi nousi internet, jota käytti jopa 95,9 % vastaajista ensisijaisena työnhakukanavana. Toiseksi suosituimmaksi työnhakukanavaksi nimettiin

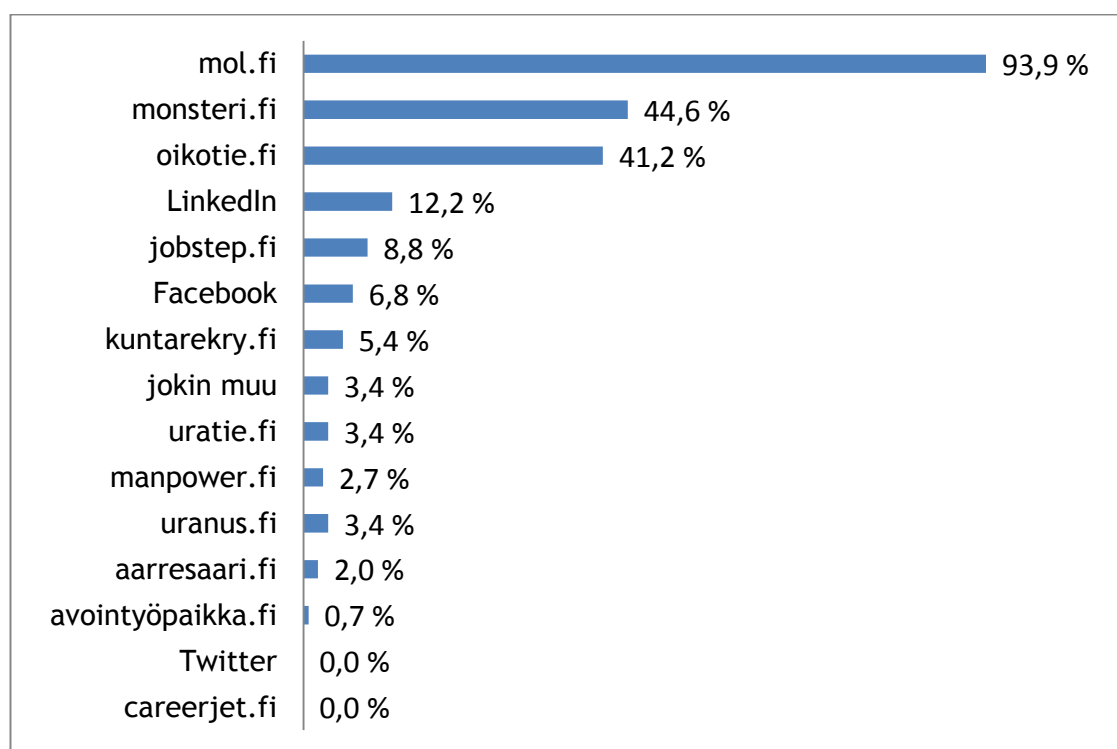
tuttavat ja heidän verkostonsa. Vastaaajista lähes puolet eli 46,6 %, kertoikin kääntyvänsä tuttaviansa puoleen etsiessään töitä. Miltei yhtä moni, 44,6 %, suosi suoraa yhteydenottoa yritykseen, jos yritys kiinnosti työnantajana. Näiden lisäksi töitä etsittiin lehtien kautta. Radiota puolestaan ei koettu kovinkaan hyväksi työnhakukanavaksi ja vain yksi vastaajista mainitsi käyttävänsä sitä yhtenä pääsääntöisenä työnhakukanavanaan. Annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi avoimeen vastauskenttään oli mainittu työnhakukanavaksi erilaiset tapahtumat sekä messut.



Kuvio 11: Työnhakukanavat.

Ryhmähaastattelusta kävi ilmi, että opiskelijat käyttävät paljon erilaisia työnhakukanavia oikeanlaisen työpaikan löytymisen varmistamiseksi. Ryhmähaastattelusta syntyneet pohdinnat ja vastaukset työnhakukanaviin liittyen myötäilivät pitkälti sähköisen kyselyn tuloksia. Kuten sähköisessä kyselyssä, ryhmähaastattelussa internet koettiin työnhakukanavista tärkeimmäksi. Internetin lisäksi tuttavien sanottiin olevan hyvin tärkeänä apu töitä etsittäessä. Erityisesti ystävien positiivisten kokemusten mainittiin ohjaavan omaa työnhakua, sillä nämä ystävien kesken jaetut positiiviset kokemukset luovat hyvän kuvan yrityksestä ja sen toiminnasta sekä näin ollen siis samalla luovat yritykselle hyvää työnantajakuva. Haastattelussa pohdittiin, että hyvän työnantajakuvan ansiosta joihinkin yrityksiin halutaankin hakea töihin, vaikkei yrityksellä sillä hetkellä olisikaan käynnissä rekrytointeja. Ryhmähaastattelusta kävi ilmi, että monien mielestä hyvä työnantajakuva madaltaa kynnystä ottaa suoraan yhteyttä yritykseen. Suoralla yhteyden otolla voidaan haluta esimerkiksi tiedustella vapaana olevia työpaikkoja tai jättää avoin hakemus.

Internetin käytön yhä lisääntyessä, ovat myös sen erilaiset rekrytointi- ja työnhakupalvelut monipuolistuneet. Opinnäytetyön tutkimuksella haluttiinkin selvittää, mitä internetin työnhakupalveluita tutkimukseen osallistuneet ensisijaisesti käyttävät. Sähköiseen kyselyyn vastanneiden kesken selkeästi eniten käytetty työnhakupalvelu internetissä oli työ- ja elinkeinotoimiston tarjoama työnhakupalvelu mol.fi. Vastaaajista 93,9 % sanoi käyttävänsä ensisijaisesti tämän sivuston tarjoamia palveluja työtä etsiessään. Toiseksi suosituimmaksi internetin työnhakupalveluksi nousi monster.fi, jota käytti 44,6 % vastaaajista. Lähes yhtä suosittu oli myös oikotie.fi sivuston tarjoama työnhakupalvelu, jota kertoi käyttävänsä 41,2 % vastaaajista. Muut internetin tarjoamat työnhakupalvelut, kuten kuntarekry.fi, uranus.fi ja jobstep.fi saivat vain vähän kannatusta. Internetin erilaisten työnhakukanavien käyttöä esittelee kuvio 12, jossa työnhakukanavat on laitettu järjestykseen, alkaen suosituimmasta.



Kuvio 12: Internetin työnhakukanavat.

Opinnäytetyön tutkimuksessa ilmeni, että sosiaalista mediaa ei juurikaan käytetty työnhaun yhteydessä. Sähköisestä kyselystä saadut tulokset osoittivat, että vain 16,9 % vastanneista käytti erilaisia sosiaalisen median palveluita, kuten Facebookia ja LinkedIniä etsiessään töitä. Työhaussa LinkedIn oli selkeästi suosituin sosiaalisen median kanava, vaikka sitäkin käytti vain 12,2 % sähköiseen kyselyyn vastanneista. Toiseksi eniten sosiaalisen median palveluista käytettiin Facebook-sivustoa, jota kertoi käyttävänsä 6,8 % vastaaajista. Twitter-sivustoa ei sähköisen kyselyn mukaan käytetty lainkaan potentiaalisten työpaikkojen etsinnässä.

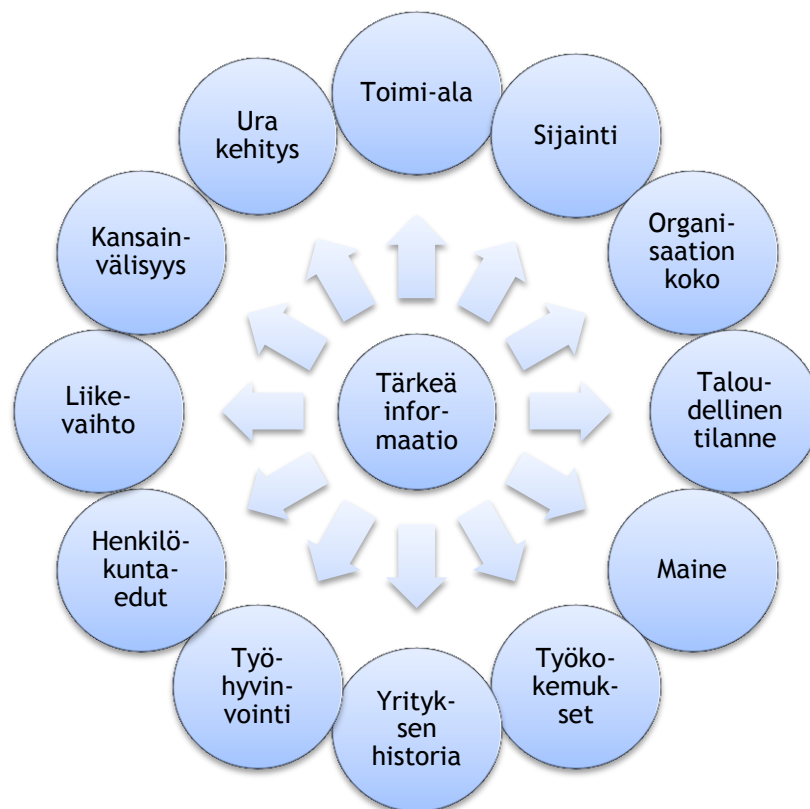
Ryhmähaastattelussa sosiaalinen media nousi suureksi puheenaiheeksi keskusteltaessa työnhakuun liittyvistä asioista. Keskustelu sosiaalisesta mediasta työnhakukanavana vastasi kuitenkin pitkälti sähköisestä kyselystä saatuja tulosta. Ryhmähaastattelussa ilmeni, että sosiaalisen median käyttämisen vähyyteen työnhaussa voi vaikuttaa se, että nämä palvelut koetaan vielä kovin uusiksi ja tämän takia vieraiksi. Tästä johtuu se, ettei sosiaalisen median tarjoamia palveluita ja mahdollisuuksiakaan osata välttämättä vielä täysin työnhaussa käyttää ja hyödyntää. Näiden asioiden takia sosiaalista mediaa ei ryhmähaastattelussakaan koettu työnhakuprosessin kannalta merkittäväksi hakukanavaksi. Kuitenkin sosiaalinen media ja sen käyttöarvo yrityksille herätti paljon pohdintaa. Haastateltavat olivat sitä mieltä, että yrityksen käyttäessä sosiaalista mediaa, voi sillä olla herkempään yhteydenottoon kannustava vaikutus. Esimerkiksi palautteen antaminen tai yritykseen reklamointi koettiin sosiaalisessa mediassa helpommaksi, kuin vaikkapa puhelimitse. Siitä huolimatta, että sosiaalista mediaa ei haastattelussa miellettykään hyväksi työnhakukanavaksi, olivat ryhmähaastatteluun osallistuneet yksimielisesti sitä mieltä, että yritysten tulisi siellä näkyä. Samalla haastateltavat kuitenkin totesivat, että jos yritys ei ole sosiaalisessa mediassa aktiivinen, ei siellä kannattaisi olla vain siellä ollakseen ja sieltä löytyäkseen. Jos sosiaalisessa mediassa ollaan, tulee siihen sitoutua. Tämä tarkoittaa, että siellä tulisi näkyä ja toimia aktiivisesti, esimerkiksi päivittämällä yrityksen toimintaan liittyviä uusimpia uutisia. Tällä tavoin aktiivinen toiminta sosiaalisessa mediassa voi luoda positiivista ja aikaansaavaa yrityskuvaa sekä pitää yritystä internetissä seuraavat ihmiset ajan tasalla yrityksen toiminnasta.

### 5.1.2 Työhaun kannalta tärkeä informaatio

Opinnäytetyön tutkimuksen yhtenä teemana oli työhaun kannalta tärkeä informaatio. Tässä osiossa onkin keskitytty työhaun kannalta siihen, millaista informaatiota yritysten ja työnantajien tulisi itsestään kertoa ulkoisille sidosryhmilleen. Pohja-ajatuksena ryhmähaastattelussa oli se, millaista tietoa työnhakija ryhtyy etsimään työnhakuilmoituksen luettuaan, ennen kuin hakee paikkaa. Haastateltavat kertoivat myös, mistä tätä tietoa haetaan. Molemmissa tiedonkeruumenetelmissä niin ryhmähaastattelussa kuin sähköisessä kyselyssäkin vastaaminen oli avointa, ilman valmiiksi annettuja vaihtoehtoja.

Molemmissa, niin sähköisessä kyselyssä kuin ryhmähaastattelussakin kävi ilmi, että tärkeimpiä tietoja potentiaalisessa työnantajassa ovat sen toimialaan, sijaintiin, organisaation kokoon ja taloudelliseen tilanteeseen liittyvät asiat. Henkilöstöpolitiikkaan ja palkkaukseen liittyvät asiat, kuten henkilöstön kehittämis- ja etenemismahdollisuudet koettiin myös tärkeiksi. Opinnäytetyön tutkimusten kautta saatuja vastauksia työhaun kannalta tärkeästä informaatiosta on esitelty kuviossa 13. Koska mainitut asiat on kerätty sähköisen kyselyn kautta avoimella kysymyksellä, ei niitä ole asetettu tärkeysjärjestykseen, vaan kuvioon on kerätty sähköisen kyselyn vastauksissa usein toistuneet ominaisuudet.





Kuvio 13: Työnhaun kannalta tärkeä informaatio.

Opinnäytetyön tutkimuksessa myös yrityksen imago ja maine koettiin tärkeiksi työpaikan vaihtoa tai uutta työpaikkaa etsittäessä. Haastateltavat kertoivatkin, että ennen töiden hakemista he tutkivat usein yrityksen taustoja ja mainetta, muun muassa selvittämällä, millaista uutisointia yrityksestä on lähiaikoina ollut. Haastateltavat sanoivat olevansa erityisen kiinnostuneita siitä, onko yrityksessä lähiaikoina irtisanottu henkilöstöä. Jos irtisanomisia on lähiaikoina ollut, ei sitä monestikaan voi ajatella hyvänä asiana mahdollisen oman työpaikan kannalta. Tällaiset yritykset halutaankin usein jättää oman työnhaun ulkopuolelle. Useat ryhmähaastatteluun osallistuneista kertoivat myös tutkivansa ja lukevansa erilaisilta keskustelupalstoilta, millaisia kokemuksia muilla ihmisillä on ollut yrityksen toiminnasta. Tällaisia kokemuksia ja tietoja sanottiin etsittävän myös internetin Google- hakupalvelun kautta. Työpaikan vaihtoa miettiessään, haastateltavat kertoivat kuitenkin usein luovansa ensivaikutelman yrityksestä jo työpaikkailmoitusten ulkoasun ja tekstin perusteella. Tästä syystä yritysten olisikin hyvä ymmärtää ja huomioida rekrytointi-ilmoitustensa ja niiden ulkoasun merkitys. Muun muassa kirjoitusvirheet ja selkeät asetteluvirheet rekrytointi-ilmoituksissa loivat haastateltaville epäammattimaisen kuvan yrityksestä. Rekrytointi-ilmoituksen ulkoasun merkitystä korostettiin myös opinnäytetyön teoria-osuudessa. Haastattelussa kävi myös ilmi, että työpaikkailmoitukseen liitetyt kuvat ja yrityksen logo koettiin hyvinä ja ilmoitusta pirstävinä asioina. Näitä voidaan siis hyvin käyttää yrityksen erottumiskeinona työpaikkailmoitusta luotaessa.

## 5.2 Hyvän työnantajan ominaisuudet

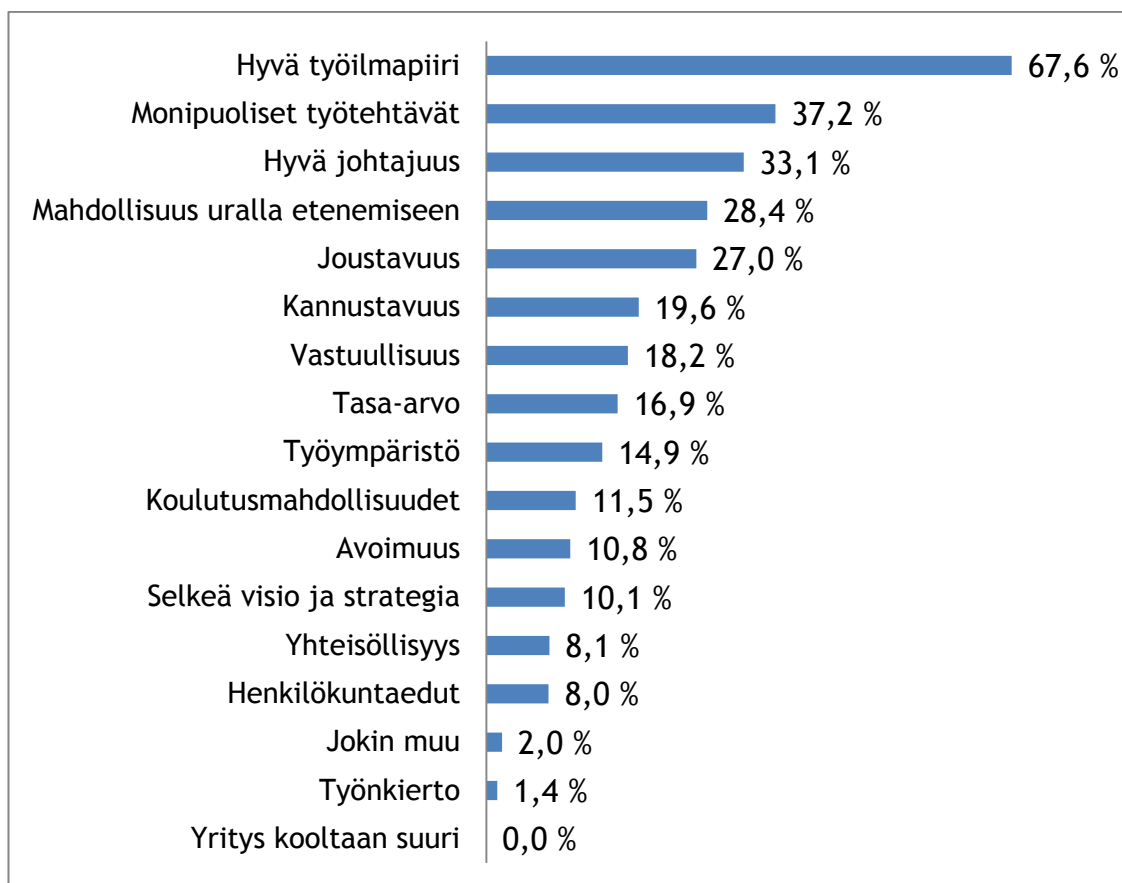
Hyvään työnantajaan ja työnantajakuvaan liittyy monia erilaisia ominaisuuksia, joista kaikkia ei varmasti ole millään yrityksellä. Silti hyvien ominaisuuksien tavoittelu ja niiden tärkeyden ymmärtäminen, muun muassa työhyvinvoinnin kannalta, on erityisen tärkeää. Kun työnantaja koetaan hyväksi, työhyvinvointi paranee ja näin ollen lisääntyy myös henkilökunnan sitoutuneisuus sekä pysyvyys.

Tässä kappaleessa käsitellään opinnäytetyön tutkimuksissa ilmenneitä hyvän työnantajan ominaisuuksia sekä työnantajakuvaan ja konsernin suositteluun vaikuttavia ominaisuuksia. Näitä ominaisuuksia tutkittiin sähköisessä kyselyssä pyytämällä vastaajia valitsemaan määritellyistä vastausvaihtoehdoista kolme työnantajan sekä konsernin tai yrityksen ulkoisen työnantajakuvan tärkeintä ominaisuutta. Lisäksi vastaajia pyydettiin lyhyesti omin sanoin kertomaan, mitä yrityksen tulisi itsestään sekä toiminnastaan ulospäin viestiä ja missä kanavissa.

### 5.2.1 Työnantajakuva ja ulkoinen viestintä

Sähköisen kyselyn tuloksista kävi ilmi, että hyvää työilmapiiriä pidetään selkeästi hyvän työpaikan tärkeimpänä ominaisuutena kaikissa ikäryhmissä. Tätä mieltä oli kokonaisuudessaan jopa 67,6 % kyselyyn vastanneista. Hyvä työilmapiiri edistää työpaikalla viihtymistä ja hyvistä asioista kerrotaan myös ulospäin. Vaikka työpaikalla joskus tapahtuisi ikäviäkin asioita, kuten irtisanomisia, ei se silti aina vaikuta työilmapiiriin negatiivisesti. Tämä käy ilmi myös eräästä sähköiseen kyselyyn jätetystä vapaasta kommentista: ”Olin Editassa töissä ja vaikka sainkin potkut sieltä yt-neuvottelujen jälkeen, olen edelleen sitä mieltä, että Edita Prima oli hyvä työnantaja. Siellä oli hyvät työvälineet ja muutenkin pääasiassa edistyksellinen ilmapiiri. Ainoa jarru siellä oli työntekijät, jotka olivat olleet siellä vuosikausia töissä ja kaavoihinsa kangistuneita. Muutos on aina vaikea paikka. Onnea vaan uudistuvalla yritykselle ja varsinkin nyt kun taas on nimeäkin vaihdettu.” - Anonyymi sähköiseen kyselyyn vastannut.

Työilmapiirin lisäksi hyvin tärkeinä ominaisuuksina työnantajayrityksessä pidettiin myös sen tarjoamia monipuolisia työtehtäviä, hyvää johtajuutta sekä etenemismahdollisuuksia uralla. Etenemismahdollisuuksien tärkeys nousi esiin etenkin yli 21-vuotiaiden keskuudessa, kun taas tätä nuoremmat eivät kokeneet etenemismahdollisuuksia niin tärkeiksi. Työnantajakuvan kannalta yrityksen kokoa ja työnkiertoa ei pidetty kovinkaan merkittävinä asioina missään ikäryhmissä. Sähköisessä kyselyssä annettujen vastausvaihtoehtojen lisäksi oli kyselyn avoimeen kenttään mainittu työnantajakuvan kannalta positiiviseksi asiaksi hyvä palkkaus ja työnantajan mahdollisuus tarjota jatkuvuutta sekä markkinoiden vaatimaa joustavuutta ja sopeutumiskykyä. Työnantajan tärkeimmät ominaisuudet esitellään kuviossa 14.



Kuvio 14: Työnantajan tärkeimmät ominaisuudet.

Opinnäytetyön sähköisen kyselyn mukaan kotisivut koettiin tärkeimmäksi ulkoisen viestinnän kanavaksi. Kotisivujen kautta sanottiin muodostuvan kuva siitä, millaisena yritys haluaa itseään esitellä. Sähköiseen kyselyyn vastanneista 72,3 % oli sitä mieltä, että kiinnostavat kotisivut ovat työnantajakuvan kannalta tärkeä asia. Sähköisessä kyselyssä ilmeni, että perustietojen, kuten toimialansa ja toimipaikkansa lisäksi yrityksen tulisi omilla kotisivuillaan viestiä monia muitakin asioita. Kotisivuilta tulisi löytyä ainakin selkeät kuvaukset tuotteista ja palveluista sekä tietoa yrityksen juurista, arvoista ja missioista. Kyselyyn vastanneista osa toivoisi myös, että kotisivuilta löytyisi useammin asiakkaiden oikeita käyttökokemuksia ja suosituksia yrityksestä tai sen tarjoamista tuotteista ja palveluista. Myös yrityksen henkilöstön kertomuksia omasta työurasta olisi vastaajien mielestä mukava lukea. Koska kotisivut koetaan tärkeäksi tiedonhakukanavaksi, olisi ensisijaisen tärkeää, että ne olisivat ajan tasalla ja niitä päivitetäisiin säännöllisesti. Sivujen tulisi aina olla totuudenmukaiset ja niiden tulisi antaa yrityksen toiminnasta rehellinen kuva. Jotta yrityksen kotisivuilla viihdyttäisiin, tulisi niiden olla myös mielenkiintoiset ja visuaaliset. Kotisivuja piristämään olisi vastaajien mukaan hyvä laittaa vaikka videoita tai kuvia yritystoimintaan liittyen.

Kiinnostavien kotisivujen jälkeen tärkeimmäksi työnantajakuvaan vaikuttavaksi tekijäksi mainittiin sähköisessä kyselyssä brändin tunnettuus. 50,7 % vastaajista oli sitä mieltä, että tunnettuus on työnantajakuvan kannalta tärkeää. Näkyminen erilaisissa rekrytointikanavissa koettiin merkittävänä hyvän työnantajakuvan luomisessa. Näkymistä alan messuilla ja tapahtumissa pidettiin jokseenkin tärkeänä. Vastaajat mainitsivat, ettei yrityksen pelkkä näkyvyys ja tunnettuus kuitenkaan riitä, vaan hyvän työnantajakuvan luomiseksi yrityksellä tulee olla nimenomaan positiivista julkisuutta sekä hyvä maine vastuullisena yrityksenä. Kuviossa 15 esitellään erilaisten ulkoisen työnantajakuvan kannalta tärkeiden asioiden merkittävyyttä sähköiseen kyselyyn vastanneiden keskuudessa.



Kuvio 15: Ulkoisen työnantajakuvan kannalta tärkeät asiat.

Vaikka sosiaalista mediaa ei opinnäytetyön tutkimuksessa koettukaan kovin merkittäväksi työnhakukanavaksi, 14,2 % vastaajista oli sitä mieltä, että yrityksen tulisi kuitenkin siellä aktiivisesti näkyä ja viestiä. Samaa mieltä oltiin ryhmähaastatteluun osallistuneiden keskuudessa. Opinnäytetyön ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että huonona asiana sosiaalisessa mediassa koettiin se, ettei yritysten profiileja välttämättä pysty tarkastelemaan ilman kyseisen profiilin ”tykkäämistä” tai seuraajaksi liittymistä. Haastatteluissa korostettiin yritysten palautteeseen vastaamisen tärkeyttä sosiaalisessa mediassa. Vaikka palautteeseen vastaaminen on aina tärkeää, tulee siihen kiinnittää erityistä huomiota yrityksen toimiessa sosiaalisessa mediassa. Esimerkiksi Facebookin kautta asiakkaiden ja kuluttajien on nykyään todella helppo antaa niin positiivista kuin negatiivistakin palautetta, joka tulee kaikkien näkyviin. Koska sosiaalisessa mediassa palautteen voi jättää kaikkien näkyville, on erityisen tärkeää, että yritys osaa reagoida palautteeseen nopeasti ja asiallisesti, jotta hyvä yrityskuva säilyisi. Sähköisessä kyselyssä 43,2 % vastanneista oli sitä mieltä, että palautteeseen vastaaminen onkin yksi tärkeimmis-

tä työnantajakuvaan vaikuttavista tekijöistä. Koska sosiaalisessa mediassa voidaan helposti jakaa suurille massoille niin hyviä kuin huonojakin kokemuksia, voi se olla yritykselle oikein käytettä halpa ja tehokas markkinoinnin ja viestinnän keino, tai vastaavasti väärin käytettynä hyvin kohtalokas.

Opinnäytetyön tutkimuksessa asetettiin vastakkain myös yrityksen ja työnantajan kotimaisuus ja kansainvälisyys. Tutkimukseen osallistuneiden mielestä kansainvälisyys meni kotimaisuuden edelle. Sähköiseen kyselyyn vastanneista 27 % valitsi kansainvälisyyden tärkeäksi työnantajakuvan kannalta, kuin vastaavasti vain 10,8 % valitsi kotimaisuuden. Ryhmähaastattelussa yrityksen kansainvälisyys koettiin niin ikään tärkeämmäksi kuin kotimaisuus. Kansainvälisyys koettiin tärkeäksi etenkin yrityksen toimenkuvan kannalta. Kun yritys toimii laajemmilla markkinoilla, saattavat myös sen tarjoamat työtehtävät olla monipuolisempia ja haastavampia. Ryhmähaastatteluun osallistuneet arvioivat, että kansainvälisissä yrityksissä henkilökuntaedut saattaisivat olla paremmat kuin pienissä kotimaisissa yrityksissä. Lisäksi haastatteluun osallistuneet opiskelijat kokivat, että koska heidän koulutuksensakin keskittyy huomattavasti kansainväliseen osaamiseen, haluaisivat he sitä tulevaisuudessa päästä hyödyntämään.

### 5.2.2 Suosittelu

Opinnäytetyössä kartoitettiin omana osa-alueena työpaikan suositteluun vaikuttavia tekijöitä: "Millaiset asiat saavat sinut suosittelemaan yritystä työnantajaksi?". Tarkoituksena oli saada selville, mitkä ovat työpaikassa ja työnantajassa sellaisia piirteitä, joiden ansiosta työpaikkaa mielellään suositellaan tuttaville. Sähköisessä kyselyssä käytettiin suosittelun selvittämiseen avointa kysymystä. Tämä antoi vastaajille mahdollisuuden omin sanoin kertoa omista mieltymyksistään ja kokemuksistaan koskien suosittelua. Avoimen kysymyksen avulla haluttiin saada mahdollisimman spontaaneita ja kattavia suositteluun liittyviä vastauksia. Ryhmähaastattelussa suosittelua ei otettu esiin omana kysymyksenään.

Sähköiseen kyselyyn vastanneiden kesken tärkeimmiksi työpaikan suositteluun vaikuttavaksi tekijäksi nousivat henkilöstöön liittyvät asiat. Tärkeimmäksi koettiin hyvä työilmapiiri ja työhyvinvointiin panostaminen sekä hyvät henkilökuntaedut. Vastanneet kokivat, että hyvän työilmapiirin takana on monesti kuitenkin yrityksen toimiva johtamiskulttuuri. Jotta työpaikalla viihdyttäisiin ja sitä voitaisiin suositella muille, tulee johtamisen olla tasa-arvoista ja reilua. Johdon tulee näyttää arvostusta henkilöstöään kohtaan, sekä motivoida ja kannustaa heitä. Epätasa-arvoinen ja huono johtaminen vastaavasti altistaa työntekijät suosittelun sijasta kertomaan negatiivisia asioita työpaikastaan ja näin levittämään huonoa työnantajakuva. Nämä tulokset ovat selkeästi linjassa opinnäytetyön teoria-osuuden kanssa. Töissä viihtyminen lisää siis selkeästi, niin teoriassa kuin käytännössäkin, halukkuutta suositella yritystä tai konsernia muille.

Sähköisessä kyselyssä suosittelun kohdalla nousivat vahvasti esille hyvä julkisuuskuva, brändi ja työolosuhteet. Hyvä julkisuuskuva ja vahva brändi tuovat vastaajien mielestä yritykselle luotettavuutta, joka on suosittelun ja maineen yksi ydintekijöistä. Tässä yhteydessä työolosuhteilla tarkoitetaan työvälineiden ajantasaisuutta ja toimivuutta sekä toimitiloja, joissa viihdytään. Modernit ja viihtyisät toimitilat luovat muillekin, kuin yrityksessä työskenteleville hyvää työnantajakuva. Tästä syystä esimerkiksi yrityksessä vierailevat sekä yrityksen asiakkaat voivat näkemänsä ja kokemansa perusteella suositella yritystä. Työympäristöön vaikuttaviksi asioiksi nimettiin lisäksi yrityksen sisäinen viestintä sekä selkeät komentosuhteet. Muun aiemmin mainitun ohella yrityksen eettisen toiminnan sanottiin vaikuttavan positiivisesti suositteluun.

Sähköisen kyselyn suosittelu-kysymyksessä otettiin huomioon se, kenelle yritystä tai työpaikkaa suositeltaisiin. Vaikka työpaikka koettiin hyvänä itselle, ei se välttämättä tarkoita sitä, että se soveltuisi työtä etsivälle tuttavalle. Yrityksen toimiala ja työtehtävät ovat siis suosittelun kannalta hyvinkin keskeisiä tekijöitä. Jos yritystä suositellaan työnantajaksi, tulisi yrityksen toimialan olla lähellä juuri sen henkilön osaamisalaa, jolle yritystä suositellaan. Työpaikan suositteluun vaikuttivat yrityksen toimialan lisäksi sen tarjoamat työtehtävät sekä niiden monipuolisuus ja mielekkäisyys suositeltavalle henkilölle. Erityisesti omakohtaiset hyvät kokemukset yrityksestä työnantajana lisäävät suositteluintoa.

### 5.3 Nordic Morningin tunnettuus ja maine

Tässä luvussa käsitellään kohdekonserni Nordic Morningin ja sen tytäryhtiöiden tunnettuutta ja mainetta. Koska konsernin nimi vaihtui juuri tutkimusten aloittamisen ajankohtana 17.4.2013, on opinnäytetyössä kartoitettu myös konsernin aiemman nimen Editan tunnettuutta. Ryhmähaastattelussa kerrottiin selkeästi kyseisenä aamuna tapahtuneesta nimenmuutoksesta. Koska haastateltavia ei haluttu hämentää liiaksi, käytettiin haastattelussa kuitenkin suureksi osaksi konsernin aiempaa nimeä Editaa. Koska nimenmuutos ajoittui samaan ajankohtaan ryhmähaastattelun kanssa, ei haastattelutilanteessa voitu tutkia Nordic Morning -nimen tunnettuutta, vaan keskityttiin aiemman Edita -nimen tunnettuuteen.

Kattava kuva Nordic Morningin maineesta saatiin tarkastelemalla ryhmähaastattelua kokonaisuutena. Koska kaikki kysymykset Nordic Morning -konsernista linkittyivät kyseisen konsernin maineeseen, saatiin vastauksia tutkimalla hyvä ja monipuolinen kuvan siitä, millaisena haastatellut opiskelijat näkivät kyseisen konsernin sekä sen tytäryhtiöt. Sähköisessä kyselyssä selvitettiin tunnettuuteen ja maineeseen liittyviä tekijöitä, kuten Nordic Morningin sopivuutta omaksi työpaikaksi ja sitä, miten erilaiset annetut adjektiivit kuvaavat vastaajien mielikuvaa konsernista.

### 5.3.1 Tunnettuus

Kuten edellä mainittiin, kohdeyrityksen nimi vaihtui ryhmähaastattelun toteuttamisen ajankohtana, joten ei olisi ollut mielekästä kysyä haastateltavilta, tuntevatko he Nordic Morning konsernia. Tästä syystä kysyttiin, oliko konsernin aiempi nimi, Edita, haastateltaville entuudestaan joko nimenä tai yrityksenä tuttu. Haastateltavalle ryhmälle esiteltiin konsernin Suomessa toimivat tytäryhtiöt Citat, Klikki, Edita Publishing, Edita Prima sekä Educode. Esitelyiden jälkeen kysyttiin haastateltavilta, oliko näistä jokin heille jo entuudestaan tuttu, joko erillisenä yrityksenä tai osana Edita-konsernia.

Ryhmähaastattelussa kävi ilmi, että kaikki siihen osallistuneet kymmenen henkilöä olivat joskus kuulleet nimen Edita. Eräs haastatelluista oli jopa työnsä puolesta tehnyt yhteistyötä Editan kanssa. Vaikka nimi Edita oli kaikille jossain määrin tuttu, ei sitä välttämättä osattu yhdistää sen todelliseen toimialaan. Konsernin tytäryhtiöitä ei osattu yhdistää Editaan, eivätkä ne olleet kovin tunnettuja. Tunnetuimmaksi konsernin tytäryhtiöistä nousi selkeästi kustannusyritys Edita Publishing, joka oli melkein kaikille haastateltavista tuttu koulujen oppikirjojen kautta. Vähiten tunnettuja olivat uusimpien yritysostojen kautta Editaan liittyneet tytäryhtiöt Citat ja Klikki, joita ei tunnustettu lainkaan. Henkilö, joka oli tehnyt Editan kanssa yhteistyötä, ei ollut tietoinen konsernin nuoremmista tytäryhtiöistä, vaikka Edita Prima, Edita Publishing ja Educode olivatkin hänelle tuttuja niin nimeltä kuin toiminnaltaan.

Sähköisen kyselyn ajankohtana, 13.-26. toukokuuta 2013, konsernin uusi nimi Nordic Morning oli ollut käytössä vain muutamia viikkoja. Tästä syystä sähköisessä kyselyssä kysyttiinkin sekä nimen Nordic Morning, että Edita tunnettuutta. Kyselyssä ilmeni, että vain kymmenen 148 vastaajasta oli vastaushetkellä kuullut nimen Nordic Morning. Tämä tarkoittaa, että jopa 93,2 % kyselyyn vastanneista ei tunnistanut konsernin uutta nimeä Nordic Morning. Puolestaan kysyttäessä onko Edita entuudestaan nimenä tai konsernina tuttu, vastasi myöntävästi jopa 78,4 %. Sähköisessä kyselyssä oli lisäksi erillinen kysymys konsernin tytäryhtiöiden tunnettuuden selvittämiseksi. Tutuimmiksi osoittautuivat, niin ryhmähaastattelussa kuin sähköisessä kyselyssäkin, emoyhtiö Edita Oyj sekä Edita Publishing ja Edita Prima. Vaikka nämä yritykset olivat osalle tuttuja, jopa 68,9 % vastaajista ei tiennyt niiden olevan osa Nordic Morning -konsernia. Huomattavaa oli myös se, että 26,4 % vastanneista ei tunnistanut yhtäkään Nordic Morning -konsernin yhtiöistä. Konsernin yhtiöt on esitelty tunnettuusjärjestyksessä kuviossa 16.



Kuvio 16: Nordic Morning -konsernin tunnettuus.

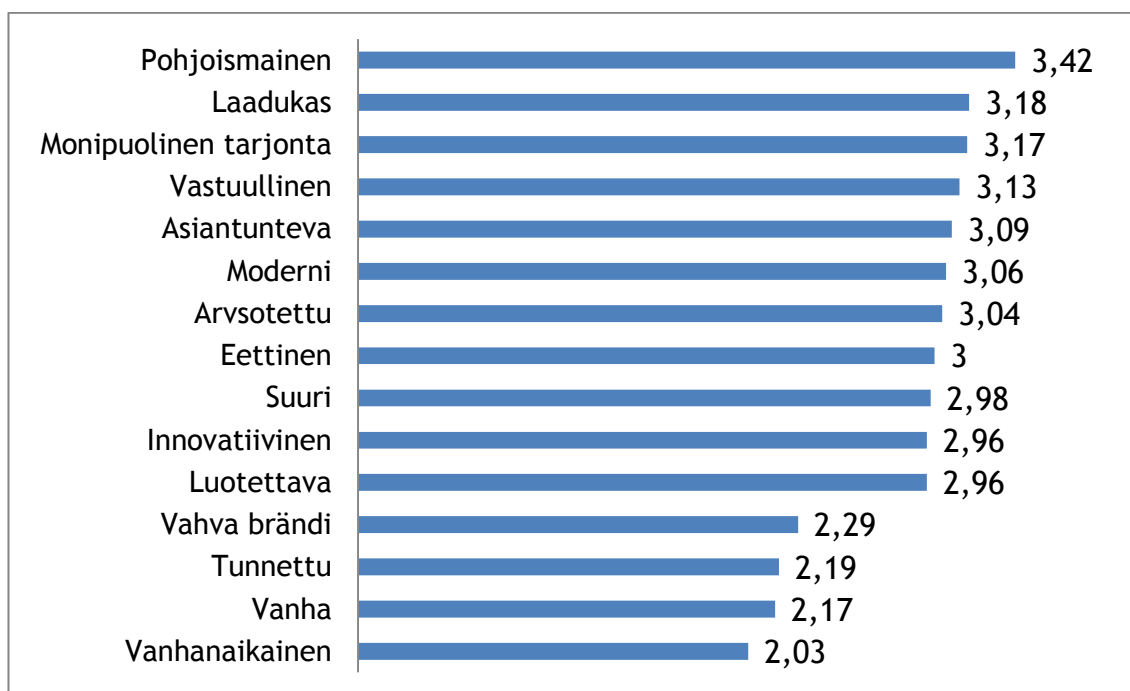
### 5.3.2 Maine ja mielikuva

Opinnäytetyön tutkimuksessa haluttiin selvittää, pidettiinkö Nordic Morning -konsernia vastaajien kesken potentiaalisena työpaikkana. Sähköiseen kyselyyn vastanneista jopa 77,7 % ei osannut sanoa olisiko Nordic Morning -konserni sopiva työpaikka heille itselleen. Kyselystä saadut vastaukset puolesta sekä vastaan menivät miltei tasan. Potentiaalisena työpaikkana Nordic Morning -konsernia piti 11,5 %, kun taas ei-potentiaaliseksi työpaikaksi konsernin koki 10,8 % vastaajista. Vastaajat perustelivat konsernin olevan potentiaalinen työnantaja heille muun muassa siksi, että uskovat toimialan olevan laaja ja näin ollen tarjoavan monipuolisia työtehtäviä vastaamaan heidän koulutustaan. He, jotka pitivät konsernia itselleen epäsojiva-na työpaikkana, perustelivat vastaustaan sillä, etteivät tunne konsernia.

Vaikka sähköisessä kyselyssä huomattava osa ei kokenut Nordic Morningia mahdolliseksi tulevaisuuden työpaikakseen tai eivät osanneet vastata kysymykseen, ryhmähaastattelun vastaukset olivat päinvastaisia. Konsernin lyhyen esittelyn jälkeen, haastateltavat saivat paremman kuvan konsernista sekä sen toiminnasta. Konserni miellettiin isoksi ja luotettavaksi, jolla on asiat hyvin ja siksi sitä pidettiin potentiaalisena työpaikkana. Eräs haastatelluista mainitsi, että aiempi yhteistyö yrityksen kanssa oli jättänyt hyvän kuvan konsernista ja tämän perusteella hän voisi hyvinkin kuvitella hakevansa sinne töihin sopivan työpaikan avautuessa. Konsernin yhtiöistä mielenkiintoisimmaksi työpaikaksi koettiin markkinointiin erikoistunut tytäryhtiö Citat. Positiivista työnantajakuvaa perusteltiin sillä, että Citatin kotisivut näyttivät mielenkiintoisilta ja ammattimaisilta. Lisäksi ryhmähaastatteluun osallistuvat olivat vaikuttuneita Citatin toteuttamista mainoskampanjoista ja tunnetuista yhteistyökumppaneista. Vähiten ryhmähaastateltavat kiinnostuivat internetmarkkinointiin erikoistuneesta Klikistä. Kiinnostuksen niukkuuteen sanottiin vaikuttavan yrityksen toimialan sekä Klikistä näytetty esittelyvideo, josta jäi huono ja hieman epäammattimainen kuva.



Opinnäytetyön tutkimuksella haluttiin selvittää, millaiset adjektiivit valitun kohderyhmän mielestä kuvaavat Nordic Morning -konsernia. Sähköiseen kyselyyn vastanneista suuri osa kommentoi, ettei osaa vastata kysymykseen, koska ei tunne Nordic Morning -konsernia. Moni vastaajista kertoi perustavansa vastauksensa Edita -konsernista tulleeeseen mielikuvaan, sillä Nordic Morning ei ollut heille tuttu. Kysymyksessä vastaajat saivat arvioida kunkin annetun adjektiivin sopivuutta asteikolla 1-4. Asteikko oli seuraavanlainen: 1 = Ei lainkaan yritystä kuvaava, 2 = Ei kovin hyvin yritystä kuvaava, 3 = Melko hyvin yritystä kuvaava ja 4= Erittäin hyvin yritystä kuvaava. Tuloksia on esitelty kuviossa 17, jossa näkyvät vastauksista saadut keskiarvot annetuille adjektiiveille. Tuloksista nähdään, että parhaiten vastaajien mielestä Nordic Morning -konsernia kuvasi adjektiivi pohjoismainen. Lisäksi konsernin koettiin olevan laadukas ja tarjonnaltaan monipuolinen. Näiden jälkeen konsernia kuvaaviksi adjektiiveiksi nousivat vastuullinen, asiantunteva, moderni sekä arvostettu, joiden keskiarvot olivat hyvin lähellä toisiaan. Tutkimuksen mukaan vähiten konsernia kuvasivat sanat vahva brändi, tunnettu, vanha ja vanhanaikainen.



Kuvio 17: Nordic Morning -konsernia kuvaavat adjektiivit.

Ryhmähaastattelusta saatiin hyvin samankaltaisia vastauksia kuin sähköisestä kyselystä. Toisin kuin sähköisessä kyselyssä, haastattelussa ei kuitenkaan annettu haastateltaville valmiita adjektiivivaihtoehtoja kuvaamaan konsernia, vaan he saivat itse kertoa millaisin sanoin kuvailisivat konsernista saamaansa mielikuvaa. Vastauksia ei löytynyt välittömästi, vaan haastateltavat joutuivat ennen vastaamistaan hieman pohtimaan konsernin luomaa mielikuvaa. Pohdinnan jälkeen haastateltavat kertoivat Editan tuovan mielikuvan asiantuntevasta, luotettavasta, vastuullisesta sekä kauan toimineesta konsernista. Haastateltavat painottivat kuitenkin, että

mielikuva kauan toimineesta konsernista ei millään tavoin tuonut negatiivisella tavalla mieleen toimintatavoiltaan vanhanaikaista konsernia, vaan se päinvastoin korosti tuntua konsernin luotettavuudesta.

Ryhmähaastattelussa konsernin uusi nimi Nordic Morning herätti paljon keskustelua, joten sen luomaa mielikuvaa tiedusteltiin. Osalle se toi mieleen kuvan uuden alusta ja kansainvälisemmästä toiminnasta, kun taas osalle uusi nimi toi mieleen aamumurot sekä aamutelevision-ohjelmat, kuten Huomenta Suomen. Näistä syistä uuden nimen ei välttämättä koettukaan olevan konsernin toimialalle kovin sopiva. Tässä yhteydessä haastateltavat kuitenkin korostivat uuden nimen markkinoinnin tärkeyttä, jos uusi konserniniimi saadaan markkinoitua hyvin ja näkyvästi, voi se toimiakin. Yritysesittelyn jälkeen, haastateltaville jäi kokonaisuudessaan hyvä mielikuva konsernista. Nordic Morningin koettiin olevan mukana kehityksessä sekä sen työnantajakuva nähtiin positiivisena.

## 6 Johtopäätökset

Opinnäytetyön tuloksena saatiin käsitys siitä, millaisena työnantajana ja toimijana Nordic Morning -konsernia pidetään sekä millä tavoin konserni tunnistetaan ja tunnetaan valitun kohderyhmän keskuudessa. Tässä tutkimuksessa kartoitettiin nuorten työnantajassa arvostamia asioita yleisellä tasolla. Opinnäytetyön tavoitteiden mukaisesti, opinnäytetyön tutkimuksesta kerätyn materiaalin pohjalta on nostettu esiin kehityskohteita koskien Nordic Morning -konsernin toimintaa. Kehityskohteita tutkittaessa on keskitytty Nordic Morning -konsernin työnantajakuvaan sekä sen parantamiseen. Opinnäytetyön tavoitteena olikin selvittää, millä osa-alueilla konsernin tulisi itseään kehittää paremman työnantajakuvan saamiseksi. Opinnäytetyön tarkoituksen mukaisesti saatiin kattava käsitys konsernin tunnettuudesta. Tuloksissa ja johtopäätöksissä on keskitytty konsernin ulkoiseen työnantajakuvaan kokonaisuutena. Jotta työn rajauksessa pysyttiin, konsernin tytäryhtiöiden työnantajakuvaa ei erikseen tarkemmin tutkittu. Tytäryhtiöiden kannalta keskityttiin lähinnä yhtiöiden tunnettuuteen, eikä niinkään niiden luomiin mielikuviin.

Tämä opinnäytetyö mahdollistaa erilaiset jatkotutkimukset koskien erityisesti Nordic Morning -konsernin sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan yhteyttä. Jatkotutkimuksena voisikin olla mielenkiintoista tutkia, vastaavatko konsernin sisäinen ja ulkoinen työnantajakuva toisiaan. Sisäisestä työnantajakuvasta hyviä viitteitä antavat konsernin vuotuiset henkilöstötutkimukset. Tämän lisäksi sisäistä työnantajakuvaa voisi tutkia tarkemmin erilaisilla haastatteluilla tai henkilöstölle suunnatuilla tarkemmilla kyselyillä työnantajakuvaan liittyvistä asioista. Jatkotutkimusaiheena voisi olla konsernin eri tytäryhtiöiden ulkoisten työnantajakuvien tutkiminen ja kehittäminen. Näin ollen voisi olla mielenkiintoista tutkia ulkoisen- ja sisäisen työnantajakuvan eroja yhtiötasolla. Tutkittaessa konsernin sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan eroja

tulisi molempia tutkia kuitenkin samaan aikaan tai lyhyellä aikavälillä tehdyillä tutkimuksilla, sillä työnantajakuva voi muuttua hetkessä muun muassa uutisoinnin, markkinoinnin ja mainonnan takia. Koska mainitut aiheet ovat laajoja ja käsittävät useampia yhtiöitä, ei niitä voida kuitenkaan nimetä vain yhdeksi jatkotutkimusaiheeksi, vaan niitä tulisi tarkastella erikseen omina tutkimuksinaan.

Jatkotutkimuksena voidaan ehdottaa, että tähän opinnäytetyöhön tehty tutkimus uusitaan myöhemmin. Koska opinnäytetyön aloittamisen aikana tapahtui nimenmuutos, olisi konsernin työnantajakuva ja tunnettavuutta hyvä tutkia uudelleen esimerkiksi muutaman vuoden päästä, jolloin saataisiin käsitys siitä, onko nimenmuutos vaikuttanut ulkoiseen työnantajakuvaan ja jos on, niin millä tavalla. Näin saataisiin tieto siitä, onko uusi nimi jo tullut tutuksi sidosryhmien keskuudessa. Tämän opinnäytetyön yhteydessä tulee huomioida, että useiden tutkimukseen osallistuneiden käsitys konsernista on pohjautunut vielä nimeen Edita ja sitä edeltävään aikaan, kun yritys tunnettiin Valtion painatuskeskuksena.

#### 6.1 Tutkimuksen reliabiliteetti ja validiteetti

Opinnäytetyön tutkimusmenetelminä käytettiin sähköistä kyselyä ja ryhmähaastattelua, joten tutkimuksen reliabiliteettia tulee tarkastella näiden molempien menetelmien osalta. Sähköiseen kyselyyn vastaaminen oli anonyymia, joten vastaukset mitä todennäköisimmin ovat luotettavia ja totuudenmukaisia. Koska sähköisen kyselyn vastaukset ja tutkimustulokset on kerätty ja analysoitu samalla tutkimustyökalulla, tilastoinnin virhemarginaali on minimaalinen. Tutkimustulosten luotettavuus suhteessa vastaajiin on hyvä, sillä vastaajajoukko edusti kattavasti eri ikäluokkia ja eri aloja opiskelevia tradenomeja. Molemmat sukupuolet olivat tutkimuksessa hyvin edustettuina. Tämän perusteella voidaan todeta sähköisen kyselyn reliabiliteetin olevan kokonaisuudessaan hyvä. Ryhmähaastattelun reliabiliteetti on niin ikään hyvä, sillä sen otoskoko oli optimaalinen ja haastattelu videoitiin myöhempää tarkastelua varten. Kymmenen hengen otos mahdollisti hyvän keskustelun ja tutkimukseen saatiin monipuolista aineistoa liittyen konserniin ja sen luomiin mielikuviin. Ryhmähaastattelussa oli tasaisesti edustajia molemmista sukupuolista ja eri ikäluokista.

Opinnäytetyön tutkimuksessa pyrittiin hyvän reliabiliteetin lisäksi myös hyvään validiteettiin eli pätevyyteen. Validiteettia tulee tarkastella molempien tiedonkeruumenetelmien osalta. Sähköisen kyselyn pätevyyteen pyrittiin testaamalla kyselylomaketta ennen sähköisen kyselyn lähettämistä. Kyselylomake testattiin ensin opinnäytetyön tekijöiden toimesta ja sitten opinnäytetyön suunnitteluvaiheessa pienen opiskelijaryhmän avulla. Testauksen tarkoituksena oli varmistaa, että kysymykset ymmärretään oikein ja näin ollen saataisiin päteviä tutkimustuloksia. Sähköisessä kyselyssä tutkimuksen otanta perusjoukosta oli kattava sillä se sisälsi paljon

viestintäalaa opiskelevia nuoria. Tutkimus lähetettiin suurelle joukolle, mutta vastausprosentti jäi pieneksi. Tämä laskee sähköisen kyselyn validiteettia.

Ryhmähaastattelussa hyvään validiteettiin pyrittiin valmistelemalla haastattelukysymykset tarkoin ennen haastattelutilannetta. Tällä tavoin varmistettiin se, että tutkimus mittasi juuri niitä asioita mitä oli tarkoitus. Ryhmähaastattelulle oli asetettu tarkat tavoitteet ja tämän takia haastattelutilanteessa tehtiin vielä tutkimusta tarkentavia kysymyksiä. Ryhmähaastattelun validiteettia laskee kuitenkin tilanteen luoma mahdollinen ryhmäpaine ja jännitys, jotka saattavat vääristää tuloksia, sillä kaikki eivät välttämättä uskalla kertoa omia mielipiteitään muiden kuullen. Vaikka tutkimuksen validi on alhainen pienen otoskoon takia, voidaan tutkimusta ja opinnäytetyötä kokonaisuudessaan pitää reliabelina. Tutkimuksen pätevyys ja luotettavuus näkyvät myös siinä, että sähköisestä kyselystä ja ryhmähaastattelusta saadut tulokset olivat samansuuntaisia.

## 6.2 Kehitysehdotukset

Konsernin työnantajakuva kannalta tärkeimmiksi koetut kehitysehdotukset on koottu taulukoon 1 ja 2. Taulukoissa on esitelty kehityskohteet, niiden taustat sekä kehitysehdotukset. Taustoissa on kerrottu, miksi kyseisen kohteen kehittäminen on tärkeää ja mihin se pohjautuu. Viimeisessä sarakkeessa on kehitysehdotus esiteltyjen ongelmakohtien parantamiseksi tai mahdollisen riskitekijän välttämiseksi. Kehitysehdotukset pohjautuvat opinnäytetyön tutkimuksesta saatuihin tuloksiin ja havaittuihin ongelmakohtiin yrityksen toiminnassa. Taulukossa 1 käsitellään Nordic Morning -konsernin yrityskuvaa ja siihen vaikuttavia tekijöitä. Taulukossa 2 puolestaan käsitellään konsernin työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä.

Taulukoon 1 on koottu Nordic Morning -konsernin yrityskuvaan liittyvät kehityskohteet, niiden taustat sekä kehitysehdotus. Sähköisessä kyselyssä kysyttäessä tunnistaako tarkasteltu kohde-ryhmä Nordic Morning -konsernia, jopa 93,2 % vastasi kielteisesti. Koska konsernin tunnettuus oli selkeästi heikko, ovat näin ollen myös sen yrityskuva ja brändin tunnettuus heikkoja. Tästä syystä yhdeksi kehityskohteeksi onkin valittu yrityskuva, brändi, tunnettuus ja maineen hallinta.

Nordic Morning -konsernin yrityskuvan parantamiseksi konkreettisia kehitysehdotuksia ovat kotisivujen muokkaaminen yhtenäiseksi yhtiön tai konsernin visuaalisen ilmeen kanssa sekä tytäryhtiöiden ja konsernin yhteyden vahvistaminen. Tätä yhteyttä voidaan vahvistaa muun muassa sillä, että tytäryhtiöiden internet-sivuilla korostetaan sen kuuluvuutta Nordic Morning -konserniin. Tämä asia nousi vahvasti esille opinnäytetyön tutkimuksessa, sillä 68,9 % sähköiseen kyselyyn vastanneista ei tiennyt tytäryhtiöiden kuuluvan Nordic Morning -konserniin. Lisäksi konsernia ei opinnäytetyön tutkimuksen perusteella koettu kovinkaan vanhaksi toimijak-

si. Tätä olisi kuitenkin syytä konsernin viestinnässä ja toiminnassa korostaa, sillä se on ominaisuus, joka lisää niin konsernin luotettavuutta kuin ammattitaidon tuntua.

Toinen kehityskohde Nordic Morning -konsernin yrityskuvassa käsittelee konsernin tunnettuutta. Vahva yrityskuva vaatii pohjaksi sen, että yritys tunnetaan. Opinnäytetyön tutkimuksessa useat vastaajat kertoivat tuntevänsä Editan, mutta eivät tunnistaneet nimeä Nordic Morning. Tästä voidaan todeta, että konsernin nimenmuutoksen markkinointi ja informointi on ollut ulospäin heikkoa, eikä se ole tavoittanut tutkimuksen kohderyhmää. Kun konsernissa tapahtuu näinkin suuria muutoksia, tulisi niistä aina viestiä näkyvästi eri medioissa, jotta ne huomattaisiin. Monipuolinen markkinointiviestintä on muissakin kuin muutoksiin liittyvissä asioissa tärkeää. Esimerkiksi jos konserni haluaa olla tunnettu nuorten keskuudessa, tulisi sen näkyä erityisesti heidän tavoittavissa medioissa. Opinnäytetyön tutkimuksessa kävi ilmi, että nuoret etsivät tietoa yrityksistä erityisesti esimerkiksi sosiaalisesta mediasta. Tästä syystä onkin tärkeää, että yritys näkyy ja toimii siellä aktiivisesti.

Maineen hallinta on nostettu kehityskohteeksi, koska mainetta voidaan pitää yrityksen menestyksen takeena. Maine syntyy yrityksen ja sen sidosryhmien vuorovaikutustilanteista ja tästä syystä asiakaspalvelun parantaminen ja sen laadunseuranta ovat ensisijaisen tärkeitä. Nykypäivänä arvostetaan yhä enemmän yrityksen yhteiskuntavastuullista toimintaa, joka on yksi maineen ulottuvuuksista. Tämän tulisi näkyä yrityksen toiminnassa muun muassa eettisten arvojen ja eettisen toiminnan korostamisena. Konsernin maineeseen ja julkisuuskuvaan vaikuttavat myönteisesti hyvien mediasuhteiden ylläpito ja nopea reagointi kriisitilanteisiin. Tällä tarkoitetaan esimerkiksi, yrityksen omaa nopeaa tiedottamista vaikeistakin asioista, kuten irtisanomisista tai laatuvirheistä.

Yrityskuvaan liittyvät kehitysehdotukset		
Kehityskohde	Taustat	Kehitysehdotus
Yrityskuva ja brändi	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Yrityskuva ilmentää, millaiseksi yritys mielletään, opinnäytetyön tutkimuksessa yritysten koettiin vahvimmin luovan yrityskuvaa kotisivujen kautta.</li> <li>• Vahva brändi luo luotettavuutta ja pitkäkestoisia asiakassuhteita.</li> <li>• Brändin vanhuus koostuu konsernin koko osaamisesta, siksi konsernin ja sen tytäryhtiöiden suhdetta tulisi korostaa.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotisivujen muokkaaminen yhtenäiseksi yhtiön/konsernin visuaalisen ilmeen kanssa.</li> <li>• Tytäryhtiöiden kotisivuilta nähtävä selkeästi Nordic Morningin logo, sekä yhteys konserniin.</li> <li>• Yrityksen historiaa pitkäaikaisena toimijana kannattaa korostaa.</li> </ul>
Tunnettuus	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mitä tunnetumpi yritys, sitä vahvempi yrityskuva.</li> <li>• Nimenmuutoksen takia konsernin tulee tehdä itsensä uudelleen tunnetuksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konserniin ja tytäryhtiöiden yhteyden korostaminen.</li> <li>• Markkinointikampanja koskien uutta konsernin nimeä.</li> <li>• Monipuolisen markkinointiviestinnän lisääminen muun muassa sosiaalisessa mediassa.</li> </ul>
Maineen hallinta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Maine on arvio yrityksen strategiasta.</li> <li>• Maine syntyy yrityksen vuorovaikutuksesta sidosryhmien kanssa.</li> <li>• Yrityksen maineeseen vaikuttavat vahvasti sen yhteiskuntavastuu, julkinen kuva sekä muutos- ja kehitysmiskyky.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Asiakaspalvelun laadun seuranta ja parantaminen.</li> <li>• Yritystoiminnan eettisyyden korostaminen ja eettisten arvojen mukaan toimiminen.</li> <li>• Hyvien mediasuhteiden ylläpito ja kriisitilanteissa nopea reagointi.</li> <li>• Konsernin yritysostoista ja muista muutoksista tiedottaminen.</li> </ul>

Taulukko 1: Yrityskuva - kehitysehdotukset.

Taulukossa 2 on esitelty ulkoiseen työnantajakuvaan vaikuttavia kehitysehdotuksia. Ensimmäisenä kehityskohteena on esitelty sisäiseen työnantajakuvaan vaikuttavia tekijöitä, sillä ulkoisen työnantajakuvaan kehittämisen tulisi aina lähteä liikkeelle hyvästä sisäisestä työnantajakuvasta. Lisäksi opinnäytetyön tutkimuksessa vahvistui hyvän työilmapiirin merkitys työnantajan kannalta. Sisäistä työnantajakuvaan voidaan parantaa panostamalla henkilöstön työhyvinvointiin, viihtyvyyteen ja yhteisöllisyyteen. Myös hyvät vuorovaikutustaidot niin johdon kuin työntekijöidenkin toimesta parantavat sisäistä työnantajakuvaan. Vuorovaikutus- ja esi-  
miestaitoja tulisikin kehittää jatkuvasti.

Markkinointiviestintä on viime vuosikymmeninä ollut suuren muutoksen alla, sillä perinteinen markkinointiviestintä on saanut rinnalleen digitaalisen viestinnän ja toimintaympäristön. Digitaalisella markkinointiviestinnällä tarkoitetaan markkinointia, jota suoritetaan digitaalisten kanavien kautta, internetissä. Tätä voivat olla esimerkiksi erilaiset virtuaalikampanjat, hakusanamainonta, blogit ja sovellukset. (Railio 2009,35.) Digitaalinen markkinoinnin suuri hyöty syntyy sen luomista pienemmistä kustannuksista verrattuna perinteiseen viestintään esimerkiksi postin kautta. Näin ollen jakelu ja tuotantokustannukset pienenevät. Digitaalisella viestinnällä tavoitetaan helpommin, nopeammin ja tarkemmin haluttu kohderyhmä. Näin voidaan reagoida asiakkaiden viesteihin nopeammin ja tehokkaammin. Digitaalisen markkinoinnin kautta voidaan muuttaa ja toteuttaa uusia markkinointikampanjoita nopealla tahdilla sekä markkinoinnista on mahdollista tehdä interaktiivisempaa. Kaikilla näillä digitaalisen markkinoinnin hyödyillä voidaan parantaa työnantajakuva. Interaktiivisella markkinoinnilla saadaan pirstetty kotisivujen ilmettä. Tämä on nostettu kehitysehdotukseksi, sillä opinnäytetyön tutkimuksessa konsernin kotisivujen sanottiin olevan tylsät, eivätkä näin ollen luoneet kiinnostavaa kuvaa yrityksestä.

Opinnäytetyön tutkimuksessa ulkoisen työnantajakuva kannalta tärkeimmiksi asioiksi nimettiin näkyminen eri rekrytointikanavissa sekä alan tapahtumissa ja messuilla. Nämä ovat osa yrityksen rekrytointiviestintää ja siksi tämä onkin mainittu yhtenä kehityskohteena. Onnistunut rekrytointiviestintä on edellytys sille, että yritys onnistuu palkkaamaan heille sopivaa henkilöstöä. Onnistuneen rekrytointin apuna yrityksen kannattaa käyttää rekrytointisuunnitelmaa. Rekrytoidessaan yrityksen tulee viestiä toiminnastaan ja avoimesta työpaikasta totuudenmukaisesti. Tämä helpottaa yritystä rekrytoinnissa, sillä epäsovivat hakijat saattavat karsiutua pois omatoimisesti, jos he eivät koe sopivansa haettuun työhön tai yritykseen.

Opinnäytetyön tutkimuksessa haluttiin selvittää, kokivatko vastaajat Nordic Morning -konsernin ulkoisen työnantajakuva hyväksi. Tätä tutkittiin kysymyksellä: ”Pidätkö Nordic Morning -konsernia itsellesi potentiaalisena työnantajana?”. Vastaajista 77,7 % ei osannut vastata tähän kysymykseen. Potentiaalisena työnantajana konsernia piti 11,5 % vastaajista, kun taas puolestaan 10,8 % ei kokenut Nordic Morning -konsernia potentiaalisesti työantajaksi. Koska suurin osa vastaajista ei osannut sanoa, onko Nordic Morning -konserni itselleen potentiaalinen työnantaja, voidaan todeta, ettei konsernilla ole kovin vahvaa työnantajakuva. Tämä näkyy myös siitä, ettei tutkimuksessa tunnistettu konsernia eikä sen toimialoja kovinkaan hyvin. Näin ollen nuoret kertoivat, etteivät he tiedä, mitä konsernilla olisi heille tarjota työnantajana. Tästä syystä konsernin olisikin hyvä viestiä tarkemmin toiminnastaan ja mitä se työnantajana tarjoaa. Opinnäytetyön tutkimuksessa kävi ilmi, että opiskelijoita kiinnostaisi lukea yrityksen henkilökunnan kertomuksia omista työkokemuksistaan ja työurastaan konsernissa. Tällaista viestintää yritys voisi toteuttaa vaikkapa kotisivuillaan tai sosiaalisessa mediassa. Tällä tavoin konsernin oma henkilöstö pystyisi luomaan totuudenmukaista ja positiivista

työnantajakuva. Ulkoiseen työnantajakuvaan liittyvään viestintään sisältyy myös muun muassa informointi henkilökuntaeduista, urakehitys- ja kouluttautumismahdollisuuksista sekä toimialoista ja työtehtävien sisällöistä.

Työnantajakuvaan liittyvät kehitysehdotukset		
Kehityskohde	Taustat	Kehitysehdotus
Sisäinen työnantajakuva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen lähtee liikkeelle sisäisen työnantajakuvan kehittämisestä.</li> <li>• Opinnäytetyön tutkimuksissa hyvä työilmapiiri koettiin tärkeimmäksi ulkoisen työnantajakuvan tekijäksi.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Henkilöstön työhyvinvointiin ja viihtyvyyteen panostaminen ja yhteisöllisyyden lisääminen.</li> <li>• Vuorovaikutustaitojen kehittäminen.</li> <li>• Henkilöstön kehittäminen ja sitouttaminen.</li> <li>• Esimiestaitojen jatkuva kehittäminen.</li> </ul>
Markkinointiviestintä ja digitaalinen ympäristö	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Viestintä omasta toiminnasta on yritys- ja työnantajakuvan kannalta tärkeää, sillä se luo tunnettuutta.</li> <li>• Digitaalinen markkinointiviestintä luo kustannussäästöjä, mahdollisuudet interaktiivisempaan markkinointiin sekä tavoittaa suuremman ja tarkemman kohderyhmän.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotisivujen ilmeen piristäminen ja sosiaalisessa mediassa näkyminen.</li> <li>• Sosiaalisen median ja kotisivujen jatkuva päivittäminen ja ajan tasalla pitäminen.</li> <li>• Palautteeseen vastaamisen tehostaminen koettiin opinnäytetyön tutkimuksissa ulkoisen työnantajakuvan kannalta hyvin tärkeäksi.</li> </ul>
Rekrytointiviestintä	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oikeanlainen rekrytointiviestintä on tärkeää, jotta se tavoittaa halutun kohderyhmän.</li> <li>• Hyvä rekrytointiprosessi vaatii tuekseen rekrytointisuunnitelman.</li> <li>• Rekrytointi on työläs prosessi, joten sen ulkoistamista ei kannata pelätä jos siihen yrityksellä itsellään ei ole resursseja.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Näkyminen eri rekrytointikanavissa.</li> <li>• Näkyminen alan tapahtumissa ja messuilla.</li> <li>• Hyvä rekrytointisuunnitelma.</li> <li>• Internet-sivujen totuudenmukainen ja ajan tasainen informaatio yrityksestä ja sen toiminnasta.</li> </ul>
Ulkoisen työnantajakuva	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Työntutkimuksessa kysyttiin, nähdäänkö Nordic Morning -konserni potentiaalisena työpaikkana.</li> <li>• Vastajista 77,7 % ei osannut vastata kysymykseen, 10,8 % ei kokenut konsernin olevan heille sopiva työnantaja.</li> <li>• Yrityksen työntekijät tärkeimpänä ulkoisen työnantajakuvan välittäjänä.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kotisivujen ilmeen muokkaaminen houkuttelevammaksi.</li> <li>• Informointi yrityksen toimialoista, koska ei tiedetä mitä yrityksellä on työnantajana tarjota ja millä toimialoilla se toimii.</li> <li>• Työntekijöiden kertomukset.</li> </ul>

Taulukko 2: Työnantajakuva - kehitysehdotukset.



Opinnäytetyö vastaa kattavasti sille asetettuun tutkimusongelmaan. Opinnäytetyön lopputuloksena annetaan konkreettisia kehitysehdotuksia Nordic Morning -konsernin työnantajakuvan parantamiseksi. Konsernin ulkoista työnantajakuvaa rakennettaessa ja kehitettäessä on kuitenkin tärkeä muistaa, että hyvä työnantajakuva lähtee liikkeelle sisältäpäin. Opinnäytetyön tekijät toivovat tutkimuksesta olevan hyötyä Nordic Morningin toiminnalle ja ulkoisen työnantajakuvan kehittämiseen.

## Lähteet

## Painetut lähteet:

Aaker, D.A. & Joachimsthaler, E. 2000. Brand Leadership. New York: The Free Press.

Aarnikoivu, H. 2008. Esimiehenä arjessa. Juva: WS Bookwell Oy.

Gad, T. 2001. 4D Brandimalli - menetelmä tulevaisuuden brandin luomiseen. Kääntäjä Heinämäki, M. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

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

Jinneklint, A., Linna, A. & Taivainen, M. 2013. Edita aikajanalla. Great Staff kevät 2013, 24.

Juholin, E. 2013. Communicare! Kasva viestinnän ammattilaiseksi. 7. painos. Kopijyvä: Management Institute of Finland MIF Oy.

Korkeamäki, A., Lindström, P., Ryhänen, T., Saukkonen, M. & Selinheimo, R. 2002. Asiakasmarkkinointi. Porvoo: WS Bookwell Oy.

Kortetjärvi-Nurmi, S., Puronen, M-L. & Ollikainen, M. 2009. Yrityksen viestintä. Helsinki: Edita Prima Oy.

Leukumavaara, J. 2013. Työelämä - Tyytyväisten työpaikka. Helsinki: Helsingin sanomat.

Lindberg-Repo, K. 2005. Asiakkaan ja brändin vuorovaikutus - Miten johtaa brändin arvoprosesseja? Juva: WS Bookwell Oy.

Mäkinen, M., Kahri A. & Kahri. T. 2010. Brändi kulmahuoneeseen! Porvoo: WS Bookwell Oy.

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

Rope, T. 2005. Suuri markkinointikirja. Jyväskylä: Gummeruksen Kirjapaino Oy

Siukosaari, A. 1999. Markkinointiviestinnän johtaminen. Porvoo: WSOY.

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

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

## Sähköiset lähteet:

Aho, T. 2012. Psycon: Positiivinen työnantajakuva - työteliäs rakentaa, helppo menettää. Viitattu 25.7.2013.  
<http://www.psycon.fi/fi/blogi/positiivinen-tyonantajakuva-tyoteliäs-rakentaa-helppo-menettaa>

Citat. 2013. Hyvät työt kertovat. Viitattu 24.5.2013.  
<http://www.citat.fi/fi/>

Facebook. 2013. Newsroom - Key Facts. Viitattu 10.7.2013.  
<http://newsroom.fb.com/Key-Facts>

Herold, M. 2007. Henkilöstöjohtamisen foorumi. Viitattu 18.6.2013  
<http://www.henryorg.fi/data/dokumentit/materiaalia/Herold.pdf>

- Great place to work. 2013. Millainen on hyvä työpaikka? Viitattu 20.7.2013.  
<http://www.greatplacetowork.fi/toimintatapamme/millainen-on-hyvae-tyoeipaikka>
- Koppa - Jyväskylän yliopisto 2013. Määrällinen tutkimus. Viitattu 26.5.2013.  
<https://koppa.jyu.fi/avoimet/hum/metelmapolkuja/metelmapolku/tutkimusstrategiat/maarallinen-tutkimus>
- Korpi, T. 2012. Commuuni - Kuka rakentaa työnantajakuva. Viitattu 25.7.2013.  
<http://commuuni.fi/kuka-rakentaa-tyonantajakuva/>
- Koskimies, J. 2013. Monster - Hyvä työnantajakuva syntyy sisältä päin. Viitattu 20.6.2013.  
[http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva\\_tyonantajakuva\\_syntyy\\_sisalta\\_pain.aspx](http://mhx.monster.fi/hr/hr-parhaat-kaytannot/ohjeita-rekrytointiin/tyonantajamielikuva/hyva_tyonantajakuva_syntyy_sisalta_pain.aspx)
- Linna, A. 2013. Edita-konsernista tuli Nordic Morning. Viitattu 24.5.2013.  
<http://www.nordicmorning.fi/ajankohtaista-2/edita-konsernista-tuli-nordic-morning.html>
- Nordic Morning. 2013. Edita 2012 - Haasteellinen kasvun vuosi. Viitattu 24.5.2013.  
<http://annurep.edita.fi/fi/etusivu.html>
- Pitkäranta, A. 2010. Työkirja laadullisen tutkimuksen tekijälle. Satakunnan Ammattikorkeakoulu. Viitattu 26.5.2013.  
[http://www.samk.fi/download/13153\\_Laadullisen\\_tutkimuksen\\_tyokirja\\_APitkaranta.pdf](http://www.samk.fi/download/13153_Laadullisen_tutkimuksen_tyokirja_APitkaranta.pdf)
- Raahen-seudun yrityspalvelut. 2013. Rekrytointiprosessin vaiheet. Viitattu 31.7.2013.  
[http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instancedata/prime\\_product\\_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/18745\\_Rekrytointiprosessin\\_vaiheet\\_uusi.pdf](http://www.raahenseudunyrityspalvelut.fi/instancedata/prime_product_julkaisu/testi/embeds/testi3wwwstructure/18745_Rekrytointiprosessin_vaiheet_uusi.pdf)
- Railo, T. 2009. East - Markkinoinnin suunnittelu 21-01-2009. Viitattu 28.8.2013.  
<http://www.slideshare.net/eastdigital/digitaalinen-markkinointiviestint-presentation>
- Työterveyslaitos. 2011. Rekrytointi. Viitattu 18.6.2013.  
[http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso\\_ja\\_esimiestyo/johtaminen\\_ja\\_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx](http://www.ttl.fi/fi/tyoyhteiso_ja_esimiestyo/johtaminen_ja_esimiestyo/rekrytointi/sivut/default.aspx)
- Uranus. 2013. Mistä hyvä nimi yritykselle? Viitattu 18.6.2013.  
<http://www.uranus.fi/artikkelit/nayta/mista-hyva-nimi-yritykselle/51>
- Valtiolle. 2012. Nuoret ja opiskelijat. Viitattu 18.6.2013.  
[http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/05\\_nuoret\\_ja\\_opiskelijat/index.jsp](http://www.valtiolle.fi/valtiolle/fi/05_nuoret_ja_opiskelijat/index.jsp)

## Kuviot

Kuvio 1: Yrityskuvan muotoutuminen (Kortetjärvi-Nurmi ym. 2009, 10). .....	11
Kuvio 2: Yrityskuvaan vaikuttavat tekijät (Rope 2005, 187). .....	12
Kuvio 3: Lisäarvojen haloefekti (Pitkänen 2001, 35). .....	14
Kuvio 4: Maineen ulottuvuudet (Pitkänen 2001, 24). .....	16
Kuvio 5: Brändin rakentaminen (Mäkinen ym. 2012, 16). .....	18
Kuvio 6: Editan nimenmuutoksen myötä myös konsernin logo muuttui. ....	22
Kuvio 7: Työnantajakuva syntyi (Valvisto 2005, 24). .....	24
Kuvio 8: Mielikuvan kehittäminen (Rope 2005, 197). .....	25
Kuvio 9: Toimivan työyhteisön elementit (Kaivola & Launila 2007, 134). .....	27
Kuvio 10: Esimiestyön V8-malli (Aarnikoivu 2008, 178). .....	29
Kuvio 11: Työnhakukanavat. ....	38
Kuvio 12: Internetin työnhakukanavat. ....	39
Kuvio 13: Työhaun kannalta tärkeä informaatio. ....	41
Kuvio 14: Työnantajan tärkeimmät ominaisuudet. ....	43
Kuvio 15: Ulkoisen työnantajakuva kannalta tärkeät asiat. ....	44
Kuvio 16: Nordic Morning -konsernin tunnettuus. ....	48
Kuvio 17: Nordic Morning -konsernia kuvaavat adjektiivit. ....	49

## Taulukot

Taulukko 1: Yrityskuva - kehitysehdotukset. ....	54
Taulukko 2: Työnantajakuva - kehitysehdotukset.....	56

## Liitteet

Liite 1. Ryhmähaastattelun toteutus suunnitelma .....	63
Liite 2. Sähköisen kyselyn saatekirje .....	65
Liite 3. Sähköisen kyselyn lomake .....	66

## Liite 1. Ryhmähaastattelun toteutussuunnitelma

### Ryhmähaastattelu 17. huhtikuuta 2013: Työnantajakuvan kehittäminen - Case Edita

1. Opinnäytetyön aiheen ja tarkoituksen esittely.
  - Aihe: Ulkoisen työnantajakuvan kehittäminen Edita konsernille.
  - Kerrotaan osallistujille, että ryhmähaastattelu kuvataan vain opinnäytetyöntekijöiden omaan käyttöön litterointia varten.
  - Osallistujille jaetaan täyttävät taustatietolomakkeet, jossa kysytään ikä, sukupuoli, opintojen suuntaus sekä millä vuosikurssilla opiskelee. (5 min)
2. Avauskysymykset ja Johdantokysymykset (10 min)
  - Mitä työnhakukanavia ensisijaisesti käytät etsiessäsi töitä?
  - Onko tärkeää, että yritys on sosiaalisessa mediassa?
  - Mitä asioita pidät tärkeänä työnantajassa hakiessasi töitä? Mitä asioita arvostat työnantajassa? (esim. vakituinen työsuhde)
  - Millaista tietoa työnantajasta tai työnantajayrityksestä haet ja mistä sitä haet?
3. Siirtymäkysymykset (30 min)
  - Onko Edita entuudestaan nimenä tai yrityksenä tuttu?

Kerrotaan kyseisenä aamuna Editassa tapahtuneesta nimenmuutoksesta ja jatketaan yritys-esittelyllä. Esittelyssä puhutaan pääasiallisesti kuitenkin Editasta Nordic Morningin sijaan, jottei sekoiteta haastatteluun osallistuneita liikaa.

Käydään läpi Edita/Nordic Morning yrityksenä nettisivujen avulla. Esitellään Edita Oyj:n/Nordic Morningin Suomessa toimivat tytäryhtiöt: Citat, Edita Publishing, Educode, Edita Prima, Klikki. Mainitaan myös konsernin ulkomailla toimivat tytäryhtiöt.

- Onko jokin tytäryhtiöistä tuttu? Mistä yhteydestä?
- Jos oli, niin tiesitkö, että se on osa Edita konsernia?
- Onko tärkeää uudistua yritysosojen kautta, koska printti vähenee (esimerkiksi Citat ja Klikki)?
- Koetko nimenmuutoksen hyvänä vai huonona asiana, miksi?

4. Avainkysymykset (40 min)

- Millaisen ensivaikutelman sait Editasta yrityksenä esittelyn jälkeen? Millaisin sanoin kuvailisit saamaasi kuvaa yrityksestä?
- Mikä tytäryhtiöistä vaikutti mielestäsi mielenkiintoisimmalta?
- Voisitko kuvitella itse hakevasi töihin Edita-konserniin saamasi kuvan perusteella, miksi?

5. Yhteenveto ja Lopetus (5 min)

- Vapaata kommentointia liittyen Editan työnantajakuvaan sekä opinnäytetyöhön liittyen.



Liite 2. Sähköisen kyselyn saatekirje

Hei!

Olemme liiketalouden opiskelijoita Laurea Keravalta ja teemme opinnäytetyötä työnantajakuvan kehittämistä pohjoismaiden johtavalle viestintäkonsernille Nordic Morningille. Konserni on aiemmin tunnettu nimellä Edita. Nimi muuttui Editasta Nordic Morningiksi 17.4.2013. Vastaamalla kyselyyn autat meitä opinnäytetyömme tekemisessä. Kyselyssä kartoitetaan hyvän työnantajan ominaisuuksia sekä Nordic Morning -konsernin ulkoista työnantajakuva.

Kyselyyn pääset seuraavasta linkistä:

[https://www.surveypal.com/app/f?\\_d=0&\\_sid=174742201&\\_k=oAYN1TDt5CtrH-yRM3pYc0A72VACOnuAR\\_P87Xt7nY0EzJ4cmL7nspbLwc0aClbY](https://www.surveypal.com/app/f?_d=0&_sid=174742201&_k=oAYN1TDt5CtrH-yRM3pYc0A72VACOnuAR_P87Xt7nY0EzJ4cmL7nspbLwc0aClbY)

Kyselyyn vastaaminen vie noin 5-10 minuuttia. Vastausaikaa on 26.5.2013 asti.

Vastaamalla ja jättämällä yhteystietosi, voit osallistua litalan ja Marimekon tuotepalkinnon arvontaan!

Ystävällisin terveisin

Elina Manninen & Suvi Hänninen

### Liite 3. Sähköisen kyselyn lomake

#### Työnantajakuva kehittämisen Case: Nordic Morning

\*1. Etsiessäsi työtä, mitä työnhakukanavia pääsääntöisesti käytät? Valitse enintään kolme (3).

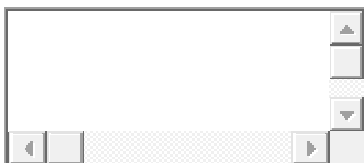
- Lehdet
- Internet
- Tuttavien kautta
- Sosiaalinen media
- Radio
- Henkilöstövuokrausyritykset
- Suora yhteydenotto yritykseen
- Jokin muu, mikä

\*2. Jos käytät työnhakuun internetin työnhakukanavia, niin mitkä seuraavista ovat sinulle tärkeimmät? Voit valita useamman vaihtoehdon.

- mol.fi
- monster.fi
- uranus.fi
- oikotie.fi
- manpower.fi
- uratie.fi
- careerjet.fi
- kuntarekry.fi
- jobstep.fi
- avointyöpaikka.fi
- aarresaari.fi

- Facebook
- LinkedIn
- Twitter
- Jokin muu, mikä

3. Kun etsit tietoa potentiaalisesta työnantajayrityksestä, millaista tietoa etsit?



4. Mainitse muutama esimerkki siitä, mitä yrityksen tulisi itsestään viestiä esimerkiksi omilla internet-sivuillaan?



\*5. Valitse alla olevista vaihtoehdoista mielestäsi kolme (3) työnantajassa tärkeintä ominaisuutta.

- Joustavuus
- Monipuoliset työtehtävät
- Hyvä työilmapiiri
- Kannustavuus
- Tasa-arvo
- Hyvä johtajuus
- Vastuullisuus
- Työnkierto
- Työympäristö
- Avoimuus

- Henkilökuntaedut
- Yhteisöllisyys
- Selkeä visio ja strategia
- Yritys on kooltaan suuri
- Mahdollisuus uralla etenemiseen
- Koulutusmahdollisuudet
- Jokin muu, mikä

\*6. Valitse mielestäsi kolme (3) ulkoisen työnantajakuvan kannalta tärkeintä asiaa.

- Aktiivisuus sosiaalisessa mediassa
- Kiinnostavat asiakaslehdet
- Näkyminen eri rekrytointikanavissa (esimerkiksi mol, monster)
- Näkyvyys messuilla ja erilaisissa alan tapahtumissa
- Kiinnostavat kotisivut
- Brändin tunnettavuus
- Kotimaisuus
- Kansainvälisyys
- Rungas mediajulkisuus (esimerkiksi näkyvyys televisiossa, radiossa)
- Palautteeseen vastaaminen (esimerkiksi reklamaatioihin)
- Jokin muu, mikä

# nordic morning

**Nordic Morning**

Pohjoismaiden johtava viestintäkonserni, jolla on Suomessa viisi (5) tytäryhtiötä.

**Edita Prima**

Suomalaisten graafisten viestintäpalvelujen edelläkävijä.

**Edita Publishing**

Suomessa toimiva monialakustantaja ja viestintäpalveluyritys.

**Educode**

Opetusalankehittäjä, joka kouluttaa kaikkialla Suomessa.

**Citat**

Pohjoismaiden johtava mainos- ja tuotantotoimisto, joka toimii Suomen lisäksi Ruotsissa, Tanskassa ja Ukrainassa.

**Klikki**

Pohjoismaiden johtava digimarkkinointiyritys, joka toimii Suomessa, Ruotsissa, Norjassa ja Tanskassa.

Voit tutustu konserniin ja sen tytäryhtiöihin lisää osoitteessa <http://www.nordicmorning.fi/> tai <http://annurep.edita.fi/home.html>.

\*7. Onko Nordic Morning entuudestaan nimenä tai konsernina tuttu?

- Kyllä
- Ei

\*8. Onko Edita entuudestaan nimenä tai konsernina tuttu?

- Kyllä
- Ei

\*9. Onko jokin seuraavista yhtiöistä sinulle tuttu?

- Edita Oyj
- Edita Prima
- Edita Publishing
- Citat
- Klikki
- Educode
- Ei mikään edellisistä

\*10. Jos jokin seuraavista yrityksistä oli tuttu, tiesitkö sen tai niiden olevan osa Nordic Morning -konsernia?

- Kyllä
- En
- En tunnistanut yrityksiä

\*11. Pidätkö Nordic Morning -konsernia itsellesi potentiaalisena työnantajana?

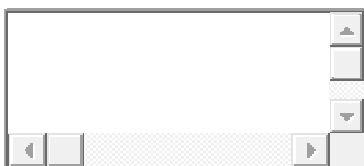
- Kyllä, miksi?
- En, miksi?
- En osaa sanoa

12. Kuinka hyvin annetut adjektiivit kuvaavat mielikuvaasi Nordic Morning-konsernista? Vastaa asteikolla 1-4.

(1 = Ei lainkaan. 2 = Ei kovin hyvin. 3 = Melko hyvin. 4= Erittäin hyvin.)

	1 = Ei lainkaan 4 = Erittäin hyvin				
	1	2	3	4	En osaa sanoa
* Moderni	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Arvostettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Luotettava	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Tunnettu	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vahva brändi	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Asiantunteva	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Eettinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Pohjoismainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vastuullinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Monipuolinen tarjonta	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vanhanaikainen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Laadukas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Vanha	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Suuri	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
* Innovatiivinen	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

13. Minkälaiset asiat saavat sinut suosittelemaan yritystä työnantajaksi?



14. Muuta vapaata kommentoitavaa tutkimukseen liittyen.



### Taustatiedot

#### \*Sukupuoli

- Mies
- Nainen
- En halua vastata

#### \*Ikä

- 18-20
- 21-25
- 26-30
- 31-35
- 36-40
- yli 40

#### \*Syntyminen opinnoissa

- Markkinointi
- Henkilöstöjohtaminen
- Tietojenkäsittely
- Taloushallinto
- Logistiikka
- Turvallisuusala
- Viestintä



Jokin muu, mikä

\*Opiskelen

1. vuotta
2. vuotta
3. vuotta
4. vuotta
- Jokin muu, mikä

\*Kävitkö kyselyn ohessa tutustumassa konsernin tai sen yhtiöiden internet-sivuihin?

- Kyllä
- En

**Kiitos vastauksestasi!**

Mikäli haluat osallistua arvontaan, jätä yhteystietosi alle. Tietoja käytetään vain arvonnän suorittamiseen. Voittajalle ilmoitetaan henkilökohtaisesti.

Nimi

Sähköposti