

**Työnantajakuvan rakentuminen
käännöstoimistojen verkkosivustoilla**

Petra Mursu
Tampereen yliopisto
Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö
Monikielisen viestinnän ja käännöstieteen maisteriopinnot
Pro gradu -tutkielma
Marraskuu 2016

Tampereen yliopisto
Monikielisen viestinnän ja käännöstieteen maisteriopinnot
Kieli-, käännös- ja kirjallisuustieteiden yksikkö

MURSU, PETRA: Työnantajakuva rakentuminen käännöstoimistojen verkkosivustoilla

Pro gradu -tutkielma, 75 sivua + liitteet 2 kpl, englanninkielinen lyhennelmä 13 sivua
Marraskuu 2016

Tässä tutkimuksessa nostetaan esiin aiemmissa tutkimuksissa vähäiselle huomiolle jäänyt aihe: käännöstoimistojen työnantajakuva. Ensimmäinen tutkimuskysymys on, minkälaista työnantajakuva käännöstoimistot luovat suomenkielisillä verkkosivustoillaan. Toisena tutkimuskysymyksenä selvitetään, mitkä sisällölliset aiheet painottuvat tässä kuvassa. Kiinnostavan näkökulman työhön tuo käännösalan freelancer-painotteisuus ja sen mahdollinen näkyminen toimistojen työnantajakuvassa. Tutkimuksen tavoitteena on tuottaa hyödyllistä tietoa alan toimijoiden työnantajakuvasta ja tarjota käännöstoimistoille vertailukohta oman kuvansa arvioimiseen.

Tutkimuksessa keskitytään siis selvittämään, minkälaisina työnantajina käännöstoimistot tietoisesti tai tiedostamatta kuvaavat itsensä. Tämä kuva ei kuitenkaan välttämättä kerro siitä, minkälaisia työnantajia yritykset todellisuudessa ovat. Teoriakehyksen muodostavat aiemmat tutkimukset suomalaisesta käännöstoimistokentästä ja käännösosalalle työllistymisestä sekä työnantajakuvasta ja sen merkityksestä rekrytoinnissa. Aineisto kattaa viiden suomalaisen käännöstoimiston suomenkielisillä verkkosivustoillaan julkaisemat tekstimuodossa olevat sisällöt.

Analyysimetodina käytetään laadullista sisällönanalyysia, jota täydennetään määrällisellä tarkastelulla. Tutkimuksessa käytetty analyysirunko pohjautuu kahteen aiempaan tutkimukseen, joissa on perehdytty työnantajakuva luoviin sisältöihin yritysten verkkosivustoilla. Analyysirunkoa muokattiin aineiston alustavan läpikäynnin ohjaamana suomalaisen käännösalan kontekstiin sopivaksi. Runko koostuu kolmesta kategoriasta: yrityksestä, työskentelystä ja rekrytoinnista kertovista sisällöistä ja niiden alaluokista.

Tutkimus osoitti, että käännöstoimistojen työnantajakuva kantava teema on asiakaslähtöisyys. Työnantajakuva vaikuttaa pitkälti syntyvän asiakkaille rakennetun yrityskuvan sivutuotteena. Toimistot pyrkivät näyttäytymään ammattimaisina ja kehittyvinä yrityksinä, jotka vaativat työntekijöiltään kokemusta, tehokkuutta ja laatua. Työnantajakuvassa painottuvat yrityskuvasta, ihmisistä, työnantajan odotuksista ja rekrytointiprosessista kertovat sisällöt. Analyysin perusteella voidaankin esittää, että käännöstoimisto voi erottautua kilpailijoistaan panostamalla monipuolisesti työnantajakuvaansa. Tutkimuksen tulokset herättävät myös miettimään, näkevätkö käännöstoimistot freelancerit työntekijöinä, toimittajina vai yhteistyökumppaneina, ja onko työnantajakuva soveltaminen tähän suhteeseen edes perusteltua.

Käännöstoimistojen työnantajakuva on hyvin laaja aihe, josta tämä tutkimus voi vain raapaista pintaa. Jatkoaiheiksi ehdotetaan muun muassa haastattelututkimuksia, joilla kartoitetaan kääntäjien näkemyksiä käännöstoimistojen työnantajakuvasta. Myös työnantajakuva merkitystä freelancereille on syytä tutkia laajemmin.

Avainsanat: käännöstoimisto, työnantajakuva, verkkosivusto, kääntäjä, sisällönanalyysi

Sisällys

1 Johdanto	1
2 Käännöstoimisto ja kääntäjä.....	5
2.1 Kääntäjän ja käännöstoimiston suhde	5
2.2 Käännöstoimisto työnantajana	9
2.3 Kääntäjä työntekijänä	14
3 Työnantajakuva	18
3.1 Työnantajakuvan määrittely ja rajaukset.....	18
3.2 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa	21
3.3 Työnantajakuvan rakentaminen yrityksen verkkosivustolla	24
4 Aineisto ja metodi	30
4.1 Aineisto	30
4.2 Laadullinen sisällönanalyysi	33
5 Käännöstoimistojen verkkosivustojen työnantajakuva rakentavat sisällöt	39
5.1 Yrityksestä kertovat sisällöt	40
5.2 Työskentelystä ja rekrytoinnista kertovat sisällöt	53
5.3 Sisältöjen painottuminen	61
5.4 Yhteenveto: Verkkosivustoilla luotu työnantajakuva	64
6 Lopuksi.....	67
Lähteet.....	71

Liitteet

English Summary

Kuvat

Kuva 1 Käännösalan tuotantoverkosto.....	6
Kuva 2 Käytäntöyhteisön tasot.....	8
Kuva 3 Sisältöluokkien jakauma ja Pareto-diagrammi.....	62

Taulukot

Taulukko 1 Verkkosivustojen työnantajakuva rakentavat sisällöt Minchingtonin mukaan.....	26
Taulukko 2 Verkkosivustojen työnantajakuva rakentavat sisällöt Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen mukaan.....	27
Taulukko 3 Aineiston yhteenveto.....	32
Taulukko 4 Analyysirunko sisältöjen luokitteluun.....	36
Taulukko 5 Ilmaisujen yhteenveto.....	39

1 Johdanto

Käännösala on ollut viime vuosina muutosten kourissa. Vakituiset kääntäjän toimenkuvat alkavat käydä käännösosalalla harvinaisiksi, kun suuryritykset tehostamisen nimissä ulkoistavat yhä useammin kääntämisen ydinliiketoimintansa ulkopuolisena toimintona siihen erikoistuneelle alihankkijalle, käännöstoimistolle. Käännöstoimistot puolestaan teettävät käännökset yhä enenevässä määrin freelancer-kääntäjillä tai kääntäjäyrittäjillä, joten myös käännöstoimistoissa työskentelevät työsuhteiset kääntäjät ovat varsin harvalukuisia. (SKTL 2016; Szondy 2016.) Käännöstoimistot toimivat siis usein linkkinä asiakkaiden ja kääntäjien välillä ja ovat siten merkittävä toimija käännösosalalla. Tehostamisen henki näkyy myös käännöstoimistojen arjessa. Toimistot kilpailevat kustannusten lisäksi laadulla ja nopeudella – molemmat ovat asioita, joiden toteuttamiseen kilpailijoita paremmin tarvitaan kilpailijoita parempia työntekijöitä, olivat he sitten perinteisiä palkkatyöntekijöitä tai freelancereita.

Erytisesti 2000-luvun aikana monet työnantajat ovat tunnistaneeet yhdeksi kilpailuvaltiksi työnantajakuva rakentamisen (Mosley 2014, 8). Yhden mahdollisen määritelmän mukaan työnantajakuva tarkoittaa niitä piirteitä, ”jotka saavat organisaation erottumaan joukosta, jotka lupaavat työntekijöille tietynlaisen kokemuksen yrityksestä ja jotka vetoavat sellaisiin henkilöihin, jotka menestyisivät parhaiten kyseisessä työympäristössä” [oma käännös] (Walker & Higgins 2008, 3). Työnantajakuva rakentamisen tarve onkin ilmeinen myös parhaista tekijöistä kilpaileville käännöstoimistolle.

Kuten määritelmästä huomataan, työnantajakuva on hyödyllinen myös työnhakijoiden näkökulmasta, sillä se tarjoaa heille tietoa siitä, minkälaista yrityksessä olisi työskennellä. Työnhakijoiden keskuudessa suosituin tiedonlähde on internet (Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 7), joten työnhakijat kääntävät ennen pitkää katseensa todennäköisesti käännöstoimistojen verkkosivustoille nähdäkseen, minkälaisia mahdollisuuksia toimistoilla olisi heille tarjota ja mikä toimistoista voisi olla juuri heille sopiva työnantaja.

Potentiaalisille työntekijöille muodostuukin erilaisten tietolähteiden perusteella jonkinlainen kuva jokaisesta työnantajasta. On työnantajien päätettävissä, pyrkivätkö he hallitsemaan tuota kuvaa vai eivät (Mosley 2014, 9). Esimerkiksi kääntäjäliittojen julkaisuissa käännöstoimistot kuvataan työnantajina joskus varsin negatiiviseen sävyyn jopa palkkoja polkevana alistajina (ks. Abdallah 2011; Joutsenniemi 2011), mikä vaikuttaa väistämättä käännöstoimistojen työnantajakuviin. Siksi onkin tärkeää selvittää, miten käännöstoimistot itse vaikuttavat niistä muodostuvaan kuvaan.

Ensimmäinen tutkimuskysymykseni on: Minkälaista työnantajakuva käännöstoimistot luovat suomenkielisillä verkkosivustoillaan? Tutkimus siis selvittää, minkälainen kuva käännöstoimistoista työnantajina syntyy yritysten verkkosivuilla vierailevalle. Toinen tutkimuskysymys sukeltaa syvemmälle siihen keinovalikoimaan, joka työnantajilla on käytössään työnantajakuvan rakentamisessa. Aiemmissa tutkimuksissa on tunnistettu laaja valikoima sekä yrityksen että työnhakijan näkökulmasta tärkeitä aiheita, joista työnantajat voivat kertoa sivustoillaan. Toinen tutkimuskysymykseni onkin: Mitkä sisällölliset aiheet painottuvat käännöstoimistojen työnantajakuvassa?

Tutkimuskysymyksiin liittyvä kiinnostava seikka on myös, näkyykö käännösalan freelancer- ja yksityisyrittäjäpainotteisuus käännöstoimistojen työnantajakuvassa ja aihevalikoimassa. Hypoteesini on, että tästä painotteisuudesta johtuen käännöstoimistot panostavat työnantajakuvaansa varsin vähän, sillä alihankkijasopimusten myötä suurin osa toimistojen työntekijäsuhteista on lähtökohtaisesti projektiluonteisia, eivätkä ne siten vaadi osapuolilta perinteistä työsuhdetta vastaavaa sitoutumista. Vähäinen panostus työnantajakuvaan näkyisi aineiston analyysissä mahdollisesti niin, että aiemmissa tutkimuksissa tunnistetusta, työnantajakuva rakentavasta aihevalikoimasta hyödynnetään vain pientä osaa.

Tutkimukseni teoriakehys koostuu käännösala ja työnantajakuva kartoittaneista aiemmista tutkimuksista. Kääntäjän ammatin nykytilaa on koottu varsin kattaviin selvityksiin, jotka ovat painottuneet ulkomaisiin teoksiin (ks. Gouadec 2007; Horváth 2016), mutta viime vuonna julkaistiin aiheesta myös suomalainen kokoomateos (ks. Aaltonen, Siponkoski & Abdallah 2015). Aiempi suomalainen tutkimus on syventynyt muun muassa käännösalan verkostoituneisuuteen (Abdallah & Koskinen 2007) sekä kääntäjien ammattikuvaan (Ruokonen 2015) ja nostanut suppeasti esiin myös käännöstoimistojen näkemyksiä käännösalan liittojen artikkeleissa (ks. esim. Seikkula 2015a) ja pro gradu -töissä (ks. esim. Uppa 2014). Tietoa kääntäjien työllistymisestä saatiin tätä tutkimusta varten muun muassa SKTL:stä, joka oli kyselytutkimuksella kartoittanut asiatekstikäntäjien työtilannetta vuonna 2012 (ks. Wivolin 2012). Näiden aiempien tutkimusten avulla omassa tutkimuksessani pyritään ymmärtämään käännöstoimiston ja kääntäjän suhdetta sekä vetämään yhteen alan nykytilaa suomalaisen työelämän kontekstissa. Näin työssä rakennetaan käsitys siitä, minkälaisia kohderyhmiä ja tarpeita käännöstoimistoilla on työnantajina ja toisaalta kääntäjillä on työnhakijoina.

Työnantajakuva puolestaan on tutkittu laajasti erityisesti markkinoinnin ja henkilöstöhallinnon kentillä. Oman tutkimukseni kannalta merkittävimpiä ovat tutkimukset, joiden mukaan työnantajakuvalla on myönteinen vaikutus yrityksen kiinnostavuuteen työnantajana ja jotka tarjoavat tietoa työnantajakuvan rakentamisesta verkkosivustoilla (ks. Backhaus & Tikoo 2004; Xie, Bagozzi & Meland 2015; Minchington 2016; Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016). Käännöstoimistojen työnantajakuva on kuitenkin jäänyt aiemmin huomiotta. Oman tutkimukseni tavoitteena on täyttää tätä aukkoa.

Tutkimukseni pyrkii tarjoamaan käännöstoimistoille hyödyllistä tietoa alan toimijoiden työnantajakuvasta sekä vertailukohtaan oman kuvansa arvioimiseen. Siten pyrin kannustamaan toimistoja panostamaan siihen, miten he verkkosivuillaan asemoivat itsensä työnantajana. Toisaalta tutkimukseni tarkoituksena on tuottaa myös kääntäjille ja muille käännösosalalla työskentelystä kiinnostuneille mielenkiintoinen katsaus käännöstoimistoihin mahdollisina työnantajina.

Käännösala on houkutteleva aihe työnantajakuvan tutkimukselle myös yleisesti sen freelancer-painotteisuuden takia, sillä freelancer-työ ja yksinyrittäminen yleistyvät muillakin aloilla (Pentikäinen 2014). Freelancereista on kehittymässä työnantajille merkittävä voimavara aikana, jolloin ulkoistaminen ja joustavat työskentelymallit ovat monelle yritykselle ehto (Burke 2015a, vii). Käännösala voidaan näin ollen nähdä työn järjestämisen ja työnantajan merkityksen näkökulmasta edelläkävijänä – niin hyvässä kuin pahassa. Tutkimuksella on hyvät edellytykset tuottaa kiinnostavaa tietoa ja ideoita jatkotutkimukselle työnantajakuvan merkityksestä aloilla, joilla suuri osa työvoimasta ei työllisty suoraan yritykseen. Tarkastelunäkökulma on rajoitettu verkkosivustolla viestittyyn työnantajakuvaan, eikä siis kartoita sitä, minkälaisia työnantajia yritykset ovat todellisuudessa tai mitä yritysten työntekijät ja ulkoiset sidosryhmät ovat yrityksestä mieltä.

Tutkimuksen aineisto koostuu viiden suomalaisen käännöstoimiston verkkosivujen teksteistä. Yrityksiksi valikoituivat Suomen käännöstoimistojen liiton (SKTOL) liikevaihdoiltaan suurimmat jäsenet. Nämä yritykset ovat yksityisiä käännöstoimistoja, jotka kaikki tarjoavat asiatekstikäntämisen palveluita. Näin ollen tutkimus syventyy asiatekstikäntäjiin, ja avokääntäminen, kaunokirjallisuuden kääntäminen ja tulkkaukset rajautuvat tämän tutkimuksen ulkopuolelle. SKTOL:n (2015a) mukaan sen jäseniä yhdistää laadukkuus, kokemus ja toiminnan ammattimaisuus: ”Jäsentoimiston tulee käyttää toimeksiantoihin ainoastaan päteviä ammattilaisia – myös silloin, kun käytetään alihankkijoita.” Tämä velvoite ajaa toimistot

kilpailemaan ammattitaitoisesta työvoimasta, jolloin heillä on perusteltu syy panostaa työnantajakuvaansa houkutellakseen alan parhaat tekijät luokseen.

Verkkosivustojen tekstit tarjoavat hedelmällisen aineiston työnantajakuvan tutkimiseen, sillä verkkosivusto on usein yksi ensimmäisistä kontaktipisteistä työnantajan ja työntekijän välillä. Käännöstoimistojen verkkosivustoilta aineistoon sisällytetään kaikki tekstimuodossa olevat sisällöt. Verkkosivustolla rakentuvaan työnantajakuvaan vaikuttavat tekstisisältöjen lisäksi sivuston ulkoasuun ja käytettävyyteen liittyvät seikat (ks. Braddy, Meade & Kroustalis 2008; Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016), mutta jotta tutkittavasta ilmiöstä saadaan mielekäs ja syvälinen ymmärrys tässä pro gradu -tutkielmassani, keskityn teksteihin. Työssäni keskitytään analysoimaan suomenkielisiä sivustoja, sillä vaikka moni toimisto tarjoaakin sisältöjään myös englanniksi, ruotsiksi ja jopa muilla kielillä, suomenkielinen sivusto osoittautui sivustoihin tutustuessani pääsääntöisesti kaikista kattavimmaksi.

Aineiston tekstimassat analysoidaan hyödyntäen laadullista sisällönanalyysia. Analyysitapa on teorialähtöinen. Analyysirunko pohjautuu kahteen tuoreeseen tutkimukseen työnantajakuvan luomisen keinoista yrityksen verkkosivustolla: siinä yhdistyvät työnantajakuvatutkijan ja liike-elämän konsultin Brett Minchingtonin (2016) sekä tutkijoiden Falguni Vasavada-Ozan ja Dhriti Bhattacharjeen (2016) luokittelut mahdollisista työnantajakuvaan rakentavista sisällöistä. Aineiston alustavan läpikäynnin ohjaamana analyysirunkoa muokataan lisää suomalaisen käännösalan kontekstiin sopivaksi.

Tutkimusraportin aluksi syvennytään teoreettiseen viitekehykseen. Luku 2 keskittyy suomalaiseen käännöstoimistokenttään ja käännösosalalle työllistymiseen. Luvussa 3 käydään läpi, mistä työnantajakuva koostuu, mikä sen merkitys on rekrytoinnissa ja miten työnantajakuva voidaan rakentaa yrityksen verkkosivuilla. Teoriakehysten läpikäynnin jälkeen Luvussa 4 esitellään tarkemmin tutkimuksen aineisto ja metodi. Luvussa 5 analysoidaan aineistosta nousseiden teemojen perusteella, minkälaista kuvaa käännöstoimistot rakentavat verkkosivuillaan, ja saadaan näiden vastaukset tutkimuskysymyksiin. Luku 6 tiivistää tutkimuksen tulokset ja niiden pohjalta tehdyt päätelmät sekä esittelee työn rajoitukset ja jatkotutkimusehdotukset.

2 Käännöstoimisto ja kääntäjä

Käännöstoimistolla tarkoitetaan tutkimuksessani useamman kuin yhden hengen yrityksiä, jotka tarjoavat asiakkailleen käännösalan palveluita ja työllistävät useita kääntäjiä joko työsuhteiseen henkilöstöön kuuluvina eli in-house-kääntäjinä tai alihankkijoina eli freelancereina. Näihin käännöstoimistoihin viitataan myös sanoilla *toimisto*, *yritys* ja *työnantaja*. Tutkimuksessani ”alihankinnalla tarkoitetaan työn tai palvelun ostamista silloin, kun kysymys ei ole työsuhteesta” (SKTL 2012). Nämä alihankkijat eli freelancerit tekevät siis töitä projektiperusteisesti ja määrittelevät itse mille ja kuinka monelle työnantajalle tekevät töitä. He voivat toimia joko freelance-verokortilla, yksinyrittäjinä tai osuuskunnassa¹. (Hemming 2013.) Kaikista alihankinnan kautta työllistyvistä kääntäjistä käytetään tutkimuksessani nimitystä *freelancer* ja *freelancer-kääntäjä*.

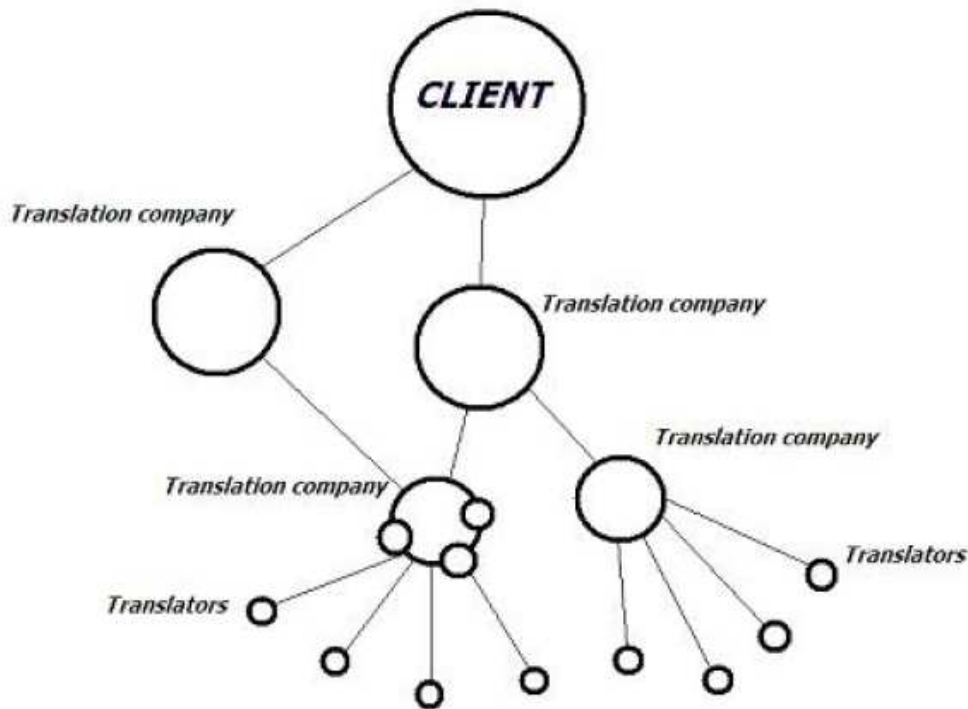
Tässä luvussa esitellään tutkimuksen teoriapohjan ensimmäinen puolikas, jonka avulla pyritään ymmärtämään käännöstoimiston ja kääntäjän suhdetta. Suhteen dynamiikan ymmärtäminen on tärkeää, sillä se voi selittää osaltaan monia työnantajakuvan rakentamiseen liittyviä valintoja. Luvussa rakennetaan myös käsitys käännöstoimiston rekrytoinnin kohderyhmistä ja tarpeista työnantajana sekä kääntäjän tarpeista ja vaihtoehtoista työnhakijana. Samalla vedetään yhteen alan nykytilaa suomalaisen työelämän kontekstissa.

2.1 Kääntäjän ja käännöstoimiston suhde

Käännösalan keskeisimpiä mullistuksia 2000-luvulla on ollut tuotantoverkostojen voimakas lisääntyminen. Kääntäjät ovat perinteisesti olleet suorassa yhteydessä käännöstyön toimeksiantajaan joko freelancer-kääntäjinä tai organisaation palkkalistoilla toimivina in-house-kääntäjinä, mutta kahden viime vuosikymmenen aikana perinteisen mallin rinnalle on kasvanut asiakkaista, erikokoisista käännöstoimistoista ja alihankkijakääntäjistä rakentuva verkosto. (Abdallah & Koskinen 2010, 2.) Suuryritysten ulkoistaessa tukitoimintojaan myös käännöspalveluiden myynti on lisääntynyt ja mahdollistanut erikoistuneiden käännöstoimistojen nousun (Gouadec 2007, 304). Asiakasyritykset tilaavat kielipalvelunsa avaimet käteen -periaatteella alihankkijoilta eli käännöstoimistoilta, jotka puolestaan alihankkivat osapalveluita toisilta käännöstoimistoilta, jotka taas teettävät työn omilla freelancer-kääntäjillään. Työsuhteiset kääntäjät ovat harvinaisia. (Abdallah & Koskinen 2010,

¹ Freelancer-verokortilla toimiva kääntäjä voi toimia myös tietyn edellytyksin työsuhteessa, mutta tutkimuksessani freelancerit rajataan SKTL:n mukaisesti alihankkijoiksi. Lisätietoa freelancer-työn muodoista, ks. Akava s. d.

2.) Tämä käännösalan toimijoiden verkosto on havainnollistettu Kuvassa 1. Kristiina Abdallahin ja Kaisa Koskisen (mt.) mukaan nämä tuotantoverkostot ovat osittain jo syrjäyttäneet perinteisen mallin ja toimivat yli kansallisten rajojen.



Kuva 1 Käännösalan tuotantoverkosto (Abdallah & Koskinen 2010, 2)

Abdallah ja Koskinen (2007, 675–678) asettavat kuvassaan kääntäjät suurimmaksi osaksi verkoston reunamille. Tällöin asiakkaasta irtautuneilla kääntäjillä on välikäsien myötä vain vähän vaikutusvaltaa säännöllisiin toimeksiantoihin, palkkioihin tai työoloihin. Abdallah ja Koskinen korostavatkin, että organisatoristen rakenteiden puuttuessa verkoston yhteistyö perustuu luottamukseen. Tällaisille vertikaaleille verkostoille on kuitenkin ominaista, että alimmat tasot ovat riippuvaisia keskeisistä solmuista. Toisin sanoen yksittäiset alihankkijana toimivat kääntäjät ovat riippuvaisia käännöstoimistoista: mitä vähemmän linkkejä muihin verkoston toimeksiantajiin kääntäjillä on, sitä enemmän valtaa on laajasti verkostoituneilla käännöstoimistoilla. Myös asiakkailla on valtaa näissä verkostoissa, sillä merkittävän asiakkaan menettäminen voisi olla joillekin toimistoille kohtalokasta (Abdallah & Koskinen 2007, 679). Olisin kaivannut kyseiseen tutkimukseen enemmän keskustelua siitä, miten freelancer-kääntäjä on joutunut tällaiseen altavastajaan asemaan. Freelancerina toimimisen etuihin lukeutuva vapaus antaa kuitenkin mahdollisuuden valita työtehtävät ja työnantajat.

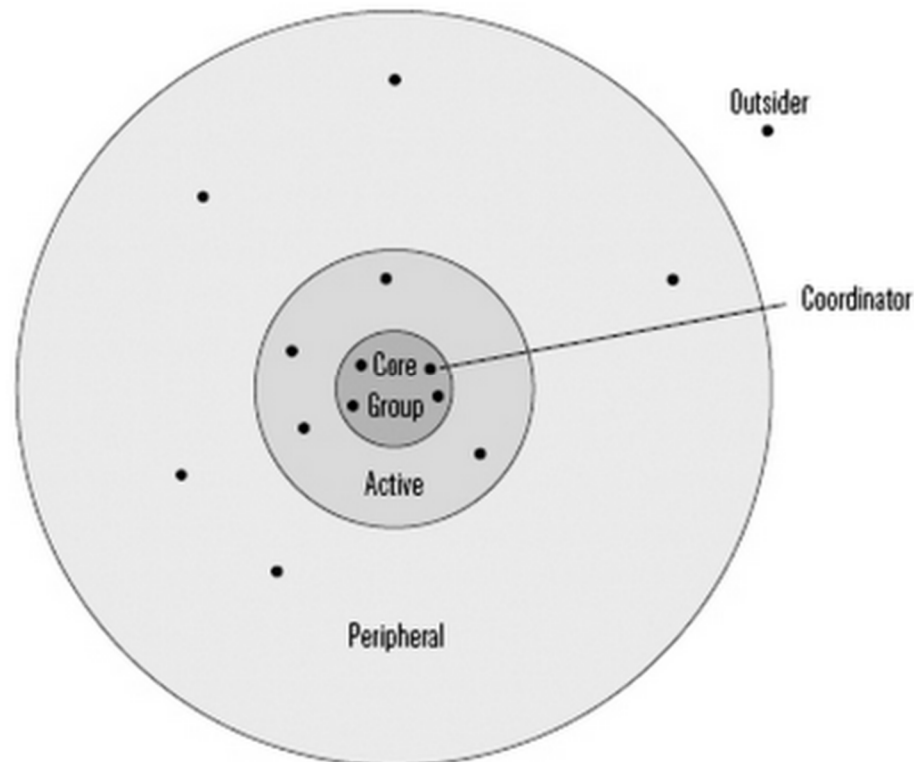
Mahdollisesti alan ongelmana saattaa olla pelko siitä, että ellei kääntäjä hyväksy annettuja olosuhteita, joku muu kilpailevista freelancer-kääntäjistä ne kyllä hyväksyy.

Tätä yksittäisen kääntäjän heikon aseman haastetta pyrkivät ratkaisemaan muun muassa kääntäjiliitot. Abdallahin ja Koskisen verkostoajatusta voisikin jatkaa niin, että kuvaan piirrettäisiin myös kääntäjien keskinäiset linkitykset ja kääntäjiä yhdistävät keskeiset solmut, kuten juuri kääntäjiliitot, jotka osaltaan voimistavat kääntäjien verkostoineisuutta ja valtaa. Abdallah ja Koskinen (2007, 679) viittaavat Petri Ruuskasen (2000, 113²) tutkimukseen perustuen, etteivät verkostot aina tue horisontaalisten linkkien muodostumista kääntäjien välille, sillä liiallinen tiedonjakaminen ja työ kääntäjien identiteetin vahvistamiseksi voi koitua haitalliseksi käännoistomistojen näkökulmasta. Liittojen ja kääntäjien yhteisen rintaman merkitystä ei kuitenkaan voida käännoisalalla sivuuttaa – varsinkaan vuonna 2015 aikaansaadun av-kääntämisen työehtosopimuksen valossa (ks. lisää Kilpeläinen 2015).

Tuotantoverkostot ovat vain yksi tavoista käsittää käännoistomiston ja kääntäjän suhdetta. Suvi Seikkula (2015b) on kuvannut suhdetta käytäntöyhteisöjen mallin avulla. Innoituksensa hän sai Akavan Erityisalojen jäsenkoulutuksessa Satu Vainion esityksestä (ks. Seikkula 2015b). Käytäntöyhteisöön, eli osaamisensa takia yhdessä toimivaan ryhmään (Wenger, McDermott & Snyder 2002, 4), osallistutaan yleensä kolmella eri tasolla: Ensinnäkin on ydinjoukko eli strategiset päättäjät ja avainpelaajat. Tämä joukko on yleensä noin 10–15 % yhteisöstä. Toisella tasolla ovat aktiivit, jotka ovat aktiivisesti mukana yhteisön toiminnassa, mutta osallistuminen on ydinjoukkoa epäsäännöllisempää ja sitoutuminen vähäisempää. Aktiiveihin kuuluu noin 15–20 % yhteisöstä. Suurin osa yhteisöstä kuuluu periferiaan, joka osallistuu vain harvoin yhteisön toimintaan. Periferiaan jäävät tai jättäytyvät noin 65–75 % jäsenistä. (Seikkula 2015b; Wenger ym. 2002, 56.) Seikkula (2015b) näkee organisaatiotasolla ydinryhmänä käännoistomiston in-house-tiimin, aktiiveina säännölliset freelancer-kääntäjät ja periferiassa satunnaiset freelancer-kääntäjät. Lisäksi yhteisöillä on koordinaattori, joka tuo eri jäsenet yhteen, eli käännoistomiston tapauksessa käännoistomistossa työskentelevä käännoiskoordinaattori tai projektipäällikkö (Seikkula 2015b; Wenger ym. 2002, 56). Käytäntöyhteisön ulkopuolella ovat tahot, jotka ovat kiinnostuneet käytäntöyhteisöstä, mutta eivät kuulu siihen, kuten asiakkaat, palvelun- tai tavarantoimittajat ja ”älylliset naapurit” (Wenger ym. 2002, 56). Älyllisiä naapureita voisivat

² Ruuskanen, Petri 2000. Luottamus verkostotalouden laidalla. Teoksessa Kaj Ilmonen (toim.). *Sosiaalinen pääoma ja luottamus*. Jyväskylä: SoPhi. 93–113 (Abdallah & Koskinen 2007, 679).

käännöstoimiston tapauksessa olla muun muassa käännöstoimistossa työskentelemisestä kiinnostuneet kääntäjät sekä liitot. Käytäntöyhteisön tasot on havainnollistettu Kuvassa 2.



Kuva 2 Käytäntöyhteisön tasot (Wenger ym. 2002, 57)

Käytäntöyhteisöjen jäsenet voivat liikkua tasojen välillä ajan kuluessa, osaamisensa kehittyessä ja yhteisön kiinnostuksen kohteiden muuttuessa (Wenger ym. 2002, 56). Käännöstoiminnan koostuu eri kokoisista ja pituisista projekteista, joiden kulku määrittelee yhteisöjen muodostumista ja hajoamista lyhyellä aikavälillä. Käännösprojektin tasolla käytäntöyhteisön ytimeen kuuluvat projektin vakituiset jäsenet, aktiiveihin melko säännöllisesti osallistuvat jäsenet ja periferiaan satunnaisesti avustavat jäsenet. Tällöin myös käännöstoimiston työsuhteisen henkilöstön ulkopuoliset kääntäjät voivat kuulua ydintiimiin. (Seikkula 2015b.) Terve liikkuvuus ja osallistuminen yhteisön toimintaan voidaan varmistaa suunnittelemalla sen toiminta niin, että kaikki jäsenet tuntevat olevansa yhteisön täysivaltaisia jäseniä huolimatta siitä, millä tasolla he ovat (Wenger ym. 2002, 57). Tämä ajatus jättää organisaatiotasolla vastuun yhteisön toimivuudesta käännöstoimiston ja erityisesti käännöskoordinaattorin käsiin.

Organisaatiotasolla Seikkulan ajatus käännoistomistoista ja kääntäjistä käytäntöyhteisöinä tukeekin Abdallahin ja Koskisen verkostomallia, jonka mukaan käännoistomisto on suhteen strategisesti merkittävin vallankäyttäjä. Malleissa on kuitenkin merkittävä ero: Siinä missä verkostomalli luo käännoistomistojen ja kääntäjien välille vastakkainasettelua ja kuvan yksisuuntaisesta määräysvallasta, käytäntöyhteisöjen malli antaa enemmän tilaa osapuolien tasa-arvoiselle yhteistyölle projektien aikana, jäsenten omalle aktiivisuudelle tasonsa määrittelyssä ja yhteisön kaksisuuntaiselle vuorovaikutukselle. Tässä on hyvä huomata, että Koskinen ja Abdallah tuovat esiin kääntäjien kokemuksia ja Seikkula näkee asian käännoistomiston silmin. Tämän perusteella vaikuttaa siltä, etteivät osapuolien kokemukset ole täysin linjassa keskenään.

Käännoistomistojen ja kääntäjien dynamiikan epätasapainon puolesta puhuu myös kääntäjäliittojen jatkuva huoli erityisesti sopimusneuvotteluiden epäreiludesta. Asiatekstikäntäjillä ei ole yksityisellä puolella kattavaa työehtosopimusta, joten työsuopimuksista neuvotellaan tapauskohtaisesti. (Joutsenniemi 2011.) Tilannetta paikatakseen SKTL ja SKTOL (ks. SKTL 2012) ovat yhdessä julkistaneet suosituksen, joka asettaa raamit käännoistomiston ja alihankkijan yhteistyölle. Suosituksessa käännoistomisto ja alihankkija nähdään yhteistyöparina, joka palvelee asiakasta samalla puolella:

Käännoistomiston ja alihankkijan yhteisenä tavoitteena on tuottaa asiakkaalle tämän tarvitsema palvelu tai tuote, tässä *työ*, mahdollisimman laadukkaalla tavalla. Tavoitteen saavuttaminen edellyttää keskinäiseen luottamukseen ja yhteisymmärrykseen perustuvaa avointa ja joustavaa yhteistyötä. (SKTL 2012, 1.)

Liittojen näkemyksen mukaan käännoistomiston ja kääntäjän yhteistyösuhteen merkittäviä teemoja ovat siis laatu, luottamus, yhteisymmärrys, avoimuus ja joustavuus. Vastaavat teemat toistuvat myös käännoistomiston ja kääntäjän toiveissa ja huolissa, joita aiempi tutkimustieto on nostanut esille, kuten seuraavaksi huomaamme.

2.2 Käännoistomisto työnantajana

Suomalaisia käännoistomistoja on tutkittu melko vähän, joten esimerkiksi tarkkoja tilastotietoja maamme käännoistomistojen määrästä tai työllistävyydestä ei ole saatavissa. Suomalaisia yrityksiä on rekisteröity kääntämisen ja tulkkauksen toimialalla toimiviksi tutkimukseni tekohetkellä syyskuussa 2016 yhteensä 2 262 (Taloussanomien s. d. a), joista valtaosa on kuitenkin yhden henkilön yrityksiä eikä siten sisälly tutkimuksen määritelmään käännoistomistosta. Omaa tutkimustani varten taulukoin SKTOL:n jäsenyritysten liikevaihdon ja henkilöstön, mikä antaa suppean käsityksen alan suomalaista toimijoista (ks.

Liite 1 SKTOL:n jäsenyritykset). Näiden lisäksi alalla toimii monikansallisia kielipalvelualan yrityksiä.

Laajat käännöstoimistoihin keskittyneet tutkimukset on pääsääntöisesti tehty kääntäjien näkökulmasta. Käännöstoimistojen näkökulmasta Suomessa tehty tutkimus koostuu lähinnä suppeammista pro gradu -tutkielmista, jotka ovat keskittyneet muun muassa projektin- ja laadunhallintaan (ks. Ilmonen 2011; Niinimäki 2009), kääntäjän osaamiseen (ks. Uppa 2014), markkinointiin verkkosivuilla (ks. Pentikäinen 2010) sekä kääntäjän ja asiakkaan vuorovaikutukseen (ks. Laurén 2015). Nostan myöhemmin tässä luvussa esiin soveltuvin osin myös näitä tutkielmia sekä haastatteluita ja lehtiartikkeleita, jotka antavat vastanäkemyksen kääntäjien näkökulmasta tehtyihin tutkimuksiin tuomalla kuuluviin myös käännöstoimistojen ajatuksia.

Kääntäjän ammattia hyvin kattavasti tutkinut Daniel Gouadec (2007, 126) jakaa käännöstoimistot kahteen ryhmään: käännösyrityksiin (*companies*), joiden työsuhteinen henkilöstö tuottaa käännöspalvelut, ja käännöstoimistoihin (*agencies*), jotka alihankkivat suurimman osan käännöksistä. Tutkimukseeni valikoituneet toimijat kuuluvat suhteellisen vähäisen henkilöstömääränsä perusteella jälkimmäiseen luokkaan (ks. Liite 1 SKTOL:n jäsenyritykset). Gouadecin (2007, 126) määritelmän mukaan näille käännöstoimistoille on yhteistä, että ne ulkoistavat pääliiketoimintaansa kuuluvat toiminnot, ja työsuhteisen henkilöstön suorittamat työtehtävät ovat lähinnä tukitoimia. Näin ollen käännöstoimistoilla on vain vähän in-house-kääntäjiä, ja freelancer-kääntäjien määrä on moninkertainen toimistojen työsuhteisen henkilöstön määrään nähden.

Käännöstoimisto tarjoaa työsuhteisille kääntäjille puitteet, jossa työnantaja on vastuussa toimeksiantojen hankinnasta ja toimeksiantosopimusten neuvottelemisesta, työvälineistä ja muiden työnteon edellytysten täyttämisestä (kuten toimistotarvikkeista, ohjelmistoista, viestintäkanavista, tiedonhakuresursseista), säännöllisestä palkanmaksusta, palkallisista lomapäivistä, eläkemaksuista ja muista työnantajalle kuuluvista laillisista velvoitteista (Gouadec 2007, 95). Vastavuoroisesti yritykset vaativat, että kääntäjät osaltaan mahdollistavat liiketoiminnan voitollisen pyörittämisen. Tämä vaatimus pitää sisällään sen, että kääntäjät ovat tuotteliaita ja tehokkaita, sillä heidän työpanoksellaan saavutetulla laskutuksella yrityksen on katettava henkilöstön palkat, tukitoimintojen kulut ja mahdollisille sijoittajille maksettava voitto. Lisäksi kääntäjien pitää taata työnsä täydellinen laatu ja toimia yrityksen arvojen ja etiikan mukaisesti. (Gouadec 2007, 95–96.) Käännöstoimistot pyrkivät

tehostamaan toimintaansa antamalla työsuhteisille kääntäjilleen vastuun koko projektista alkaen asiakashankinnasta ja päättyen laskutukseen (Gouadec 2007, 173–174).

Abdallahin ja Koskisen (2010, 2) mukaan tuotantoverkostoissa toimivat käännöstoimistot edellyttävät kuitenkin kääntäjiltään lähes aina mikroyrittäjyyttä. Näin ollen toimistot eivät tarjoa heille työtiloja tai -laitteita, vaan keskittyvät projektinhallintaan ja markkinointiin. Abdallah ja Koskinen (mt.) viittaavatkin käännöstoimistoon eräänlaisena vuokratyönantajana, joka välittää kääntäjien palveluja asiakkailleen. Akavan mukaan (s. d.) freelancer-työn tarjoaminen on työnantajalle hyvä vaihtoehto silloin, kun työ on luonteeltaan jaksottaista: työnantaja voi ostaa työsuorituksia tarpeen vaatiessa ilman sitoutumista säännölliseen palkanmaksuun. Samalla he kuitenkin hylkäävät mahdollisuuden johtaa tai valvoa työsuoritusta, sillä freelancerin työnantaja voi ainoastaan hyväksyä tai hylätä valmiina toimitetun työsuorituksen. Johtamista käännöstoimiston ja kääntäjän välillä pohtinut Seikkula (2015b) määrittelee kuitenkin käännöstoimistossa työtä koordinoivan projektipäällikön työn olevan johtajuutta ilman esimiehen muodollista valtaa eli direktio-oikeutta. Itsekin projektipäällikkönä käännöstoimistossa työskentelevän Seikkulan mukaan projektijohtaja on mukana työnjohtajana organisoimassa, ohjaamassa ja valvomassa työtä. Ajatus sotii selvästi yllä esitettyä ei-tösuhteisen freelancerin määritelmää vastaan. Rajanveto työsuhteisen freelancerin, eli työn johdon ja valvonnan alaisen freelancer-verokortilla työskentelevän työntekijän, ja itsenäisempien freelancer-muotojen välillä onkin ajoittain haastavaa. Kyseenalaista on erityisesti se, jos kääntäjä toimii freelancerina ilman työsuhde-etuja kuitenkin työnjohdon alla. (Hemming 2013.)

Käännöstoimistot etsivät jatkuvasti uusia freelancereita, jotta he pystyvät vastaamaan asiakkaidensa moninaisiin tarpeisiin (Gouadec 2007, 121). Freelancer-verkoston pitää olla huomattavan laaja, jotta toimeksiantoihin löydetään aina aikataulun, kieliparin, erikoisalan, tekstin tyyliin, asiakkaan, hinnan ja tarvittavien työkalujen puolesta soveltuva kääntäjä. Toimistoilla voikin olla listoillaan jopa tuhansia freelancer-kääntäjiä, eikä tarjonnasta ole pulaa: yhteydenottoja tulee päivittäin niin paljon, että vain kiinnostavimmat säilytetään mahdollista myöhempää tarvetta varten. (Mts. 130; Seikkula 2015a.) Hakemustulvan takia monet toimistot ohjaavat hakijat täyttämään hakemuksen verkkosivuilla (Seikkula 2015a). Onkin mielenkiintoista nähdä, millä tavoin käännöstoimistot hyödyntävät verkkosivujaan työnantajakuivan rakentamiseen.

Gouadec (2007, 130) summaa kääntäjien rekrytoinnin käännoistomiston näkökulmasta osuvasti: ”Finding translators to do the job is usually no problem – except if you want none but the best.” Käännoistomistot havittelevat itselleen alan parhaimmistoa, eli täysin itsenäisiä alihankkijoita, jotka pystyvät toimittamaan korkealaatuisia käännöksiä ilman tarvetta oikoluvulle ja editoinnille sekä pysyvät ennalta määritetyissä kustannuksissa ja aikatauluissa (Gouadec 2007, 121). Myös Susanna Uppa (2014) on pro gradu -työssään tutkinut, mitä osaamista käännoistomistot kaipaavat kääntäjiltä. Haastattelututkimuksessa nostettiin esiin seuraavat taidot:

- taito kääntää myös vieraalle kielelle
- nykykielen osaamisen ylläpitäminen
- erikoistuminen mutta samanaikaisesti valmius kääntää myös yleistekstejä
- tietotekniset taidot ja avoin suhtautuminen uuteen teknologiaan
- taito viestiä ja työskennellä tiimissä virtuaaliympäristöissä
- vastuuntunto lopputuloksesta
- asiakaspalveluasenne käännoistomistoa kohtaan
- hinnoitteluosaaminen
- tehokkuus
- oman kapasiteetin tuntemus
- luotettavuus
- laadukkuus.

Vaikka lista on pitkä ja informatiivinen, sitä ei voida pitää kattavana, koska teemat eivät nousseet esiin vapaasti vaan kysymysten asettelun ohjaamina. Lisäksi tutkimuksessa haastateltiin ainoastaan kahta käännoistomiston edustajaa, joten tulokset eivät sellaisenaan ole yleistettävissä. Oman tutkimukseni yhteydessä on kuitenkin syytä ottaa huomioon erityisesti muista tutkimuksista poikkeava näkemys käännoistomistosta freelancer-kääntäjän asiakkaana eikä niinkään työnantajana.

Myös Seikkula (2015a) on haastatellut käännoistomistojen henkilöstöä ja koonnut artikkeliinsa itsensä lisäksi viiden eri toimiston edustajan näkemyksiä käännoistomiston toiveista kääntäjille. Seikkulan haastatteluissa käännoistomistojen edustajat näkivät olevansa ”puun ja kuoren välissä” neuvotellessaan sopimuksista asiakkaan ja kääntäjän kanssa. He toivovat kääntäjien ymmärtävän, että yhteistyön tavoite on palvella asiakasta mahdollisimman hyvin ilman keskinäistä kilpailuasetelmaa. Tässä viitataan alan hintakilpailuun, joten tiukka

palkkiopolitiikka nähtiin edellytyksenä asiakkaan vaatimuksien täyttämiseksi. Vaikka usein toistuva kokemus olikin, että käännöstoimisto on puristuksissa alan toimijoiden välissä, kääntäjä ja käännöstoimisto haluttiin asettaa SKTL:n alihankintasuosituksen kaltaisesti viivan samalle puolelle.

Seikkulan (2015a) mukaan kääntäjän valinnassa ratkaisevaksi tekijäksi nousee joskus monipuolinen erikoisalavalinta, joskus kattava kokemus yhdeltä alalta tai erikoinen erityisosaamisalue ja joskus mahdollisuus tehdä työ kiireaikataululla. Haastatteluissa mainitaan myös suuri arvostus hyviä kääntäjiä kohtaan. Hyvän kääntäjän tunnusmerkeistä laadukkuus ja luotettavuus ovat Seikkulan (mt.) mukaan ensiarvoisen tärkeitä. Lisäksi edustajat nostavat esiin nämä taidot:

- huolellisuus
- nopeus
- aikataulujen noudattaminen
- joustavuus
- tehokkaat tiedonhakumenetelmät
- tietotekniikan osaaminen ja omaksumiskyky
- asiakaspalveluhenkisyys
- työlle omistautuminen
- sujuva ja pitkäaikainen yhteistyö.

Toimistot kokevat, että ammattitaitoinen freelancer osaa ja uskaltaa valikoida töitä oman osaamisensa ja resurssiensa mukaan. Toimistojen edustajat toivovat kuitenkin kuulevansa avoimesti syyn työstä kieltäytymiseen, sillä ilman hyvää syytä töistä kieltäytyneelle tuskin tarjotaan töitä jatkossa. (Mt.)

Toimistot pyrkivätkin tunnistamaan tuhansien joukosta luotettavimmat kääntäjät ja työllistämään heitä mahdollisimman usein (Gouadec 2007, 131). Sopivan kääntäjän löytäminen on nopeampaa, kun in-house-kääntäjät ja vakiintunut freelancer-verkosto ovat toimiston väelle tuttuja (Seikkula 2015a). Ennalta tunnetun kääntäjän kanssa työskentely on tehokkaampaa sekä tuottaa parempaa laatua, varsinkin jos saman asiakkaan käännökset voidaan toistuvasti teettää samalla kääntäjällä. Mahdollisimman vähäinen vaihtuvuus aktiivisissa käännöstoimisto-kääntäjä-suhteissa on molempien etu, sillä näin aikaa kuluu molemmilta vähemmän uusien kumppanien etsimiseen, suhteen luomiseen ja uuden

opetteluun. Näin resurssit voidaan osoittaa tuottavaan työhön. (Gouadec 2007, 131.) Uutta kääntäjää erikoisen kieliparin tai aihealueen lähtötekstille etsitään tarvittaessa suoraan kääntäjätietokantojen kautta tai kollegojen suositusten perusteella: ”Piirit on pienet, hyvät kääntäjät tiedetään kaikissa käännöstoimistoissa”, kuten eräs haastateltava toteaa Seikkulalle (2015a).

Työsuhteisten kääntäjien lisäksi toimistojen henkilökuntaan voi kuulua myyjiä, hallinnollista henkilökuntaa, laskutuksesta ja talousasioista vastaavia henkilöitä, teknisen alan asiantuntijoita, oikolukijoita, editoijia ja projektijohtajia. Työnkuvat keskittyvät alihankkijoiden työn hallintaan ja laadunvalvontaan, joten niiden tarve kasvaa suhteessa freelancer-verkoston kokoon. Kuten listaus osoittaa, työsuhteiseen henkilökuntaan kuuluu käännöstoimistoissa hyvin erityyppisiä osaajia, joita on kuitenkin vain murto-osa toimiston verkostoon kuuluvien freelancereiden määrästä. (Gouadec 2007, 126, 307). On kiinnostavaa nähdä, ovatko käännöstoimistot ottaneet nämä työnkuvat huomioon rakentaessaan työnantajakuvaansa.

2.3 Kääntäjä työntekijänä

SKTL on tutkinut asiatekstikääntäjien jaostoon kuuluvien jäsentensä työllistymistä vuonna 2012 (ks. Wivolin 2012). Tutkimukseen vastasi 616 asiatekstikääntäjää eli 52,2 % jaoksen jäsenistöstä. Vastaajista 81 % oli naisia ja 18 % miehiä. Suurin osa oli iältään 40–60-vuotiaita (52 %) ja toiminut kääntäjänä yli 10 vuotta (73 %). Vastanneista yrittäjiä oli 59 %, joista 96 % toimi yksityisyrittäjänä. Yrittäjien asiakkaista 37 % oli suoria asiakkaita, 28 % kansainvälisiä käännöstoimistoja, 26 % suomalaisia käännöstoimistoja ja loput alihankintaa kollegalle. Työsuhteisia oli 18 %, joista 40 % toimi julkishallinnon alalla ja 19 % käännös-, lokalisointi- tai tulkkaukspalveluita tarjoavassa yrityksessä. Muina kuin yrittäjinä toimivia freelancereita oli 11 %. Heidän asiakkuksiensa jakautumista ei tutkimuksen loppuraportissa esitelty. (Wivolin 2012.) Kaiken kattavia lukuja suomalaisten käännösalan ammattilaisten työllistymisestä ei valitettavasti ole saatavilla jo ammattinimikkeen avoimuuden ja työn moninaisuuden takia, mutta SKTL:n tutkimuksen tulokset antavat tälle tutkimukselle oleellista osviittaa asiatekstikääntäjien työllistymisen tavoista.

Oman tutkimukseni kontekstissa tärkeimpiä huomioita on alihankkijoiden ja työsuhteisten suhde: asiatekstikääntäjistä noin 30 % on yksityisyrittäjiä, joiden pääsääntöinen työntarjoaja on käännöstoimisto, 11 % verokortilla työskenteleviä freelancereita (joista määrittelemätön

osa tekee käännöksiä pääsääntöisesti käännöstoimistoille) ja vain noin 3 % työsuhteessa käännösalan toimistossa. Työllistyminen käännöstoimistoon alihankkijana on siis arviolta ainakin kymmenen kertaa yleisempää kuin työsuhteisesti. SKTL:n kyselyn tulokset ovat vuodelta 2012, joten täysin ajantasaisina niitä ei voida pitää. Tulokset antavat kuitenkin osviittaa kehityssuunnasta, joka hyvin todennäköisesti on jatkunut näihin päiviin asti.

Gouadecin (2007, 173–174) mukaan työsuhteisena kääntäjänä toimimisen etuihin kuuluvat yrityksen tarjoamat resurssit työn tekemiseen ja työyhteisö. Verrattuna freelancer-kääntäjiin työsuhteiset kääntäjät myös työskentelevät toimistotyöaikojen mukaisesti ja astuvat työhön mennessään valmiiseen tiimiin, jolta saavat apua, neuvoja, moraalista tukea ja jopa ystävyyttä. Työsuhteisen kääntäjän ei tarvitse myöskään kantaa liiketoiminnallista riskiä tai epävarmuutta omasta toimeentulostaan. Gouadec mainitsee työsuhteisen kääntämisen hyväksi puoliksi myös mahdollisuudet kehittyä ja erikoistua tietäntyyppisiin toimeksiantoihin sekä vaihtaa toimenkuvaa yrityksen sisällä esimerkiksi kääntäjästä myyjäksi tai projektijohtajaksi. Mahdollisuudet ovat laajemmat suurissa käännösalan yrityksissä. Gouadecin teos on erinomainen perusteos selventämään kääntäjän ammatin eri muotoja, mutta vaikuttaisi hieman siltä, että kirjoittaja arvostaa freelancereita työsuhteisiä kääntäjiä korkeammalle: hän muun muassa esittää, että työsuhteiset kääntäjät eivät ole kiinnostuneita itsenäisyydestään, voivat siirtää liian hankalat työt freelancereille tai ovat vain keräämässä kokemusta ennen freelanceriksi siirtymistä (mts. 173).

Työsuhteisten kääntäjien ulkoistamisen myötä kilpailu on kasvanut myös freelancer-kääntäjien keskuudessa (Abdallah & Koskinen 2007, 673). Uusien suora-asiakkaiden hankinta on freelancereille työlästä, joten suuri osa heistä työskentelee jossain vaiheessa uraansa myös käännöstoimistolle (Gouadec 2007, 121). Gouadecin (mt.) mukaan osa kääntäjistä tasapainottaa hiljaisempia aikoja omien suora-asiakkaiden välissä käännöstoimiston töillä, osa työskentelee mielellään vain käännöstoimistoille. Jälkimmäinen ryhmä siis kokee saavansa lisäarvoa siitä, että käännöstoimisto hoitaa tukitoimet, kuten myynnin ja projektinhallinnan, ja he saavat keskittyä enemmän käännöstyöhön. Toisaalta Gouadecin (mts. 99) mukaan merkittävä osa freelancer-kääntäjistä työskentelee omasta tahdostaan vain osa-aikaisesti. Hän pitää tätä jouston mahdollisuutta yhtenä syynä käännösalan naispainotteisuuteen. Toisaalta hän toteaa, että freelancer-kääntäjät ovat valmiita joustamaan toiseenkin suuntaan eli tekemään pitkiä päiviä. Gouadecin (2007, 169) kokemuksen perusteella freelancer-kääntäjät ovatkin pääsääntöisesti itsenäisiä, valmiita ottamaan riskejä, dynaamisia ja orientoituneita liike-elämään. Freelancerina toimivat kääntäjät

pitävät työmuotonsa toimimisen ehdottomina etuina työn joustavuutta ja mahdollisuutta valita, kuinka paljon ja mitä töitä milloinkin on valmis tekemään.

Vapaus tuo kuitenkin mukanaan myös vastuun. Abdallah (2011, 8) on tutkimuksissaan huomannut, että tuotantoverkostoissa toimiva kääntäjä joutuu eettisten kysymysten ääreen pohtiessaan, kenen etua hänen tulisi etupäässä valvoa: käännöksen loppukäyttäjän, käännöstoimiston vai omaansa ammatinharjoittajana. Kääntäjän etiikka ohjaa toimimaan käännöksen käyttäjän edustajana ja toimimaan huolellisesti, mutta toisaalta kääntäjä haluaa pitää yllä luottamuksellista suhdetta työnantajaan ja toimia tämän etua ajatellen tehokkaasti ja tuotteliaasti. Freelancerin on myös mietittävä omaa katetuottoaan ja työskenneltävä nopeasti sen maksimoimiseksi. Kääntäjä joutuu siis tasapainottelemaan eri eettisten järjestelmien ristitulessa. Abdallahin (mt.) kokemuksen mukaan käännöstoimistot eivät ota tilanteen ratkaisemiseksi tarvittavaa vastuuta omasta toiminnastaan ja anna freelancer-kääntäjille mahdollisuutta tuottaa laadukkaita käännöksiä. Myös suomalaisten kääntäjien ammattikuvaan perehtynyt Minna Ruokonen³ (ks. Seikkula 2015c) nostaa tämän laatu- ja näkökulman esiin tutkimuksessaan: pääasiassa asiatekstikäntäjien arvostusta kartoittanut kyselytutkimus sisälsi myös kysymyksen, jossa vastaajia pyydettiin määrittelemään, miten usein he joutuvat tinkimään käännostensä laadusta. Alustavat tulokset eivät kuitenkaan vahvista, että freelancerit joutuisivat usein tuottamaan taitojansa heikompaa laatua, sillä vastaukset eivät painotu merkittävästi asteikon kumpaankaan päähän. Abdallahin ja Ruokosen tutkimukset nostavat kuitenkin jälleen pinnalle kääntäjän ammatissa toistuvia teemoja, kuten laadun, luottamuksen ja tehokkuuden. Omassa tutkimuksessani onkin syytä ottaa selvää, nousevatko nämä aiheet esille käännöstoimistojen työnantajakuvassa.

Ruokosen³ (ks. Seikkula 2015c) tutkimus nostaa esiin myös eroja työsuhteessa työskentelevän ja freelancer-kääntäjän välillä. Alustavien tulosten mukaan freelancerit pystyvät oman kokemuksensa mukaan vaikuttamaan työsuhteisia paremmin tulotasoonsa, asiakaskuntaansa, työaikoihinsa, toimeksiantoihinsa ja käännostensä laatuun. Tästä huolimatta 20 % freelancereista on miettinyt alan vaihtoa vähintään kuukausittain. Ruokonen arvelee tämän johtuvan alan heikosta arvostuksesta. Tutkimuksen taustalla on ajatus siitä, että työntekijät, jotka eivät saa mielestään arvostusta työstään, menettävät motivaatiotaan ja harkitsevat herkemmin työpaikan vaihtoa. Vastaajat kokevat kuitenkin, että heidän omaa työtään

³ Ruokonen esittelee tutkimuksensa alustavia tuloksia Seikkulan (2015c) artikkelissa *Kajawa*-verkkolehdestä. Tuloksia on esitelty lyhyesti myös *Kääntäjä*-lehdessä (ks. Ruokonen 2015, 10–11). Vertaisarvioitu artikkeli lopullisista tutkimustuloksista on odotettavissa vuoden 2017 aikana.

arvostetaan työpaikalla tai toimeksiantajien keskuudessa huomattavasti enemmän kuin ammattia yleensä, joten syyttävää sormeaa ei voida tämän tutkimuksen perusteella osoittaa työnantajiin. Kyselyyn vastanneista 51 % on freelancereita ja työ- tai virkasuhteisia oli 41 %. Otoksesta 60 % on asiatekstikäntäjiä. Ruokosen tutkimus sopii siis hyvin verrattavaksi oman tutkimukseni yrityksiin, jotka tarjoavat pääasiassa asiatekstikäntämisen palveluita.

Kääntäjien kokemuksia on tutkittu myös Tanskassa toteutetussa vastaavassa tutkimuksessa, jossa Helle Dam ja Karen Korning Zethsen (2011) löysivät käännoimistossa työskentelevien ja freelancer-kääntäjien väliltä enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja. Ryhmät eivät koe merkittävää eroa yhteiskunnallisessa statuksessaan, työn tekemiseen vaadittavassa osaamisessa tai vaikutusmahdollisuuksissaan. Yhteiskunnallinen status nähdään keskivertona, tarvittava osaaminen hyvin korkeana ja vaikutusmahdollisuudet työhön hyvin matalina. (Dam & Zethsen 2011, 984, 987, 992.) Myös joitakin eroja löytyy: Freelancer-kääntäjillä on omasta mielestään hieman vähemmän ammatillisia kontakteja. Toisaalta he kokevat saavansa parempaa korvausta työstään kuin käännoimistoissa työskentelevät kääntäjät, joskin palkkiotaso nähdään yleisesti melko alhaisena. (Mts. 990, 985.) Ruokosen lopullisista tuloksista pääsemme näkemään, miten tämän tanskalaisen tutkimuksen tulokset suhteutuvat suomalaisten kääntäjien ajatuksiin. Jo omassa tutkimuksessani on kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, kertovatko suomalaiset käännoimistot työnantajakuva luodessaan näistä tekijöistä – ja jos kertovat, onko viesti sama kaikille rekrytoinnin kohderyhmille.

3 Työnantajakuva

Jotta on mahdollista ensimmäisen tutkimuskysymyksen mukaisesti selvittää, minkälaista työnantajakuva käännöstoimistot luovat verkkosivuillaan, on ensin ymmärrettävä, mikä työnantajakuva oikein on. Tässä luvussa tutustutaankin tutkimuksen teoriapohjan toiseen puoliskoon eli aiempaan tutkimukseen työnantajakuvasta ja sen rakentamisesta. Työnantajakuva on konseptina varsin laaja, joten aluksi määritellään, mitä työnantajakuva tarkoittaa ja mihin sen ulottuvuuksiin oma tutkimukseni pureutuu. Luvussa esitellään myös työnantajakuvan yhteys rekrytointiin. Taustoituksena toiseen tutkimuskysymykseen, eli mitkä sisällölliset teemat korostuvat käännöstoimistojen työnantajakuvassa, syvennytään luvun lopuksi aiheisiin ja keinoihin, joilla työnantajakuva voi rakentaa yrityksen verkkosivustolla.

3.1 Työnantajakuvan määrittely ja rajaukset

Työnantajakuva (*employer brand*) tuo yhteen brändimarkkinoinnin ja henkilöstöjohtamisen tieteenalat (Ambler & Barrow 1996, 185). Ajatus brändinhallinnan periaatteiden soveltamisesta työnantajan, työntekijöiden ja työnhakijoiden välisten suhteiden tutkimiseen nousi ensimmäisiä kertoja esiin Tim Amblerin ja Simon Barrown tutkimuksissa 1990-luvun puolivälissä (Ambler & Barrow 1996). Tämän jälkeen aihe on kerännyt kiinnostusta niin akateemisessa maailmassa kuin liike-elämänkin puolella (Backhaus & Tikoo 2004, 501). Taustatyöni perusteella työnantajakuva on tutkittu varsin laajasti erityisesti 2000-luvulla, ja erilaisia määritelmiä on kertynyt lähes yhtä monta kuin määrittelijöitä. Richard Mosleyn (2014, 4) mukaan suurin osa määritelmistä kuuluu kolmeen kategoriaan: työnantajakuva työnantajaan liitettyinä käsityksinä, toivottuna maineena tai lupauksena. Määritelmien kirjoa esitellään seuraavaksi antamalla esimerkit jokaisesta kategoriasta.

Ensimmäiseen kategoriaan kuuluu Amblerin ja Barrown (1996, 187) määritelmä, jonka mukaan työnantajakuva on ”yhdistelmä työllistymisen tuomia käytännöllisiä, taloudellisia ja psykologisia etuja, jotka liitetään työllistävään yritykseen” [oma käännös]. Käytännölliset edut liittyvät kehittävään ja hyödylliseen toimintaan, taloudelliset aineellisiin tai rahallisiin palkkioihin ja psykologiset tunteisiin, kuten kuuluvuuteen, suuntaan ja merkitykseen. Tämä Amblerin ja Barrown alkuperäinen määritelmä saa tukea myös Mosleyltä (2014, 4), jonka näkemyksen mukaan tällainen ihmisten näkemyksiin ja miellelyhtymiin perustuva määritelmä on käytännöllisin, sillä se antaa todenmukaisimman kuvan työnantajakuvan todellisesta arvosta.

Työskentelen viestintätoimistossa työnantajakuva parissa, ja kokemukseni sekä taustatutkimukseni mukaan työnantajakuva synonyymina käytetäänkin suomen kielessä sanaa *työnantajamielikuva*, joka korostaa lyhyempää muotoa enemmän tätä Mosleyn näkökulmaa. Pitäydyn kuitenkin muodossa *työnantajakuva* ensinnäkin käytännöllisistä syistä (termi on lyhyempi) ja toiseksi siksi, että omassa työssäni keskitytään siihen kuvaan, mitä yritykset pyrkivät itsestään luomaan, eikä nosteta esiin sidosryhmien näkemyksiä.

John Sullivan (2004) määrittelee työnantajakuva yritystä ympäröiväksi kuvaksi, jonka tarkoitus on esittää organisaatio houkuttelevana ja hyvänä (*good*) työpaikkana. Vastaavaan määritelmään on päätyttyä myös Minchington (2014, 10), jonka mukaan työnantajakuva on kuvaus organisaatiosta erinomaisena (*great*) työpaikkana. Nämä määritelmät ovat esimerkkejä työnantajakuva esittämisestä toivottuna maineena. Mielestäni toivottu myönteinen maine on haastava tapa määritellä työnantajakuva terminä, sillä tämän määritelmän mukaan työnantajalla, jonka maine markkinoilla on huono, ei olisi työnantajakuva. Kuten Mosley (2014, 9) toteaa, jokaisella yrityksellä on työnantajakuva huolimatta siitä, onko se hyvä vai huono tai totta vai harhaanjohtava.

Sullivan (2004) nostaa esiin myös työnantajakuva kohderyhmät: ”Työnantajakuva hallinta on kohdistettu, pitkän tähtäimen strategia, jolla hallitaan työntekijöiden, potentiaalisten työntekijöiden ja muiden oleellisten sidosryhmien tietoja ja käsityksiä tietyistä yrityksistä” [oma käänös]. Myös Minchington (2014, 10) tukee ajatusta, jonka mukaan työnantajakuva muodostuu sekä sisäisten (omat työntekijät) että ulkoisten sidosryhmien (aktiiviset ja passiiviset potentiaaliset työntekijät, asiakkaat ja muut sidosryhmät) mielissä. Kohderyhmätuntemuksen kartuttaminen on siis tarpeen, kun tutkitaan yritysten työnantajakuva. Käännöstoimistojen on siis hyvä pohtia, miten potentiaaliset ja nykyiset in-house-kääntäjät, freelancer-kääntäjät ja muut työntekijät näkevät heidät työnantajana ja miten näitä käsityksiä voitaisiin hallita.

Kolmas kategoria eli *Työnantajakuva lupauksena* pitää sisällään esimerkiksi määritelmät, joissa luvataan tietynlainen työntekijäkokemus, jolla työnantaja erottuu markkinoilla (Mosley 2014, 4). Esimerkiksi Kristin Backhaus ja Surinder Tikoo (2004, 502) näkevät työnantajakuva konseptina, jolla yritys erottautuu kilpailijoistaan ja josta pyritään rakentamaan tunnistettava ja uniikki. Siinä missä Amblerin ja Barrown esityksessä painotetaan olemassa olevien ja potentiaalisten työntekijöiden näkemyksiä yrityksestä, Sullivanin, Minchingtonin sekä Backhausin ja Tikoon määritelmät esittävät työnantajakuva

enemmän työnantajan käsissä olevana ja määrittelemänä asiana. Backhaus ja Tikoo (2004, 502) korostavatkin työnantajakuvan markkinoimisen tärkeyttä. Mosley (2014, 7) kehottaa kuitenkin välttämään lähestymistapaa, jossa työnantajakuvan tärkeimpinä tehtävinä on huomion herättäminen ja yrityksen esittäminen mahdollisimman myönteisessä valossa, sillä näin kuva saattaa menettää yhteyden todellisuuteen. Mosley (2014, 4) esittääkin kolmanteen kategoriaan esimerkkinä Paul Walkerin ja Andrew Higginsin (2008, 3) määritelmän, joka on vahvasti sidoksissa siihen, minkälaista yrityksessä on todellisuudessa työskennellä:

Työnantajakuva on joukko – usein abstrakteja – piirteitä, jotka saavat organisaation erottumaan joukosta, jotka lupaavat työntekijöille tietynlaisen kokemuksen yrityksestä ja jotka vetoavat sellaisiin henkilöihin, jotka menestyisivät parhaiten kyseisessä työympäristössä. [oma käänös]

Kuten edellä mainituista määritelmistä voi huomata, työnantajakuvan määrittelemisen yksiselitteisesti on melko haastavaa, sillä siihen sisältyy useita mahdollisia näkökulmia: käsitettä voi lähestyä työnantajan tai sidosryhmien näkökulmasta, ja sen voi nähdä joko nykyisenä tai tavoiteltavana tilana. Tähän tutkimukseen soveltuva määritelmä tarkentuu sulkemalla pois ne kategoriat, jotka eivät sovellu tutkimuksen lähtökohtiin. Käsittelen työnantajakuvaa työnantajan tietoisesti tai tiedostamatta rakentamana kuvana, joka voi olla negatiivinen, neutraali tai positiivinen. Näin ollen määritelmät kategorioissa *Työnantajaan liitetyt käsitykset*, joka painottaa sidosryhmien näkemyksiä, ja *Työnantajakuva toivottuna maineena*, joka on jo lähtökohtaisesti positiivinen, eivät sovellu määritelmiksi. Oleellisin kategoria on siis viimeisenä esitelty *Yritysten tekemät lupaukset*. Omassa tutkimuksessani käytetäänkin edellä esitettyä Walkerin ja Higginsin (2008, 3) määritelmää. Se soveltuu hyvin tämän tutkimuksen tutkimuskysymysten asetteluun: kuten aiemmissa luvuissa huomasimme, erottautuminen kilpailijoista, työnantajan lupaukset siitä, minkälaista yrityksessä on työskennellä, sekä eri sidosryhmät työnantajakuvan kohderyhminä ovat kaikki käännöstoimistojen kannalta oleellisia näkökulmia. Valitun määritelmän ohjaamana aineistoa voidaan analysoida monipuolisesti näistä kolmesta määritelmän sisältämästä näkökulmasta.

Mosleyn kehoitukseen viitaten on kuitenkin tärkeä ymmärtää, etteivät todellisuus ja annettu kuva aina vastaa toisiaan. Työnantajakuvan eri ulottuvuuksia selventää hyvin John Balmerin ja Guillaume Soenen (1999) kehittänyt ACID Test, joka on tarkoitettu yrityskuvan hallintaan. Menetelmää on käytetty myös työnantajakuvan tutkimiseen (ks. esim. Korpi, Laine & Soljasalo 2012), sillä työnantajakuva ja yrityskuva kulkevat käsi kädessä ja niiden tulee olla yhteneväisiä (Backhaus & Tikoo 2004, 503; Ambler & Barrow 1996, 186). ACID Testin mukaan yrityskuva muodostuu neljästä eri identiteetistä: todellisesta (Actual), viestitystä (Communicated), ihanteellisesta (Ideal) ja halutusta (Desired). Todellinen

identiteetti sisältää yrityksen työntekijöiden ja johdon arvot, tuotteet ja palvelut, toiminnan tuloksellisuuden sekä käyttäytymiskulttuurin. Näihin vaikuttavat muun muassa toimialan ja organisaation rakenne sekä johtamiskulttuuri. Viestitty identiteetti on kahtiajakoinen ja kertoo ensinnäkin siitä, miten sidosryhmät näkevät yrityksen, ja toiseksi yrityksen viestinnästä. Yrityksen viestintään kuuluvat sekä virallinen yritysviestintä sekä muu julkinen keskustelu yrityksestä. Ihanteellinen identiteetti kuvaa loogisesti laskelmoitua parasta mahdollista asemaa, johon yritys voi päästä markkinoilla. Haluttu identiteetti taas viittaa yrityksen johdon visioon ja missioon, eli heidän unelmiinsa yrityksen suunnasta. (Balmer & Soene 1999, 83–84.)

Balmerin ja Soenen malli keskittyy vahvasti yrityksen sisäisiin näkemyksiin yrityskuvasta ja jättää ulkopuolisten sidosryhmien ajatukset huomiotta, joten se tarjoaa vain rajallisen näkemyksen työnantajakuvasta. Malli soveltuu kuitenkin avaamaan työnantajakuvan moninaisuutta yrityksen näkökulmasta ja antaa käsityksen siitä, minkälaiseen ulottuvuuteen varsin laajaa työnantajakuvaa omassa tutkimuksessani on mahdollista paneutua: Tutkimuksessani keskitytään avaamaan käännoistoimistojen viestimää (*Communicated*) työnantajakuvaa. Tarkemmin rajattuna tarkastelun kohteena on virallinen yritysviestintä yritysten verkkosivustoilla.

Vahvasta yhteydestä huolimatta yrityskuvan ja työnantajakuvan välillä on kuitenkin myös eroja. Suurin ero on, että yrityskuva on suunnattu lähinnä ulkoisille sidosryhmille, mutta työnantajakuvan kohderyhmänä ovat myös yrityksen omat työntekijät (Backhaus & Tikoo 2004, 503). Sisäinen työnantajakuva muodostuu siitä, minkälaisen kokemuksen työntekijät ovat saaneet työnantajasta. Sisäinen työnantajakuva on erityisen tärkeä, sillä se heijastuu herkästi myös ulkoiseen kuvaan työntekijöiden puheiden ja omien verkostojen kautta. Ristiriidat sisäisen ja ulkoisen työnantajakuvan välillä ovat yrityksille riskitilanteita – erityisesti jos ulkoinen kuva on sisäistä parempi. (Korpi ym. 2012, 67–68.) Oma tutkimukseni keskittyy yrityksen viestimään ulkoiseen työnantajakuvaan potentiaalisten työntekijöiden näkökulmasta.

3.2 Työnantajakuvan merkitys rekrytoinnissa

Myönteisen työnantajakuvan suurimmat hyödyt ovat olemassa olevien työntekijöiden sitoutumisen ja tuottavuuden paraneminen sekä työpaikan kiinnostavuuden nouseminen

potentiaalisten työntekijöiden silmissä (Backhaus & Tikoo 2004, 504; Sullivan 2004). Tässä luvussa keskitymme näistä jälkimmäiseen.

Yksi selitys työnantajakuvan ja rekrytoinnin positiiviselle suhteelle on, että potentiaaliset hakijat vertailevat tarpeitaan, arvojaan ja persoonallisuuttaan työnantajakuvaan ja kiinnostuvat työpaikoista, jotka sopivat niihin (Backhaus & Tikoo 2004, 506). Hyvin luotu työnantajakuva antaa siis työnhakijalle mahdollisuuden samaistua yritykseen. Yhtäläisyydet synnyttävät jo suhteen alkumetreillä lujan siteen työnantajan ja -tekijän välille (Korpi ym. 2012, 76). Näkeekö työnhakija työnantajakuvan myönteisenä vai ei riippuu siis hakijan henkilökohtaisista tarpeista ja näkemyksistä. Backhaus ja Tikoo (2004, 506) tarjoavat toisena selityksenä työnantajakuvan ja rekrytoinnin yhteydelle sosiaalisen identiteetin teorian. Teorian mukaan ihmiset määrittelevät itseänsä sen perusteella, mihin ryhmiin kuuluvat. Toisin sanoen työnhakija haluaa kuulua yritykseen, jolla on myönteinen työnantajakuva, sillä siten hän pystyy liittämään työnantajasta johdettuja myönteisiä käsityksiä myös itseensä. Näitä molempia väittämiä tukevat myös Daniel Cablen ja Daniel Turbanin tutkimus (2003) sekä tuoreempi Chunyan Xien, Richard Bagozzin ja Kjersti Melandin tutkimus (2015).

Xie kumppaneineen (2015, 127–128, 137) tutki lisäksi työnantajakuvaan liitettäviä instrumentaalisia ja symbolisia attribuutteja rekrytoinnin kontekstissa. Instrumentaalisia attribuutteja ovat työnantajaan yhdistettävät konkreettiset ominaisuudet, kuten palkkaus, edut ja urakehitys. Symbolisia attribuutteja taas ovat yrityksen maineeseen ja yrityskulttuuriin liitettävät asiat. Tutkijoiden mukaan sekä instrumentaalisilla attribuuteilla että symbolisilla attribuuteilla on merkittävä vaikutus työnantajakuvan kiinnostavuuteen, eli heidän määritelmäänsä seuraten työnhakijan aikomukseen hakea yrityksestä lisätietoa ja lopulta työtä.

Myönteiseen työnantajakuvaan on mahdollista liittää myös yleispäteviä piirteitä, jotka eivät ole niin riippuvaisia kohderyhmien näkemyksistä: Ralf Wildenin, Siegfried Guderganin ja Ian Lingsin (2010, 65–67) tutkimus kiinnittää huomiota työnantajakuvaan vaikuttavan tiedon määrään ja laatuun. He huomasivat, että selkeä, uskottava ja yhdenmukainen työnantajakuva teki yrityksestä työnantajana kiinnostavamman työnhakijoiden keskuudessa. Selkeä ja riittävän kattava viestintä työnantajasta vähensi työnhakijoiden omaa tiedonhakarvetta ja helpotti siten hakupäätöksen tekemistä. Työnhakijat kaipasivat erityisesti tietoa siitä, mitä heiltä odotetaan. Viestinnän uskottavuus taas perustuu tutkimuksen mukaan ennen kaikkea tiedonlähteeseen: työntekijöiden lausuntoja pidettiin luotettavimpina lähteinä. Myös panostus

työnantajakuvaan ja henkilöstöön nähtiin viittauksena siihen, että yritys välittää työntekijöistään ja on siten uskottavampi toimija ja houkuttelevampi työnantaja. Työnantajakuvan selkeys ja uskottavuus vähensivät näin työnhakijoiden mielissä tiettyyn yritykseen työllistymiseen liitettyjä riskejä ja pelkoja. Työnantajakuvan yhdenmukaisuus eri viesteissä ja kanavissa nähtiin selkeyttä ja uskottavuutta tukevana tekijänä.

Edellä esiteltyt tutkimukset tukevat työnantajakuvan merkitystä rekrytoinnissa työnhakijan näkökulmasta. Tutkimustulokset perustuivat työnhakijoiden näkemyksiin, mutta entä mitä hyötyä myönteisestä työnantajakuvasta on rekrytoivalle yritykselle? Onnistunut rekrytointi ja tyytyväinen työntekijä ovat luonnollisesti myös työnantajan etu. Teemu Korpi, Tom Laine ja Jenni Soljasalo toteavat (2012, 76), että yritys, jolla on myönteinen työnantajakuva, saa enemmän ja tasokkaampia hakemuksia kuin hakijoiden keskuudessa tuntematon yritys. He eivät esitä tutkimuksia väitteen tueksi, mutta perustelevat sen sillä, että työnantajasta saatavilla olevan tiedon avulla työnhakijoiksi valikoituu työyhteisöön ja -tehtävään sopivia hakijoita. Vastaavan väitteen esittävät myös Kanar, Collins ja Bell (2015, 509): heidän mukaansa yritykset, joilla on heikko työnantajakuva, vastaanottavat vähemmän ja huonompilaatuisia hakemuksia kuin ne, joiden työnantajakuva on hyvä. Jos näitä tutkimustuloksia tarkastellaan käännöstoimistojen valossa, hyvän työnantajakuvan vaikutus rekrytointiin ei ole kuitenkaan yksiselitteisesti positiivinen: hakemusmäärän lisääntyminen ei ole toivottua, mutta tarve laadukkaammille hakemuksille on selkeä (ks. Gouadec 2007, 130; Seikkula 2015a).

Myös taloudellisia työnantajakuva puoltavia seikkoja on tunnistettu: Henkilöstöhallinnon on mahdollista vaikuttaa positiivisesti yrityksen liikevaihdon kasvuun ja katetuottoon onnistuneiden rekrytointien ja työnantajakuvan kehittämisen välityksellä (Mosley 2014, 3). Cable ja Turban (2003, 2260) huomasivat myös, että työnhakijat ovat valmiita hyväksymään pienemmän palkan, jos se antaa mahdollisuuden työskennellä yrityksessä, jossa on myönteinen työnantajakuva. Heidän tutkimuksensa oli tehty vastavalmistuneiden opiskelijoiden keskuudessa, joten tulokset eivät ole sellaisenaan yleistettävissä jo työmarkkinoilla oleviin henkilöihin.

Korpi, Laine ja Soljasalo (2012, 73) korostavat työnantajakuvan liiketoiminnallista merkitystä myös muiden kuin työsuhteiden solmimisessa: työnantajakuva on merkittävä tekijä myös parasta alihankkijaa tai yhteistyökumppania haettaessa. Työnantajakuvan hyödyllisyyden soveltaminen freelancereiden rekrytointiin ei ole kuitenkaan yhtä perusteltua kuin

työsuhteiseen henkilöstöön. Tämä johtuu siitä, että freelancerit ovat perinteistä palkansaajaa autonomisempia ja itsenäisempiä: he voivat työskennellä samaan aikaan useammalle yritykselle, sitoutuvat yritykseen vain projektin ajaksi ja ovat siten jo lähtökohtaisesti vähemmän lojaaleja yksittäistä työnantajaa kohtaan (Chauradia & Galande 2015, 86). Näin ollen yksittäisen työnantajasuhteen merkitys on freelancereille pienempi kuin työsuhteisille työntekijöille, mutta tuskin täysin merkityksetön. Taustatyöni perusteella vaikuttaa siltä, ettei työnantajakuvan merkitystä freelancereille ole vielä selvitetty, joten se vaatii tulevaisuudessa runsaasti lisää tutkimusta. Omassa tutkimuksessani raotetaan verhoa työnantajakuvan rakentamisen näkökulmasta.

Työnantajakuvan rakentaminen ja erityisesti parantaminen vaativat pitkäjänteisyyttä (Sullivan 2004; Kanar ym. 2015, 519). Kanar tutkimusryhmineen (2015, 519) huomasi tutkimuksissaan, että yritysten on mahdollista muuttaa negatiivista työnantajakuvaansa informatiivisen rekrytointiviestinnän avulla pitkällä aikavälillä. Tämä tukee osaltaan jo aiemmin esitettyä ajatusta siitä, että panostus laajamittaiseen viestintään työnantajakuvan saralla on tärkeää rekrytointia hidastavien tekijöiden poistamiseksi. Käännöstoimistojen on siis järkevä panostaa työnantajakuvaansa, vaikka ne eivät suunnittelisi rekrytoivansa ketään juuri sillä hetkellä. Pitkäjänteinen ja kattava tiedottaminen myönteisen työnantajakuvan luomiseksi vaatii jatkuvaa sisällöntuotantoa (Korpi ym. 2012, 74). Mutta minkälaista tietoa yritykset voivat työnantajakuvaa rakentaakseen kertoa? Seuraavassa luvussa keskitymme niihin aiheisiin ja keinoihin, joilla myönteistä työnantajakuvaa voidaan rakentaa yritysten verkkosivustoilla.

3.3 Työnantajakuvan rakentaminen yrityksen verkkosivustolla

Verkkosivustojen merkitys työnantajakuvan rakentamisessa on yleisesti tunnustettu (ks. esim. Braddy, Meade & Kroustalis 2008; Baum & Kabst 2014; Chharbra & Sharma 2014, 54). Yrityksen verkkosivusto on tehokas väline työnantajakuvan vahvistamiseen, sillä sen kautta on mahdollista välittää työnhakijoille runsaasti tietoa muun muassa teksteillä, kuvilla ja videoilla. Lisäksi verkkosivustot ovat kustannustehokas tapa saavuttaa laaja yleisö ilman maantieteellisiä rajoituksia. Verkkosivustoilla yritys pystyy myös hallitsemaan sisältöjä, mutta jättää tiedonhakijalle vallan poimia tarjotuista tiedoista oleelliset valitsemassaan järjestyksessä. (Baum & Kabst 2014, 367; Allen, Mahto & Otondo 2007, 1697.) Verkkosivustojen mahdollisuuksista huolimatta Seikkula (2015a) kuitenkin toteaa, että erityisesti freelancereilla on vain harvoin mahdollisuuksia tutustua kriteereihin, joilla kääntäjät valitaan, ja siihen, miten valintaan voisi itse vaikuttaa. Tästä voisi päätellä, etteivät

käännöstoimistot hyödynnä verkkosivustojaan ainakaan näiden tietojen kertomiseen, vaikka ne ovat oleellisia myös työnantajakuvan kannalta (Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 16).

David Allen, Raj Mahto ja Robert Otondo (2007, 1697) nostavat myös esiin huolen siitä, missä määrin verkkosivustojen kävijämäärä on suoraan verrattavissa hakijoiden määrään. Matthias Baumin ja Rüdiger Kabstin (2014, 366) mukaan näin ei olekaan, vaan verkkosivustot vaikuttavat työnantajan kiinnostavuuteen ja rekrytointien onnistumiseen välillisesti työnantajakuvan kehittämisen kautta. Allen kumppaneineen (2007, 1704) on tästä osittain samaa mieltä. He jakavat verkkosivustoilla esitetyn tiedon organisaatiosta ja työstä kerrottavaan tietoon. Näistä organisaatiosta kerrottu tieto vaikuttaa työnantajan kiinnostavuuteen työnantajakuvan välityksellä, mutta työstä kerrottava tieto suoraan. Huomionarvoista on, että tutkimuksen mukaan työstä kerrotulla tiedolla ei ollut suoraa merkittävää vaikutusta työnantajakuvaan. Molempien tyyppiset tiedot vaikuttivat kuitenkin työnhakijoiden mielipiteeseen verkkosivustoista ja sen myötä kiinnostukseen työnantajaa kohtaan. Kyseisen tutkimuksen otanta koostui täysin opiskelijoista eikä varsinaisista työnhakijoista, joille työskentelystä kerrottava tieto voisi tuntua oleellisemmalta myös työnantajakuvan kannalta. Ajatus siitä, että yrityksestä kerrottava tieto olisi työstä kerrottua merkittävämpää työnantajakuvan kannalta, olisi kuitenkin lisätutkimuksen arvoinen. Omassa tutkimuksessani on kuitenkin mielekästä kiinnittää huomiota siihen, missä määrin käännöstoimistot tarjoavat tietoa työskentelystä, kun rekrytoinnit painottuvat freelancereihin, joiden työskentelytapoihin työnantajilla ei ole virallista valtaa.

Myös Minchington (2016, 61) jakaa verkkosivustojen työnantajakuvaa rakentavat sisällöt yritystietoihin ja työllistymisen tuomiin etuihin. Näiden tietosisältöjen lisäksi Minchington nostaa verkkosivuston keinovalikoimaan rekrytointiin liittyvät lisätiedot ja toiminnallisuudet sekä vastavalmistuneille ja kokeneille ammattilaisille kohdistetut viestit. Kategoriat sisältöluokkineen on esitetty Taulukossa 1. Näiden lisäksi Minchington nostaa merkittäväksi tekijäksi myös sivuston suunnittelun ja toimivuuden, jotka kuitenkin jäävät tämän tutkimuksen laajuuden ulkopuolelle eikä niitä siksi esitellä taulukossa.

Taulukko 1 Verkkosivustojen työnantajakuva rakentavat sisällöt Minchingtonin mukaan (2016, 61)

Kategoria	Sisältöluokka
Yritystiedot	Etusivun grafiikka/pikalinkit Yrityksen perustiedot Yrityksessä työskentelevät ihmiset Missio, visio, arvot Kulttuuri Sitoutuminen monimuotoisuuteen Innovatiivisuuden esittely Yrityskuva Palkinnot Yritysvastuu Toimitusjohtajan puheenvuoro Vuosikertomus
Työskentely	Kouluttautumismahdollisuudet Urakehitys Johtaminen Palkitseminen ja tunnustukset Palkkaus
Rekrytointi	Sähköinen rekrytointijärjestelmä Työkalu työpaikkojen etsimiseen Katsaus rekrytointiprosessiin Sähköposti-ilmoitukset avautuvista työpaikoista Interaktiivisuus työnantajan ja -hakijan välillä (esim. chat ja sosiaalisen median kanavat) Usein kysytyt kysymykset -listaus rekrytoinnista
Kohdistetut osiot	Vastavalmistuneet Kokeneet ammattilaiset

Minchingtonin luokittelu ei määrittele tiedon sijoittelua verkkosivustolla, vaan pyrkii selkeyttämään mahdollisia työnantajakuva luovia sisältöjä, joita yritys voi tarjota verkkosivuillaan. On kuitenkin otettava huomioon, että Minchington on varsin kaupallinen toimija, joten hänen tutkimuksensa taustalla on pyrkimys konsultointipalveluiden myynnin kasvattamiseen. Hänen jaottelunsa on kuitenkin alan kattavimpia ja päivitetty vuosittain vuodesta 2008 lähtien, joten se tarjoaa ajankohtaisen käsityksen niistä keinoista, joilla työnantajakuva rakennetaan yritysten verkkosivustoilla. Sen kategorisointi sopii myös erinomaisesti omassa työssäni käytettyyn työnantajakuvan määrittelyyn, sillä se ottaa huomioon ensinnäkin yrityksestä kerrottavat tiedot, jotka antavat tietoa siitä, miten yritys erottuu organisaationa kilpailijoistaan. Toiseksi luokittelussa nostetaan esiin asioita, jotka vaikuttavat työntekijän kokemukseen yrityksestä lähtien rekrytoinnista ja jatkuen yrityksessä työskentelemiseen. Kolmanneksi Minchington kiinnittää huomiota eri kohderyhmille esitettyihin tietoihin, joiden avulla yritys vetoaa sellaisiin henkilöihin, jotka menestyisivät parhaiten kyseisessä työympäristössä.

Oman tutkimukseni kanssa merkittävän samankaltaiseen tutkimusasetelmaan, joskin eri alalla ja markkinoilla, ovat päätyneet Falguni Vasavada-Oza ja Dhriti Bhattacharjee (2016), jotka tutkivat työnantajakuvan rakentumista kolmen intialaisen IT-yrityksen verkkosivustolla. He kategorisoivat verkkosivustojen työnantajamielikuvaa rakentavat sisällöt Michalecin (2006) sekä Braddyn, Meaden ja Kroustalisin (2006) töihin pohjaten kiinnostusta herättäviin, sosiaalista arvoa luoviin, taloudellista arvoa tuoviin, kehittymiseen liittyviin ja opitun hyödyntämiseen liittyviin tekijöihin. Nämä kategoriat sisältöineen on listattu Taulukossa 2.

Taulukko 2 Verkkosivustojen työnantajakuva rakentavat sisällöt Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen mukaan (2016, 15–16)

Kategoria	Sisältöluokka
Kiinnostusta herättävät tekijät	Innostava työympäristö Uudenlaiset työskentelytavat Innovatiivisuudesta, riskinottamisesta ja kokeilemisesta kertominen. Ei korosteta varovaisuutta Yrityksen ominaisuudet (koko, kasvuvauhti, tuottavuus)
Sosiaalista arvoa luovat tekijät	Hauska ja iloinen työympäristö Hyvät suhteet kollegoihin ja hyvä tiimihenki

	Yrityksen monimuotoisuudesta kertominen ja monimuotoisen työyhteisön arvostaminen
	Yhteistyöstä kertominen
	Tiedon jakamisesta kertominen ja hyvän suorituksen tunnustaminen
	Työn ja vapaa-ajan tasapaino
Taloudellista arvoa luovat tekijät	Keskiarvoa paremman palkan, työsuhte-etujen, työn varmuuden ja ylennysmahdollisuuksien tarjoaminen
Kehittymiseen liittyvät tekijät	Tunnustuksen, omanarvon tunteen ja itsevarmuuden tarjoaminen Urakehityksen kannalta merkittävä kokemus ja ponnistuslauta tuleviin työpaikkoihin Saavutusten korostaminen, suorituskeskeisyys ja tuloskeskeisyys Korkeiden odotusten asettaminen
Osaamisen soveltamiseen liittyvät tekijät	Mahdollisuus soveltaa opittuja taitoja Muiden opettaminen ympäristössä, joka on asiakaslähtöinen ja humanitaarinen (vastuullisuus)

Aineistonsa analyysin myötä Vasavada-Oza ja Bhattacharjee (2016, 15–16) lisäsivät näihin työnantajakuvaan rakentaviin sisältöihin vielä *Rekrytointiprosessista kertovat tiedot* ja *Opiskelijoille kohdistetut materiaalit*. Lisäksi he tunnistivat sisältöjen ohella sivuston toiminnallisuuksien ja ulkoasun merkityksen työnantajakuvaan luonnissa. Heidän luokittelunsa onkin Minchingtonin tavoin varsin kattava esitys työnantajakuvaan liittyvistä tekijöistä. Tutkijat sisällyttivät analyysiinsä hyvin laajan aineiston ottamalla mukaan kaikkien mahdollisten sisältömuotojen lisäksi myös sivuston toiminnallisuudet ja ulkoasun, mutta tutkimuksen tulokset jäävät silti melko pintapuolisiksi. Analyysin keveys näyttäisi johtuvan siitä, että analyysiin oli sisällytetty hyvin monia näkökulmia tutkimusraportin laajuuteen nähden.

Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen (2016) koostama luokittelu perustuu yhdistelmään akateemisia tutkimuksia, kun taas Minchingtonin (2016) luokittelu on konsultin benchmark-tutkimukseen perustuva näkemys liike-elämän parhaista käytännöistä. Listat sisältävät kuitenkin huomattavan paljon samoja sisältöluokkia, joten voidaan ajatella, että teoria ja käytäntö kohtaavat työnantajakuvassa varsin hyvin.

Kumpikaan luokittelu ei kuitenkaan sellaisenaan sovellu vastaamaan tämän tutkimuksen tarpeisiin. Minchingtonin luokittelussa on paljon sisältöluokkia, jotka eivät sovellu tekstien analysointiin. Lisäksi luokittelu on tehty erityisesti urasivustojen sisältöjä ajatellen ja tarkoitettu lähinnä suurille pörssiyrityksille, joita oman aineistoni yritykset eivät ole. Vasavada-Oza ja Bhattacharjee taas näkevät työnantajakuvaa rakentavat tekijät pääsääntöisesti myönteisinä, kun oma tutkimukseni lähestyy työnantajakuvan rakentamista neutraaleista lähtökohdista. Molemmat myös jättävät freelancerit huomiotta. Tutkimuksessani käytetty analyysirunko sisältöjen luokittelulle onkin Minchingtonin sekä Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen ehdotusten yhdistelmä, jota on muokattu sopimaan paremmin käänösalan ominaisuuksiin. Sen sisältöjä avataan tarkemmin seuraavassa luvussa metodin yhteydessä.

4 Aineisto ja metodi

Tässä luvussa tarjotaan aluksi yleissilmäys aineistoon valittuihin käännöstoimistoihin ja esitellään aineiston hallittavuuden kannalta merkittävät rajaukset. Tämän jälkeen tutustutaan tutkimuksen menetelmään ja paneudutaan analyysirungon luomiseen ja analyysin vaiheisiin. Tehtyjen valintojen soveltuvuutta tutkimuskysymyksiin vastaamiseen arvioidaan useasta näkökulmasta.

4.1 Aineisto

Tutkimuksen aineisto koostuu viiden suomalaisen käännöstoimiston suomenkielisistä verkkosivustoista. Käännöstoimistoiksi valikoituivat SKTOL:n suurimmat jäsenoimistot. Yritysten vuoden 2015 liikevaihdot sijoituivat 1 ja 14 miljoonan välille ja henkilöstömäärä 7 ja 60 välille (Liite 1 SKTOL:n jäsenyritykset). Liikevaihdon perusteella kaikkien näiden yritysten toiminta on laajuudeltaan sellaista, että ne työllistävät työsuhteisen henkilöstönsä lisäksi myös freelancer-kääntäjiä tai -tulkkeja. Työnantajakuva rakentaminen rekrytoinnin helpottamiseksi ja tehostamiseksi on siis tutkimuksen kohteena oleville yrityksille perusteltua. Lisäksi, kuten jo johdannossa nostettiin esille, SKTOL:n jäsenoimistojen ”tulee käyttää toimeksiantoihin ainoastaan päteviä ammattilaisia – myös silloin, kun käytetään alihankkijoita” (SKTOL 2015a) ja ovat näin ollen velvoitettuja tavoittelemaan rekrytoinnillaan alan parhaita tekijöitä. Näiden yritysten verkkosivustoillaan luoma työnantajakuva on yksi tämän veloitteen täyttämiseen vaikuttava tekijä.

Kuten johdannossa mainittiin, valitut käännöstoimistot tarjoavat kaikki pääasiassa asiatekstikäntämisen palveluita. Tämän lisäksi toimistot tarjoavat varsin monipuolisesti lisäpalveluita, kuten sanastotyötä tai painopalveluita. Osalla toimistoista valikoimaan kuuluu myös tulkkausta, kielikoulutusta tai kieliteknologiaratkaisuja. Tutkimuksen kohteena olevia yrityksiä käsitellään tekstissä yrityksen nimen ensimmäisen kirjaimen perusteella muodostetuilla koodinimillä Yritys S, Yritys D, Yritys L, Yritys N ja Yritys T, sillä tutkimus keskittyy tutkimaan käännöstoimistojen työnantajakuvaa ilmiönä eikä yksittäisten toimistojen kannalta. Aineiston yritysten pitää kuitenkin olla erotettavissa toisistaan, jotta pystytään tarkastelemaan, millaisilla sisällöillä toimistot erottautuvat kilpailijoistaan. Tutkimus ei kuitenkaan arvota aineistoon valittuja yritysten työnantajakuvia suhteessa toisiinsa. Yritykset esitellään listauksissa ja taulukoissa liikevaihdon perusteella suurimmasta pienimpään.

Yrityksen verkkosivusto on aineistona yhtä aikaa antoisa ja haastava: Se tarjoaa valtavan määrän helposti saatavilla olevaa aineistoa, joka on kuitenkin luonteeltaan melko monimutkaista. Verkkosivustoilla on sisältöjä monessa eri muodossa useilla alasuilla, ja sivut sisältävät linkityksiä sekä sivuston sisäisiin että ulkoisiin kohteisiin. Verkkosivustoaineiston rajaaminen on siis syytä tehdä huolellisesti. (Kim & Kuljis 2010, 369–370.) Tämän tutkimuksen aineistoon on sisällytetty ainoastaan tekstimuodossa olevat sisällöt, jolloin ulkopuolelle jäävät esimerkiksi kuvat ja videot. Myös linkitykset sopimusehtoihin, pdf-dokumentteihin (kuten esitteisiin ja oppaisiin) sekä sivun ulkopuolisiin sisältöihin jätetään aineiston rajaamiseksi pois. Lisäksi aineistosta rajataan ulkoasuun ja käytettävyyteen liittyvät tekijät. Kuten edellisessä luvussa huomattiin, myös ne vaikuttavat vahvasti työnantajakuvaan, mutta ne kasvattaisivat aineiston tämän tutkimuksen laajuuteen verrattuna liian laajaksi. Lisäksi tutkimuksessa paneudutaan ainoastaan yritysten suomenkielisiin sivustoihin, sillä ne osoittautuivat eri kieliversioista pääsääntöisesti kaikista kattavimmaksi.

Aineisto sisältää valittujen käännöstoimistojen verkkosivustojen kaikki tekstimuodossa olevat sisällöt kaikilta sivuilta. Työnantajakuvaan liittyvät sisällöt ovat aineistoon tutustumisen perusteella vain harvoin keskitetty yhteen osioon, jolloin koko sivuston mukaan ottaminen tarjoaa tutkimuskysymysten kannalta hedelmällisimmän aineiston. Jos yrityksellä on osio työpaikkailmoituksille, blogi, uutisvirta tai muu vastaava sivu, jonka sisältö päivittyy jatkuvasti, sen sisällöistä otettiin mukaan analyysiin viisi viimeisintä vuoden 2016 elokuun loppuun mennessä julkaistua tekstiä. Rajaus oli tarpeellinen, jotta aineisto säilyy hallittavana, sillä osa yrityksistä julkaisi tekstejä jopa useammin kuin kerran viikossa. On myös huomattava, että yrityksen sisältöjä selaileva työnhakija kiinnittää todennäköisesti huomioita vain uusimpiin teksteihin, eikä selaile kaikkia julkaistuja tekstejä. Edellä mainituilla rajauksilla käännöstoimistojen työnantajakuvasta ja sen sisällöllisistä teemoista on mahdollista saada työni asettamissa raameissa varsin syvälinen näkemys.

Aineiston monimutkaisuuden lisäksi toinen verkkosivustoaineiston haaste on sisältöjen muuttuminen, mikä on kuitenkin mahdollista selättää keräämällä aineisto verkkosivustoilta nopealla aikataululla (Kim & Kuljis 2010, 370). Aineisto viideltä sivustolta koostettiin kolmen päivän aikana. Näin tutkimus tarjoaa pysäytyskuvanomaisen tulkinnan käännöstoimiston rakentamasta työnantajakuvasta aineiston keräyshetkellä. Kestävämmän kuvan saaminen ei kuitenkaan aineistosta johtuen ole mahdollista.

Aineiston hallintaa helpottamaan toimistojen verkkosivustoista luotiin sivukartat verkon ilmaistyökalun (XML Sitemaps n. d.) avulla. Näin varmistettiin, että kaikki sivuston alaiset sivut otettiin varmasti huomioon. Aineistoon sisällytettyjen sivujen lukumäärä ja verkkosivuston rakenteen pääosiot on koottu Taulukkoon 3. Pääosiot esitetään taulukossa samalla tavalla kun ne on otsikoitu käännöstoimistojen verkkosivustoilla.

Taulukko 3 Aineiston yhteenveto

Yritys	Aineistoon sisällytetyt sivut (kpl)	Pääosiot
Yritys S	73	Etusivu, Palvelut, Tietoa meistä, Töihin [yritykseen ⁴], Yhteystiedot, Uutiset ja Blogi
Yritys D	29	Etusivu, Palvelut, Yritys, Yhteystiedot ja Blogi
Yritys L	102	Etusivu, [Yritys], Ratkaisut, Palvelut, Tuotteet, Demot, Hakemisto ja Uutiset
Yritys N	7	Etusivu, Palvelut, Ota yhteyttä ja Blogi
Yritys T	11	Etusivu, Käännöspalvelut, Referenssit, Oppaat, Yritys, Tarjouspyyntö, Yhteystiedot ja Blogi

Kuten taulukosta huomataan, verkkosivustojen laajuus vaihtelee hyvin paljon yritysten välillä. Toki sivumäärä ei kerro koko totuutta sivuston laajuudesta, sillä yksittäinen sivu voi sisältää vain pari virkettä tai useita tekstikappaleita. Esimerkiksi Yrityksen N yritystiedot, palvelukuvaukset ja yhteistiedot on kerätty yhteen etusivulle, ja Yritys T julkaisee kaikki blogitekstinsä yhdellä sivulla. Yrityksen L sivusto on kuitenkin poikkeuksellisen laaja, sillä se esittelee sivustollaan kattavasti kaikki tarjoamansa kieliteknologiaratkaisut. Tätä poikkeusta lukuun ottamatta verkkosivustojen laajuus näyttäisi olevan melko hyvin verrannollinen yrityksen kokoon: aineiston suurimmalla yrityksellä on moninkertainen määrä sivuja aineiston pienimpään yritykseen verrattuna (ks. Liite 1 SKTOL:n jäsenyritykset). Kaikki käännöstoimistot tarjoavat joko etusivullaan tai erillisessä osiossa tietoa yrityksestä ja palveluistaan. Viidestä toimistosta neljällä on blogi ja yhdellä erillinen uraosio.

⁴ Yrityksen nimi on häivytetty korvaamalla se vastaavalla yleissanalla. Korvaava sana on merkitty hakasulkeisiin.

4.2 Laadullinen sisällönanalyysi

Kaikki aineistoon sisällytetyt sivut analysoitiin käyttämällä laadullista sisällönanalyysia. Sisällönanalyysin tarkoitus on onnistua kuvaamaan tutkittava ilmiö tiivistetyssä ja yleisessä muodossa (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104). Sisällönanalyysi pyrkii siis etsimään tekstistä merkityksiä (mt.), ja soveltuu siten hyvin tämän tutkimuksen tavoitteeseen kuvata käännoimistojen työnantajakuva verkkosivustojen tekstien perusteella. Valintaa puoltaa myös se, että sisällönanalyysilla ilmiötä voidaan tutkia sen ulkopuolelta siinä muodossa kun se olisi olemassa myös ilman tätä tutkimusta, jolloin tutkimustulokset voivat vastata todellisuutta mahdollisimman hyvin. Toki laadullinen analyysi riippuu aina vahvasti tutkijan subjektiivisesta tulkinnasta, mikä rajoittaa tulosten yleistettävyyttä. (Kim & Kuljis 2010, 370.)

Laadullista sisällönanalyysia on mahdollista lähestyä aineistolähtöisesti, teoriaohjaavasti tai teorialähtöisesti. Teorialähtöisessä sisällönanalyysissa siirrytään deduktiivisesti yleisestä yksittäiseen, eli aineisto analysoidaan olemassa olevan teoreettisen viitekehyksen mukaisesti. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 108, 113.) Tähän tutkimukseen valittiin teorialähtöinen lähestymistapa, sillä työnantajakuvan rakentamisesta verkkosivustoilla on olemassa varsin kattavasti taustatutkimusta, kuten edellä on käynyt ilmi. Aiemman tutkimuksen perusteella rakennetaan aluksi analyysirunko (mts. 113). Jouni Tuomen ja Anneli Sarajärven (mts. 113–115) mukaan runko voi olla tarkasti strukturoitu, jolloin aineistosta poimitaan vain siihen sopivat havainnot. Vaihtoehtoisesti analyysirunko voi olla väljä, jolloin se antaa mahdollisuuden täydentää teoriaa induktiivisesti sisällöstä nousevien, alkuperäisen analyysirungon ulkopuolelle jäävien seikkojen mukaan. Tällöin voidaan testata teoriaa uudessa kontekstissa tai pyrkiä selvittämään, miten valittu teoreettinen malli näkyy käytännössä. Väljä analyysirunko soveltuu parhaiten omaan tutkimukseeni, sillä tutkimukseni tuo työnantajakuvan uuteen, käännoimistojen kontekstiin.

Kuten edellä todettiin, omaa tutkimustani varten luotu analyysirunko pohjautuu Luvussa 3.3 esiteltyihin Minchingtonin (2016) sekä Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen (2016) esityksiin (ks. Taulukko 1 ja Taulukko 2). Analyysirunko rakentuu kategorioista ja niiden alaisista sisältöluokista. Lähtökohdaksi valittiin Minchingtonin kategorisointi, sillä jako yrityksestä ja työskentelystä kertoviin tietoihin oli saanut tukea myös muilta työnantajakuvan tutkijoilta. Siitä rajattiin käyttöön vain ne sisältöluokat, jotka voivat olla tekstejä. Pois jäivät siis toiminnallisuudet eli etusivun grafiikka/pikalinkit, sähköinen rekrytointijärjestelmä, työkalu työpaikkojen etsimiseen, sähköposti-ilmoitukset avautuvista työpaikoista ja interaktiivisuus

työnantajana ja -hakijan välillä. Tämän jälkeen Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen sisältöluokat lisättiin analyysirunkoon. Ne yhdistettiin Minchingtonin olemassa olevaan luokkaan, jos luokat olivat tarpeeksi yhdenmukaiset. Ne sisältöluokat, joille ei ollut vastinetta, lisättiin runkoon uusina luokitteluina. Uusia luokkia olivat *Hyvät suhteet kollegoihin ja hyvä tiimihenki*, *Yhteistyöstä kertominen*, *Työn ja vapaa-ajan tasapaino*, *Työn turvallisuus* (alun perin osa luokkaa *Keskiarvoa paremman palkan, työsuhde-etujen, työn varmuuden ja ylennysmahdollisuuksien tarjoaminen*, jonka muut osat sopivat Minchingtonin muihin luokkiin), *Korkeiden odotusten asettaminen* ja *mahdollisuus soveltaa opittuja taitoja*. Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen sisältöluokat oli esitetty myönteisinä, joten ne muutettiin luokittelujen yhdistämisen yhteydessä neutraaleiksi ilmaisuiksi. Näin luokat ovat avoimia sekä negatiivista että positiivista kuvaa luoville sisällöille, eivätkä ne rajaa työnantajakuvaan jo lähtökohtaisesti vain myönteiseksi.

Analyysirungon rakentamisen jälkeen aineisto käytiin alustavasti läpi. Läpikäynnin perusteella vaikutti siltä, että työnantajakuvan kannalta oleelliset sisällöt on ripoteltu ympäri yritysten verkkosivustoja, eikä työnantajakuvan rakentaminen tutkimuksen kohteena olevien yritysten verkkosivustoilla ole välttämättä kovin suunnitelmallista. Sisällönanalyysi sopii kuitenkin myös varsin strukturoimattoman aineiston analysointiin (Tuomi & Sarajarvi 2009, 103), mikä vahvisti entisestään analyysimenetelmän soveltuvuuden tähän tutkimukseen.

Luotua analyysirunkoa muokattiin aineiston alustavan läpikäynnin sekä käänösalan teoreettisen viitekehyksen pohjalta induktiivisesti niin, että se soveltuu paremmin koko sivuston sisältöjen analysoimiseen suomalaisen työympäristön ja käännöstoiminnan kontekstissa. Tässä kohtaa rungosta karsittiin pois pörssiyhtiöihin viittaava luokka *vuosikertomus*, sillä aineistoon kuuluvat yritykset eivät ole listautuneet pörssiin eivätkä siten tuota vuosikertomuksia. Koska tämän tutkimuksen aineiston käännöstoimistot ovat huomattavasti Minchingtonin ja Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen tutkimusten kohdeyrityksiä pienempiä ja tarjoavat siten verkkosivustoillaan rajallisemmin sisältöjä, samankaltaiset luokittelut yhdistettiin. Yhteen liitettiin seuraavat luokat:

- *Sitoutuminen monimuotoisuuteen & Yritysvastuu*
- *Palkitseminen ja tunnustukset & Palkkaus*
- *Hyvät suhteet kollegoihin ja hyvä tiimihenki & Yhteistyöstä kertominen.*

Aineiston alustavan läpikäynnin perusteella yrityksestä kertovien sisältöjen alle lisättiin myös yksi uusi luokka, sillä yritysten sivustoilla vaikutti olevan useita analyysirunkoon

sopimattomia ilmaisuja, jotka nähtiin kuitenkin työnantajakuva kannalta merkittävänä. Nämä koskivat kääntäjän tai muiden työntekijöiden ammattien esittelyä ammatin arvoa korostaen tai puolustavaan sävyyn. Luokaksi lisättiin siis *Ammatin puolustaminen*. Vaikka muut luokat pidettiin lähtökohtaisesti neutraaleina, *Ammatin puolustamisen* kohdalla tehtiin poikkeus sen erikoisluonteen takia: aiheeseen liittyvät myönteiset sisällöt vaikuttavat olevan käännösosalalle ominaisia, ja muista luokista poiketen luokka on noussut käännösalan aineistosta.

Lisäksi aineiston alustavan läpikäynnin perusteella päätettiin poistaa kategoria *Kohdistetut osiot* analyysirungosta. Erillisen kategorian sijaan päätettiin tarkastella sisältöluokittain, kohdistavatko käännöstoimistot luokkaan kuuluvia sisältöjä jollekin tietylle kohderyhmälle. Tämä ratkaisu sopii aineistoon paremmin, sillä aiempien tutkimusten esittämä jaottelu opiskelijoihin, vastavalmistuneisiin ja kokeneisiin ammattilaisiin ei vaikuta taustateorian tai aineiston alustavan läpikäynnin perusteella käännöstoimistoille merkittävältä. Sen sijaan toimistojen kannalta oleellisemmalta vaikuttaa jako erilaisiin työllistymisen tapoihin, joten analyysissa vertaillaan freelancereille ja perinteisille työnhakijoille suunnattuja sisältöjä. Yksittäiset työnkuvat olisivat liian yksityiskohtainen jaottelu tämän tutkimuksen tavoitteisiin, joten kaikki työsuhteiset työnkuvat sisällytetään perinteisiin työnhakijoihin. Analyysirungosta ei täysin poistettu mitään teorian esittämiä luokkia, sillä myös käyttämättä jääneet tavat rakentaa työnantajakuva ovat tutkimuksen kannalta mielekästä tietoa. Lopullisen luokittelun varmistuttua sisältöluokkien nimityksiä tiivistettiin ja yksinkertaistettiin alkuperäisistä, jotta niihin on helpompi viitata.

Aineiston alustavan läpikäynnin yhteydessä myös tarkennettiin osaa sisältöluokkien määrittelyistä analyysin toistettavuuden parantamiseksi. *Yrityksen perustietojen* määrittelyä tarkennettiin sisältämään tiedot markkina-asemasta ja omistajista. *Missio, visio ja arvot* tarkennettiin koskemaan eksplisiittisesti ilmaistuja, yrityksen määrittelemiä missioita, visioita ja arvoja. *Ihmisten* kuvauksiin lisättiin kuuluvaksi nimitysuutiset ja muulla lailla ilmaistu tieto uusista rekrytoituista työntekijöistä. *Vastuullisuuteen ja monimuotoisuuteen* lisättiin myös kantaaottavat lausunnot yhteiskunnallisiin aiheisiin liittyen. *Yrityskuvan* alle lisättiin referenssit yhteistyökumppaneista ja asiakkaista. *Palkintoihin* sisällytettiin sertifikaatit. Teoriassa hyvin avoimeksi jäänyt kategoria *Työn varmuus* määriteltiin kattamaan työnantajan sitoutumisen työntekijöihinsä ja ajatukset ammatin yleisestä tilasta.

Teoreettisen viitekehyksen ja aineiston alustavan läpikäynnin perusteella tutkimuksen analyysirunko tarkentui siis kolmeen kategoriaan: yritykseen, työskentelyyn ja rekrytointiin

liittyvään sisältöön sekä niiden alaisiin sisältöluokkiin. Kategoriat ja sisältöluokat on esitelty alla Taulukossa 4. Tarkempi erittely siitä, mistä Minchingtonin sekä Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen luokista oman tutkimukseni sisältöluokat koostuvat on esitelty Liitteessä 2 Analyysirunkoon yhdistetyt luokat.

Taulukko 4 Analyysirunko sisältöjen luokitteluun (sovellettu Minchington 2016, 28–32, 61; Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 15–16)

Kategoria	Sisältöluokka	Kuvaus
Yritys	Yrityksen perustiedot	Tiedot yrityksen koosta, taloudellisista luvuista, historiasta, markkina-asemasta ja omistajista
	Ihmiset	Yrityksessä työskentelevien ihmisten esittely ja esiintuominen. Nimitysuutiset ja muulla lailla ilmaistu tieto uusista rekrytoituista työntekijöistä
	Missio, visio ja arvot	Eksplisiittiset kuvaukset yrityksen määrittelemästä missiosta, visiosta tai arvoista
	Kulttuuri	Kuvaukset työympäristöstä ja yrityksen kulttuurista eli toimintaa ohjaavista, vallitsevista asenteista ja ajatuksista
	Vastuullisuus ja monimuotoisuus	Kuvaukset sitoutumisesta sosiaalisesti tai ympäristön kannalta vastuulliseen toimintaan. Työympäristön monimuotoisuutta tukevat sisällöt, kuten viralliset toimintaohjeet. Kantaaottavat lausunnot yhteiskunnallisiin aiheisiin liittyen
	Innovatiivisuus	Kuvaukset yrityksen kyvystä uusiutua sekä tuottaa uusia ja edistyksellisiä palveluita tai työskentelytapoja esimerkiksi riskinoton tai kokeilemisen kautta
	Yrityskuva	Arvottavat kuvaukset yrityksen toiminnasta suhteessa yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin. Referenssit yhteistyökumppaneista ja asiakkaista
	Palkinnot	Maininnat ja osoitukset yritykselle myönnettyistä sertifikaateista, tunnustuksista ja sijoituksista esimerkiksi palveluita, mainetta tai yrityksiä työpaikkoina arvottavilla listoilla, jotka on koontanut puolueeton ulkopuolinen arvioija
	Toimitusjohtajan puheenvuoro	Toimitusjohtajan kirjoitus, jossa hän avaa näkemyksiään yrityksen tilasta ja toiminnasta
	Ammatin puolustaminen	Kääntäjän tai muiden työntekijöiden ammattien esittely ammatin arvoa korostaen tai puolustavaan sävyyn
Työskentely	Koulutukset	Kuvaukset mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin ja kehittää tai oppia uusia taitoja
	Urakehitys	Kuvaukset etenemismahdollisuuksista yrityksen sisällä, urakehityksen kannalta merkittävän kokemuksen kartuttamisesta tai työpaikasta niin sanottuna ponnahduslautana tuleviin työpaikkoihin

	Johtaminen	Kuvaukset johtamistavoista ja -kulttuurista sekä palautteenannosta
	Palkkaus ja palkitseminen	Kuvaukset palkkauksesta ja onnistuneiden työsuoritusten tunnustamisesta
	Yhteistyö	Kuvaukset tiimityöskentelystä, kollegoiden välisistä suhteista, työnantajan ja työntekijän välisistä suhteista sekä tiedonjakamisesta työntekijöille
	Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	Kuvaukset työn ja vapaa-ajan suhteesta
	Työn varmuus	Kuvaukset työnantajan sitoutumisesta työntekijöihinsä sekä kuvaukset ammatin nykytilasta ja siihen vaikuttavista yrityksen ulkopuolisista tekijöistä
	Odotukset	Kuvaukset yrityksen odotuksista työntekijää kohtaan
	Osaamisen soveltaminen	Kuvaukset siitä, miten työntekijä pääsee soveltamaan taitojaan
Rekrytointi	Rekrytointiprosessi	Kuvaukset rekrytointiin kuuluvista vaiheista ja mahdollisuudet saada lisätietoa työllistymiseen liittyen
	Usein kysytyt kysymykset	Listaukset usein kysytyistä rekrytointiin liittyvistä kysymyksistä ja työnantajan vastauksista niihin

Aineiston analyysi alkoi keräämällä aineistoon kuuluvilta verkkosivustoilta sisältöluokkiin sopivat ilmaiset. Ilmaisujen yhteyteen merkitsin yrityksen, jonka sivulta ilmaisu on. Jokaisen ilmaisun yhteydessä kiinnitin huomiota myös siihen, onko mahdollista tunnistaa, mille rekrytoinnin kohderyhmälle ilmaisu on kohdistettu. Kohderyhmän pyrin tunnistamaan ilmaisun sanamuodon, asiayhteyden tai siihen liittyvän otsikoinnin perusteella. Uusia luokkia ei enää analyysin perusteella luotu, sillä aineiston ilmaisujen kerääminen piti suorittaa kerralla, järjestelmällisesti ja nopeasti.

Analyysiyksiköiden eli ilmaisujen laajuuden määrittelemisen osoittautui pohdintaa vaativaksi tehtäväksi. Päätin kerätä ilmaiset virketasolla, jolloin niiden määrästä on mahdollista tehdä määrällistä vertailua eri luokkien ja yritysten välillä. Ilmaisuihin laskettiin jokainen virke, joka aiheytydessään sopi luokan kuvaukseen. Listauksista ilmauksiksi laskettiin listan jokainen kohta erikseen. Ilmaisut sisällytettiin yhteen tai useampaan luokkaan riippuen siitä, kuinka moneen luokkaan virkkeen sisältö sopi. Näin ollen ilmaisujen määrä ei ole verrannollinen verkkosivustojen sisältöjen laajuuteen, mutta antaa kattavasti tietoa tutkimuskysymysten kannalta oleellisemmasta asiasta eli siitä, mistä aiheesta kerrottiin sivustoilla eniten.

Laadulliseen sisällönanalyysiin on mahdollista tuoda myös määrällistä aineistoa selventämään analysointia (Tuomi & Sarajarvi 2009, 103), mikä on hyödyllistä myös tämän tutkimuksen laajan aineiston järjestämisessä. Määrällistä tietoa hyödynnetään erityisesti toiseen tutkimuskysymykseen vastaamisessa: käännoistimistöjen työnantajakuvissa painottuvat sisällölliset aiheet nostetaan esiin tutkimalla, mitä luokkia yritykset hyödyntävät eniten työnantajakuvansa rakentamisessa. Eniten painoarvoa olevat luokat selvitetään hyödyntämällä Pareton periaatetta, jonka mukaan mitä tahansa ilmiötä tarkasteltaessa 20 prosenttia tekijöistä aiheuttaa 80 prosenttia seurauksista. Luvut eivät ole aina eksaktit, vaan osoittavat esimerkinomaisesti jakaumaa, jossa pieni määrä merkittäviä tekijöitä aiheuttaa valtaosan tuloksista. (Craft & Leake 2002, 729.) Määrällisellä analyysillä pystytään testaamaan myös tutkimuksen hypoteesia, jonka mukaan käännoisalan freelancer- ja yksityisyrittäjäpainotteisuus näkyy käännoistimistöjen verkkosivustoilla luodussa työnantajakuvassa siten, että aiemmissa tutkimuksissa tunnistetusta, työnantajakuvaa rakentavasta aihevalikoimasta hyödynnetään vain pientä osaa.

5 Käännöstoimistojen verkkosivustojen työnantajakuva rakentavat sisällöt

Aineistosta poimittiin yhteensä 1 226 ilmaisua. Jotta voidaan saada kokonaiskuva aineiston laajuudesta, ilmaisujen jakautuminen luokittain ja yrityksittäin on esitelty Taulukossa 5. Yritykset on järjestetty liikevaihdon perusteella suuruusjärjestykseen niin, että suurin yritys on vasemmalla. Tämä luku aloitetaan tutustumalla luokkien sisältöihin taulukon esittelemässä järjestyksessä. Määrälliseen analyysiin syvennytään luvun loppupuolella.

Taulukko 5 Ilmaisujen yhteenveto

Kategoria	Sisältöluokka	Ilmaisut (kpl)					Yht.
		Yritys S	Yritys D	Yritys L	Yritys N	Yritys T	
Yritys	Yrityksen perustiedot	36	5	11	1	3	56
	Ihmiset	69	72	3	1	21	166
	Missio, visio ja arvot	27	1	-	-	-	28
	Kulttuuri	13	15	7	1	5	41
	Vastuullisuus ja monimuotoisuus	13	5	5	-	-	23
	Innovatiivisuus	5	2	26	-	7	40
	Yrityskuva	137	82	103	36	59	417
	Palkinnot	9	16	1	7	-	33
	Toimitusjohtajan puheenvuoro	7	12	-	-	-	19
	Ammatin puolustaminen	4	16	-	5	20	45
Työskentely	Koulutukset	9	-	4	1	2	16
	Urakehitys	4	-	1	-	-	5
	Johtaminen	5	-	-	-	-	5
	Palkkaus ja palkitseminen	2	-	1	-	-	3
	Yhteistyö	15	1	5	4	15	40
	Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	6	-	1	-	-	7
	Työn varmuus	8	11	2	5	-	26

	Odotukset	89	18	45	3	7	162
	Osaamisen soveltaminen	4	2	3	4	-	13
Rekrytointi	Rekrytointiprosessi	56	-	17	2	6	81
	Usein kysytyt kysymykset	-	-	-	-	-	-
Yht.		518	258	235	70	145	1 226

Aineiston ilmaisia tarkastellaan kahdessa ensimmäisessä alaluvussa luokka kerrallaan pääasiassa laadullisesti analysoiden, minkälaista työnantajakuvaa luokan ilmaisuilla rakennetaan. Analyysin rinnalla kuljetetaan pohdintaa siitä, eroavatko freelancereille ja perinteisille työnhakijoille suunnatut sisällöt toisistaan. Kolmannessa alaluvussa syvennyttään määrällisen Pareto-analyysin avulla siihen, mitkä luokat painottuvat käännoistojen tarjoamissa sisällöissä ja siten työnantajakuvassa. Tässä yhteydessä testataan myös hypoteesin paikkansapitävyyttä. Lopuksi toimistojen verkkosivustoillaan rakentamaa työnantajakuvaa pohditaan kokonaisuutena. Käännoistojen työnantajakuvaa käsitellään läpi analyysin yhtenä ilmiönä, josta nostetaan esiin tavat erottautua kilpailijoista mutta ei arvoteta yrityksiä suhteessa toisiinsa.

5.1 Yrityksestä kertovat sisällöt

Työnantajakuvan näkökulmasta katsottuna yrityksestä kertovat sisällöt antavat tietoa erityisesti siitä, miten käännoistot pyrkivät erottautumaan organisaationa kilpailijoistaan potentiaalisten työntekijöiden silmissä. Luokat käydään läpi analyysirungon mukaisessa järjestyksessä.

Yrityksen perustiedot -luokkaan kerättiin ilmaiset, jotka sisältävät tietoa yritysten koosta, taloudellisista luvuista, historiasta, markkina-asemasta ja omistajista. Kaksi kolmasosaa ilmaisuista on peräisin liiketoiminnaltaan suurimman toimiston eli Yrityksen S sivustolta. Tämä yritys erottuikin muista selvästi yrityksestä tarjottujen perustietojen osalta, sillä se on ainoa, joka kertoo sivustollaan liikevaihtonsa ja kattavasti tietoa yrityksen historian tapahtumista sekä omistajista. Liikevaihdon lisäksi kyseinen yritys ei esitele muita taloudellisia lukuja, mutta kertoo liiketoiminnan kasvusta sanallisesti. Näin tekee myös Yritys D. Nämä tiedot esitellään pääsääntöisesti yrityksestä kertovassa osiossa, eikä niitä ole erikseen kohdistettu rekrytoinnin kohderyhmille.

Käännöstoimistot pyrkivät suhteuttamaan itsensä muihin alan toimijoihin pääasiassa yritystoiminnan iän ja markkina-asemansa kautta. Yritykset ilmaisevat ikänsä kertomalla joko yrityksen perustamisvuoden tai kuinka monen vuoden kokemus yrityksellä on tarjoamistaan palveluista. Kaikilla kokemusvuosia korostavilla yrityksillä on noin 20–30 vuoden kokemus käännöstoiminnasta, joten yrityksen ikä ei tarjoa merkittävää erottautumiskeinoa kilpailijoista. Markkina-aseman kuvaukset taas tuovat yritykset esiin joko markkinoiden johtavana tai yhtenä johtavista yrityksistä. Tämä on mahdollista myös näin saman alan kilpailijoiden kesken, sillä kuten seuraavista esimerkeistä huomataan, kuvauksissa vaihtelevat niin markkinat kuin palvelutarjonta:

– – olemmekin alle vuosikymmenessä vakiinnuttaneet asemamme korkeatasoisten kielipalvelujen tarjoajana ja yhtenä Suomen eturivin kielipalveluyrityksenä. (Yritys D)

[Yritys] on Suomen ja Pohjois-Euroopan johtava kieliteknologiaratkaisujen ja kielipalvelujen toimittaja. (Yritys L)

[Suomen tytäryhtiö] on osa [emoyhtiötä], Pohjoismaiden johtavaa kielipalveluyritystä. (Yritys S)

Lisäksi Yritys S kertoo asemastaan tässä esimerkissä emoyhtiönsä kautta, jolloin suomalaisen tytäryhtiön asemaa ei pystytä arvioimaan. Työnhakijan on siis haastavaa vertailla yrityksiä toisiinsa ja määritellä, mikä yrityksistä on todella markkinoiden johtava käännöstoimisto. Hän saa kuitenkin käsityksen yritysten toiminnan laajuudesta ja miten ne rohkenevat kuvailla omaa menestystään. Johtavan markkina-aseman kuvaus voi joka tapauksessa tuoda työnantajille hyötyjä Luvussa 3.2 esitellyn sosiaalisen identiteetin teorian kautta. Kuten työnantajakuvan hyödyistä kerrottaessa nostettiin esiin, ihmiset määrittelevät itsensä sen mukaan, mihin ryhmään kuuluvat (Backhaus & Tikoo 2004, 506). Näin ollen markkinoiden johtavassa yrityksessä työskentelevät pystyisivät liittämään yrityksen menestyksen myös itseensä, mikä lisää yrityksen kiinnostavuutta työnhakijoiden silmissä.

Markkina-aseman ohella käännöstoimistot korostavat toiminnan laajuutta myös kertomalla markkina-alueestaan ja luettelemalla toimipisteitään. Myös yrityksen suuri koko voi näyttäytyä työsuhdetta etsivän työnhakijan silmissä mahdollisuutena, sillä kuten Gouadec (2007, 173) esittää, suurissa käännösalan yrityksessä on pieniä paremmat mahdollisuudet kehittyä ja vaihtaa toimenkuvaa organisaation sisällä.

Vaikka yritykset avaavat toiminnan laajuutta monin eri tavoin, kuten edellä nähdään, työntekijöiden tai verkostossa olevien freelancereiden määrää avataan vain harvoin tarkoilla luvuilla. Yritykset kertovat kuitenkin sanallisesti, että heidän kääntäjäverkostonsa ovat laajat. Verkostojen laajuus tukee Abdallahin ja Koskisen (2010) ajatusta alalla vallan ottaneista

tuotantoverkostoista. Toimistot sijoittavat verkostoja esittelevät ilmaukset usein palvelukuvausten yhteyteen ja siten siis osoittavat asiakkailleen, että niiden verkostoista löytyy aina sopiva tekijä asiakkaan tarpeisiin. Työnhakijan näkökulmasta laajojen verkostojen korostaminen voi kuitenkin vaikuttaa siltä, että yrityksillä on jo riittävästi työvoimaa. Työnhakija voi myös pohtia, kuinka paljon yksittäinen freelancer saa toimeksiantoja, kun käännöstoimiston verkostossa on jopa 7 000 freelanceria, kuten Yrityksellä S. Seuraavia sisältöluokkia analysoitaessa onkin kuitenkin syytä kiinnittää huomiota siihen, ottavatko yritykset kantaa uusien freelancereiden tarpeeseen tai yksittäisen freelancerin työvirtaan.

Käännöstoimistot eivät juuri esitele yrityksen perustietoja erikseen työnhakijoille kohdistetuissa sisällöissä. Kohdistettuja ilmauksia löytyi yhteensä vain neljä, joista kaksi on kohdistettu freelancereille ja kaksi yritykseen työllistyville kohderyhmille. Ilmaisuisia korostuvat muutoinkin perustietojen suosituimmat aiheet eli markkina-asema ja ikä, joita esitellään samoin kuin muualla sivustoilla.

Ihmiset-luokka kokoaa yhteen ilmaiset, joissa esitellään ja tuodaan esiin yrityksissä työskenteleviä ihmisiä. Työntekijät esitellään useimmiten kertomalla heidän tittelinsä, koulutuksensa, kokemuksensa ja työtehtävänsä. Esittelyiden avulla pyritäänkin luomaan työntekijöistä kuva korkeakoulutuksen ja pitkän kokemuksen myötä hyvin osaavina ja ammattimaisina tekijöinä:

Myös hän on korkeakoulutuksen saanut kielialan ammattilainen, jolla on vuosien kokemus kielen ja tekstien parissa työskentelystä. (Yritys T)

Työnhakijoiden silmissä esittelyt avaavat monipuolisesti toimistojen henkilöstön työnkuvia ja asettavat riman osaamiselle, jota yrityksiin työllistyvältä vaaditaan. Osa yrityksistä ei varsinaisesti esitele henkilöstöä, mutta tarjoaa yhteystiedot johtajille ja päälliköille, jolloin myös työnhakija voi halutessaan ottaa heihin henkilökohtaisesti yhteyttä. Tämä jää kuitenkin huomattavasti kattavampaa esittelyä etäämmäksi tavaksi tuoda esiin työnhakijan mahdollisia tulevia kollegoita. Freelancereita ei tuoda esiin sivustoilla.

Kuvauksissa ei puututa työntekijöiden luonteenpiirteisiin tai henkilökohtaisiin näkemyksiin. Työntekijät pääsevät silloin tällöin ääneen blogeissa ja rekrytointiuutisissa, mutta näissä keskitytään henkilön vapaa-ajan harrastuksiin, työtehtäviin tai vastarekrytoitujen henkilöiden odotuksiin tulevasta työnkuvasta. Näin ollen työntekijöitä ei kuitenkaan hyödynnetä kertomaan minkälaista yrityksessä on olla töissä. Koska työntekijät ovat työnhakijoiden mielestä uskottavin tiedonlähde (Wilden ym. 2010, 66), tällaiset kokemukseen perustuvat

seikat olisi hyödyllistä esittää työntekijöiden suulla. Epäsuora viittaus yrityskulttuuriin löytyy kuitenkin yhden toimiston työntekijän tehtäväkuvauksesta:

Rodultaan Toto on lagotto romagnolo ja sen pääasiallisena tehtävänä on rentouttaa ilmapiiriä ja kerätä kollegoilta rapsutuksia. (Yritys D)

Toimistokoira erottaa Yrityksen D selvästi muista toimijoista ja luo kuvaa mukavasta ja lämminhenkisestä työilmapiiristä, jossa ehditään myös tarpeen tullen rapsutella nelijalkaisia kollegoita. Kuten seuraavissa luokissa huomataan, tämä ilmaisu viittaa kuitenkin pehmeämpään ilmapiiriin kuin pääosa arvoihin ja kulttuuriin liittyvistä ilmaisuista.

Missio, visio ja arvot -luokka pitää sisällään eksplisiittiset kuvaukset yritysten määritellyistä missioista, visioista tai arvoista. Näiden sisältöjen esitleminen antaa käännoistomistoille mahdollisuuden erottautua kilpailijoista, sillä vain kaksi toimistoa ilmaisevat sivustollaan missionsa (Yritys S ja Yritys D) ja yksi arvonsa (Yritys S). Yritykset ovat lähestyneet missioitaan hyvin eri lähtökohdista:

[Yrityksen] missio on olla asiakkaansa tärkein yhteistyökumppani kaikissa sen tarvitsemissa kielipalveluissa. (Yritys D)

Edistämme kansainvälistä liiketoimintaa ja yhteiskunnan monikulttuurisuutta. (Yritys S)

Missioissa näkyy, että yritykset ovat toiminnaltaan hyvin eri kokoluokkaa (ks. Liite 1 SKTOL:n jäsenyritykset). Suurempi Yritys S asettaa tavoitteensa kansainväliselle kentälle ja yhteiskunnalliseen vaikuttamiseen, kun taas Yritys D keskittyy kehittämään liiketoimintaansa asiakas kerrallaan. Myös Yritys S on kuitenkin ottanut asiakkaat huomioon arvoissaan: sen määrittelemä arvo *asiakslähtöisyys* edellyttää pitämään asiakasta tärkeimpänä, ylittämään asiakkaan odotukset ja tekemään aina hieman enemmän. Kyseisen yrityksen muut arvot ovat *sitoutuminen* ja *ammattimaisuus*, joista jälkimmäiseen yritys liittyy luotettavuuden ja eettisyyden. Nämä vastaavat hyvin teemoja, jotka myös Gouadec (2007, 95–96), Uppa (2014) ja Seikkula (2015a) tunnistavat käännoistomistoille tärkeiksi aiheiksi (ks. Luku 2.2). Missioiden ja arvojen kautta nämä käännoistomistot rakentavat itsestään kuvaa paitsi asiakaslähtöisinä ja ammattimaisina, myös aktiivisina ja eteenpäin pyrkivinä toimijoina. Vision määrittely voisikin avata vielä paremmin, mihin käännoistomistot näkevät liiketoimintansa kehittyvän jatkossa, ja siten auttaa työnhakijoita ymmärtämään, voisiko työpaikka sopia heille myös pitkällä tähtäimellä.

Yritys S esittelee arvonsa yrityksestä kertovan osion lisäksi myös perinteisille työnhakijoille osoitetussa osiossa. Tämä korostaa entisestään sitä, että työnhakijan tulisi ottaa huomioon, sopivatko hänen omat arvonsa yhteen yrityksen arvojen kanssa. Näin yrityksen on

mahdollista saada paremmin sen yleiseen ajatusmaailmaan sopivia hakijoita, jotka samaistuvat yritykseen ja siten sitoutuvat työnantajaan heti alkumetreillä (Korpi ym. 2012, 76; ks. Luku 3.2). Arvoja ei kuitenkaan ole listattu freelancereille suunnatuissa sisällöissä, joten arvojen kautta työnantajakuva luodaan lähinnä työsuhteisia työntekijöitä silmällä pitäen. Tämä on yllättävää, sillä asiakaslähtöisyys ja luottamus ovat merkittäviä tekijöitä myös käännöstoimiston ja alihankkijan yhteistyössä (ks. SKTL 2012, 1; Luku 2.1). Yhteisymmärrys työn taustalla vaikuttavista aatteista nouseekin mielestäni entistä suurempaan merkitykseen, kun työnantajalla ei ole oikeutta johtaa itse työsuoritusta. Esimerkiksi yritysten eettisten periaatteiden kertominen myös freelancereille olisi tärkeää, jotta he pystyvät löytämään tasapainon Abdallahin (2011, 8) mainitsemien eettisten järjestelmien välissä. Arvojen esittäminen freelancereiden rekrytoinnin yhteydessä voisi myös rajata hakijoista ne, jotka eivät koe voivansa sitoutua yrityksen arvoihin, ja siten rajata hakijamääriä.

Kulttuuri-luokkaan kerättiin kuvaukset työympäristöstä ja yritysten kulttuurista eli toimintaa ohjaavista, vallitsevista asenteista ja ajatuksista. Kulttuuria kuvaavilla ilmaisuilla toimistot voivat tuoda esiin toimintansa taustalla olevia ajatuksia, vaikka missiota, visiota tai arvoja ei olisikaan eksplisiittisesti määriteltä. Vahvimmin luokan ilmaisuista esiin nouseva teema on jälleen asiakaslähtöisyys, johon viitataan noin puolessa luokan ilmaisuista. Kulttuurin asiakaslähtöisyys ilmaistaan usein varsin suorasanaisesti:

Kanssani [yrityksessä] ei pelkästään työskentele alan rautaisia ammattilaisia, vaan yläpuolellamme leijuu erityinen [yrityksen] henki, joka velvoittaa tekemään asiakkaan hyväksi kaiken sen, mikä on inhimillisesti mahdollista. (Yritys D)

Asiakaslähtöiseen kulttuuriin liittyen yritykset tuovat esiin pyrkimykset tehokkuuteen ja kiireisen työympäristön. Näin vahva asiakaspainotteisuus saattaa saada työnhakijat pohtimaan täytetäänkö – ja ylitetäänkö – asiakkaiden vaatimukset työntekijöiden jaksamisen kustannuksella. Kulttuurin asiakaslähtöisyyttä tuotiin ilmi läpi sivustojen, mikä on ymmärrettävää, sillä yritykset pyrkivät vakuuttamaan myös sivustoilla vierailevat potentiaaliset asiakkaat. Työnhakijoille kohdistetuissa sisällöissä asiakaslähtöisyys ei näy kulttuurikuvauksissa, mutta korostuu kuitenkin työnantajan odotuksissa, kuten *Odotukset*-luokka myöhemmin osoittaa.

Yritykset korostavat kulttuurissaan jonkin verran myös pyrkimystä parantaa ja kehittää toimintaansa:

Toiminnan vakiintuneisuudesta huolimatta emme halua juuttua sijoillemme, vaan kehitämme jatkuvasti käännöspalvelukonseptiamme ja sitä tukevia teknisiä ratkaisuja. (Yritys T)

Parantamiseen liittyen yritykset kertovat kehittävänsä palveluitaan, teknisiä ratkaisujaan ja prosessejaan. Kulttuuria kuvaavissa ilmaisuisa nousee muutaman kerran esiin myös mukava ilmapiiri, joka viittaa pääasiassa asiakkaiden kanssa työskentelyyn. Yritys S ja Yritys D kertovat myös sisäisestä ilmapiiristä yhdessä ilmaisussa kumpikin mainitsemalla, että yrityksissä työskentely on hauskaa. Parantamisesta ja ilmapiiristä kertovat sisällöt nousevat esiin ympäri sivustojen. Perinteisille työnhakijoille kohdistetuissa sisällöissä tuodaan edellä mainittujen asioiden lisäksi esiin työympäristön dynaamisuutta ja avoimuutta. Käännöstoimistojen työkuultuuri näyttäytyykin melko suorituskeskeisenä lukuun ottamatta yksittäisiä ilmaisuja. Esimerkiksi yhteisöllisyys ei juuri näy kulttuurista kertovissa ilmauksissa, vaikka Gouadec (2007, 173–174; ks. Luku 2.3) korostaa sitä yhtenä käännöstoimistoon työllistymisen eduista. Voikin olla, että esimerkiksi nykyaikaiset työn tekemisen muodot kuten etätö verottavat tätä aspektia.

Työnhakijan näkökulmasta voidaan pitää oleellisena tapaa, jolla Yritys S erottautuu tässä *Kulttuuri*-luokassa muista yrityksistä. Ainoana yrityksenä se kertoo ajatuksista, jotka ohjaavat sen toimintaa työnantajana:

Tavoitteena on olla alan kiinnostavin ja osaavin työnantaja. (Yritys S)

Työntekijämme ovat yrityksemme merkittävin voimavara. (Yritys S)

Vaikka aihetta ei käsitellä kovinkaan kattavasti, osoittaa se työnhakijalle, että yritys pyrkii tietoisesti rakentamaan työnantajakuvaansa. Kuten Wilden työryhmineen (2010, 67) toteaa, työnhakijat tulkitsevat panostuksen työnantajakuvaan merkinä siitä, että yritys välittää työntekijöistään ja on siten houkutteleva työnantaja. Nämä sisällöt on kuitenkin osoitettu vain perinteisille työnhakijoille.

Käännöstoimistot eivät siis näe kulttuuria freelancereille merkittävänä työnantajakuva rakentavana tekijänä. Tämä on työympäristön osalta ymmärrettävää, sillä freelancerit eivät työskentele fyysisesti käännöstoimistojen tiloissa. Toisaalta työympäristön dynaamisuudesta on kerrottu perinteisille työnhakijoille myös, kun kyseessä on etänä suoritettava työ (Yritys L). Pelkkä työskentely fyysisesti eri paikassa ei siis selvitä tätä suhtautumiseroa. Varsinkin, kun yrityksen kulttuuri heijastuu todennäköisesti myös yhteistyöhön alihankkijoiden kanssa. Gouadecin (2007, 169) mukaan freelancer-kääntäjät ovat juuri dynaamisia, ja siten käännöstoimistojen henki sopisi heille hyvin.

Vastuullisuus ja monimuotoisuus -luokkaan kuuluvat kuvaukset yritysten sitoutumisesta työympäristön monimuotoisuuteen sekä sosiaalisesti tai ympäristön kannalta vastuulliseen

toimintaan. Lisäksi luokkaan sisältyvät kantaaottavat lausunnot yhteiskunnallisiin aiheisiin liittyen. Vaikka vastuullisuuteen liittyvät aiheet eivät teoriakatsauksen perusteella ole käännösalan keskiössä, kolme aineiston suurinta toimistoa (Yritykset S, D ja L) viittaavat vastuullisuuteen sivustoillaan. Sosiaalinen vastuu nousee ilmaisuissa ympäristövastuuta selvästi useammin esille: 23 ilmaisusta 20 viittasi sosiaaliseen vastuuseen.

Yritykset ovat tarttuneet vastuullisuudessaan ajankohtaisiin yhteiskunnallisiin aiheisiin hieman eri näkökulmista, mutta ne keskittyvät käsittelemään vastuullisuusaiheita oman liiketoimintansa kautta. Yritys D esittää kielikoulutusta avuksi maahanmuuttajien syrjäytymisen ehkäisyyn, Yritys S kertoo tukevansa toiminnallaan yhteiskunnan monikulttuurisuutta ja Yritys L esittelee nykyaikaisten puheentunnistusratkaisujensa merkitystä näkövammaisten arjessa. Hyväntekeväisyydestä on vain yksi ilmaisu, joka koskee vanhojen sanakirjojen lahjoittamista vastaanottokeskuksille (Yritys D). Ympäristöön liittyvät ilmaiset tuovat esiin etänä suoritettavien palvelujen ympäristöystävällisyyden. Viittaukset vastuullisuuteen rakentavat käännöstoimistoista kuvaa ajan hermoilla olevina ja välittävinä yhteiskunnallisina toimijoina. Vastuullisuuden käsittelytapa osana liiketoimintaa tukee aiemmissä luokissa noussutta ajatusta toiminnan dynaamisuudesta.

Yritys S erottuu kuitenkin muista selvästi nostamalla esiin myös työnantajan vastuullisuuden:

Tarjoamme mahdollisuuden monille kielialan ammattilaiselle, joiden olisi muuten vaikea päästä työmarkkinoille. (Yritys S)

Kyseinen yritys viittaa tässä erityisesti maahanmuuttajien työllistämiseen ja korostaa myös työyhteisön monimuotoisuutta. Yritys S tarjoaakin perinteiselle työnhakijalle suunnatussa hakuilmoituksessa tälle *mahdollisuuden* työskennellä monikulttuurisessa yrityksessä. Yritys S näkee siis työyhteisön monikulttuurisuuden sanavalinnan perusteella mahdollisuutena eli myönteisenä asiana. Yritys myös odottaa hakijan tulevan toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Muita vastuullisuuteen liittyviä ilmaisia ei ole kohdistettu rekrytoinnin kohderyhmille. Yritys S on rakentanut monimuotoisuuden ympärille yhdenmukaisen jatkumon missiosta vastuullisuuteen työnantajana, mikä lisää toimiston kiinnostavuutta työnantajana (ks. Wilden ym. 2010, 67). Näin se myös esittää konkreettisen esimerkin siitä, miten yrityksen missio näkyy käytännön toiminnassa. Uskoisin, että tämä lisää työnhakijan silmissä luottamusta siihen, että työnantajakuva on yhteydessä yrityksen todelliseen toimintaan.

Innovatiivisuus-luokkaan kerättiin kuvaukset yritysten kyvystä uusiutua sekä tuottaa uusia ja edistyksellisiä palveluita tai työskentelytapoja. Yritys L tarjoaa kieliteknologisia ratkaisuja, ja sen osuus innovatiivisuuteen viittaavista ilmaisuissa on selkeästi kaikista suurin. Lähes kaikki luokan ilmaiset käsittelevätkin yritysten tarjoamien tai käyttämien teknisten ratkaisujen innovatiivisuutta. Loput ilmaiset mainitsevat uuden työntekijän mukanaan tuomat uudet ajatukset (Yritys S), uuden toimitilan mukanaan tuomat uudet toimintatavat (Yritys D) ja kokemuksen hyödyntämisen kehitystyössä (Yritys S).

Yritysten tarjoamat innovatiiviset ratkaisut voivat olla kiinnostavia työnhakijalle, joka on kiinnostunut vaikkapa myyjän tehtävistä, sillä ne kertovat tuotteista, joiden parissa hän tulisi työskentelemään. Kääntäjän kannalta oleellisempia ovat kuitenkin todennäköisesti teknologiat, jotka helpottavat käännöstyön tekemistä:

[Yrityksessä] onkin siirrytty lähes kokonaan käyttämään pilvipohjaista käännöstyökalua, joka perinteisiin käännöstyökaluihin verrattuna soveltuu paremmin nykyaikaisiin työn tekemisen tapoihin ja tarpeisiin. (Yritys T)

Tässä Yritys T nähdäkseen viittaa siihen, että fyysisesti eri paikassa olevat työntekijät voivat työskennellä yhteistyössä. Näin tätä käännöstyökalua hyödyntävät todennäköisesti sekä freelancerit että toimistolla työskentelevät kääntäjät. Näitä työn tekemiseen vaikuttavia teknologioita ei kuitenkaan esitellä selkeästi työnhakijoille suunnatuissa ilmauksissa, vaan ne esitetään usein (edellisen esimerkin tapaan) esimerkiksi uutisissa tai blogissa, jonka sisällöt jäävät ajan myötä piiloon. Innovatiivisia työkaluja kuvataan myös palvelukuvausten alla. Vaikuttaakin siltä, että ilmaiset on kohdistettu pääasiassa asiakkaille, ja niiden tarkoituksena on osoittaa, että yritykset työskentelevät tehokkaasti ja kehittyvät jatkuvasti. Työnhakijalle kohdistetuissa ilmaisuissa kuvataan työpaikkaa ”näköalapaikkana käännös- ja kieliteknologia-alan tuoreimpiin innovaatioihin” (Yritys L) sekä edellytetään työnhakijalta innovatiivisuutta, ratkaisukeskeisyyttä ja kiinnostusta kääntämisen uusiin tekniikoihin ja työkaluihin (Yritys S). Työnantajat luovat näin itsestään kuvaa nykyaikaisina ja kehittyvinä toimistoina, jotka vaativat sekä työsuhteisilta että freelancer-kääntäjiltä sopeutumista kehittyviin teknisiin työvälineisiin. Samoin kuin Upan (2014, 36–41) ja Seikkulan (2015a) tutkimusten kohdeyritykset, myös aineiston käännöstoimistot toivovat kääntäjiltä avointa suhtautumista uutta teknologiaa kohtaan (ks. Luku 2.2). Nykyaikaisia työvälineitä ei kuitenkaan juuri esitetä työntekijöille tarjottavana etuna ja tapana tehdä heidän työstään helpompaa.

Yrityskuva-luokka kattaa yritysten toimintaa suhteessa yhteistyökumppaneihin ja asiakkaisiin arvioivat kuvaukset sekä referenssit yhteistyökumppaneista ja asiakkaista. Luokan kantavana teemana on jälleen asiakaslähtöisyys. Toimistot luovat itsestään kuvaa ammattimaisena kumppanina, joka on kokenut, asiantunteva, tehokas, laadukas, luotettava ja turvallinen valinta. Käännöstoiminnan ammattimaisuus esitetään vaihdellen sekä yrityksen ominaisuutena että työntekijöiden osaamisen kautta:

Meillä on vankka kokemus monilta erikoisaloilta, kuten sijoittaja- ja markkinointiviestinnästä, juridiikasta ja julkishallinnosta. (Yritys D)

Kääntäjämme ovat erityisalojen kääntämisen kokeneita asiantuntijoita, jotka tuntevat kohdemaan kulttuurin, liike-elämän käytännöt ja huomioivat kohdeyleisön. (Yritys S)

Näissä ilmaisuisa yritykset eivät erottele freelancer-kääntäjiä ja työsuhteisia kääntäjiä. Kääntäjien alihankinta ei siis korostu yrityskuvassa, mutta ei voida myöskään sanoa, että sitä piiloteltaisiin. Käännöstoimistot kertovat nimittäin myös, että heillä on kokemusta muun muassa käännöstoimittajana (Yritys T), käännösten hoitajana (Yritys L), käännösten välittäjänä (Yritys D) ja käännöspalveluiden tarjoajana (Yritys N). Näissä ilmaisuisa freelancerit ovat jo näkyvämmiin läsnä, mutta eivät kuitenkaan eksplisiittisesti. Näkyvimmin freelancerit tulevat esiin asiakaslähtöisyyden kautta. Asiakkaita luvataan palvella heidän kaikissa käännöstarpeissaan mittakaavasta, kieliparista ja aikataulusta riippumatta joustavasti, nopeasti ja kustannustehokkaasti. Käännöstoimistot kertovat, että laaja kääntäjäverkosto mahdollistaa tämän asiakkaiden kokonaisvaltaisen palvelun:

Vankan kokemuksemme ja laajan verkostomme ansiosta osaamme tarjota juuri sinun tarpeidesi mukaista palvelua kilpailukykyiseen hintaan. (Yritys S)

Kuten esimerkkinä osoittaa, yrityskuvaa rakentavat ilmaisut osoitetaan usein suoraan asiakkaalle. Yrityskuvaa rakentavia ilmaisuja osoitettiin työnhakijoille vain neljä kappaletta, jotka kaikki nostivat esiin palvelujen monipuolisuutta. Seikkulan (2015a) mukaan kääntäjiltä odotetaan vaihdellen monipuolista erikoisalavalintaa ja kattavaa kokemusta yhdeltä alalta (ks. Luku 2.2). Korostamalla laajaa palvelutarjontaan toimistot pyrkivät mahdollisesti osoittamaan työnhakijoille, että niillä on monipuolinen tarve eri osaajille.

Yrityskuvassa korostuvat teemat ovat muutoinkin yhteneviä kirjallisuudessa tunnistettuihin käännöstoimiston ja kääntäjän suhteessa merkittäviin teemoihin, kuten laatuun ja luotettavuuteen (ks. SKTL 2012, 1; Luku 2.1). Yritykset esittävät siis itsensä asiakkailleen samanlaisena kumppanina, kuin mitä ne toivovat freelancereiden olevan. Yksi selitys tälle on se, että aiheet nousevat toimialalta. Toisaalta tähän voi vaikuttaa myös se, että kääntäjän ja

käännöstoimiston suhde ei ole yksiselitteisesti työnantaja-työntekijä, vaan siinä on piirteitä myös tilaaja-asiakas-suhteesta, kuten Uppa (2014, 44; ks. Luku 2.2) esittää.

Käännöstoimistot hyödyntävät monipuolisesti asiakasreferenssejä yrityskuvansa luomisessa. Pääasiassa mainitaan suomalaisia ja ulkomaisia tunnettuja yrityksiä ja organisaatioita (kuten EU), jotka käyttävät toimiston palveluita. Työnhakijoiden silmissä tunnetut asiakkaat herättävät luottamusta yrityksen toimintaa kohtaan mutta myös antavat viitteitä toimeksiannoista, joita yritykseen työllistyessä voi päästä tekemään. Asiakkaiden lausunnoissa korostuvat samat tekijät kuin muissa luokan ilmaisuissa, eli ammattimaisuus, helppous, nopeus ja laatu. Omia väittämiä tuetaan siis myös asiakkaan kertomuksilla, joiden voisi ajatella työntekijöiden lausuntojen tapaan olevan yrityksen omia väittämiä uskottavampia (ks. Wilden ym. 2010, 66; Luku 3.2).

Käännöstoimistojen yrityskuvat perustuvat keskenään hyvin samankaltaisiin argumentteihin, eivätkä ne tarjoa juuri mahdollisuuksia erottautua kilpailijoista. Ilmaisuihin on kuitenkin mahdollistaa tunnistaa yksi oleellinen teema, jota ei yleisesti hyödynnetä: suomalaisuus. Kotimaisuuteen tai suomalaisuuteen viittaa vain kaksi yksittäistä ilmaisua Yrityksiltä S ja N. Kääntäjät ovat toki ammattikuntana hyvin kansainvälisesti orientoituneita, mikä voi selittää tämän vähäisen hyödyntämisen. Kotimaisuuden sijaan yritykset korostavatkin pääasiassa toiminnan kansainvälisyyttä.

Palkinnot-luokkaan koottiin maininnat ja osoitukset yrityksille myönnettyistä sertifikaateista, tunnustuksista ja sijoituksista esimerkiksi palveluita, mainetta tai yrityksiä työpaikkoina arvottavilla listoilla, jotka on koonnut puolueeton ulkopuolinen arvioija. Kolme yritystä (Yritykset S, D ja N) kertoo saamastaan laatusertifikaatista useasti eri yhteyksissä verkkosivustollaan. Laatusertifikaatti ei siis sellaisenaan riitä erottautumaan kilpailijoista, joten yritykset kiinnittävät huomiota siihen, kuka sai sen ensin. Hieman ristiriitaisesti kaksi yritystä vaikuttaa ottavan kunnian itselleen:

[Yritys] on ensimmäinen pelkästään kielipalveluihin keskittyvä yritys Suomessa, jolle Bureau Veritas on myöntänyt laatusertifikaatin. (Yritys D)

[Yritys] on ollut uranuurtaja laatutyössä, sillä olemme ensimmäinen käännös- ja tulkkauksen yritys, jolle on myönnetty laatusertifikaatti Suomessa. (Yritys S)

Tarkempi tarkastelu kuitenkin osoittaa, että sertifikaatin ovat myöntäneet eri sertifiointiyrietykset. Halu näyttäytyä ensimmäisenä sertifikaatin saajana osoittaa kuitenkin, että käännöstoimistot pyrkivät esittämään itsensä kilpailijoitaan parempana myös hyvin yksityiskohtaisilla keinoilla. Yritykset korostavat laatusertifikaatin merkitystä erityisesti

palvelun korkean laadun takaajana ja siten asiakkaan näkökulmasta. Rekrytoinnin kohderyhmille sertifikaattia ei erikseen mainosteta, mutta se rakentaa luotettavasti kuvaa yrityksestä laadukkaana toimijana, jolla on määritetyt laadunvalvontaprosessit. Yritykset korostavatkin olevansa sertifikaatista hyvin ylpeitä, mikä osoittaa työnhakijoille, ettei tunnustus ole alalla itsestäänselvyys.

Listasijoituksista mainitaan 14. sija maailman suurimpien kielipalveluyritysten listalla (Yritys S), minkä perinteinen työnhakija mahdollisesti yhdistää jälleen yrityksen suureen kokoon ja sitä myötä laajoihin mahdollisuuksiin yrityksen sisällä. Työnhakijoiden silmissä kilpailuvaltiksi voisi nousta myös sijoittuminen yrityksen mainetta tai yritystä työpaikkana mittaavalla listalla, mutta tällaista ei yksikään käännöstoimisto esitä.

Toimitusjohtajan puheenvuoro -luokka kokoaa yhteen toimitusjohtajien kirjoituksista poimitut ilmaiset, joissa toimitusjohtajat avaavat näkemyksiään yritysten tilasta ja toiminnasta. Yritys D erottuu muista tuomalla yrityksen perustajan ja toimitusjohtajan näkyvästi esiin. ”Hyvä lukija” -osoituksella aloitettu toimitusjohtajan kirje toimii sivustolla yritysesittelynä ja tuo siihen hyvin henkilökohtaisen otteen. Myös Yritys S tuo esiin toimitusjohtajan ajatuksia blogikirjoituksessa ja uutisessa. Nämä olivat kommentteja ajankohtaisiin aiheisiin ja siten vähemmän näkyviä yrityksen pitkäaikaisessa kuvassa, mutta ne toivat joka tapauksessa näkyväksi yrityksen johdon aktiivisuutta ja osallistumista. Toimitusjohtajan viestit koetaan todennäköisesti myös uskottavammaksi kuin nimettömät yritysten äänellä kerrotut sisällöt, sillä työntekijäläusuntoja pidetään yritysten yleisiä sisältöjä luotettavampina lähteinä (Wilden ym. 2010, 66; ks. Luku 3.2).

Suurin osa *Toimitusjohtajan puheenvuoro* -luokan ilmaisuista kosketti yrityksen perustietoja, kulttuuria tai missiota, joten ne on käsitelty osana aiempia luokkia. Tässä nostan esiin toisenlaisen luokasta esiin nousseen tavan, joilla käännöstoimisto pyrkii erottumaan kilpailijoista. Toimitusjohtajan kirjeen avulla Yritys D pystyy kertomaan toiminta-ajatuksistaan varsin vapaamuotoisesti:

Tarjoamme asiakkaillemme juuri sitä, mitä he meiltä haluavat: käännöksiä, tulkkauksia ja kielikoulutusta. Siitä huolimatta, että sama paketoituna monikulttuurisen viestinnän asiantuntijapalveluiksi kuulostaisikin niin paljon hienommalta. (Yritys D, kaksi ilmaisua)

Henkilökohtainen ääni ja konstailematon ote pyrkivät asettamaan käännöstoimiston vastakkain korulauseita markkinoinnissaan hyödyntävien toimistojen kanssa. Muut aineiston yritykset esittelevät itsensä vaihtelevasti:

- ”käännöstoimisto ja tulkkauspalvelujen toimittaja” (Yritys S)
- ”täyden palvelun kielitalo” (Yritys L)
- ”käännöstoimisto” (Yritys N)
- ”kansainvälisen viestinnän asiantuntijayritys” (Yritys T).

Joukosta löytyy sekä hyvin yksinkertaisia (Yritys S ja N) että hieman koristeltuja ilmaisia (Yritys L ja T). Yksinkertainen palvelukuvaus ei siis vertailun perusteella ole merkittävä kilpailuvaltti, joka erottaisi Yrityksen D kaikista kilpailijoista. Se on kuitenkin tehokas tyylikeino lukijoille, jotka tutustuvat vain Yrityksen D sivuihin.

Ammatin puolustaminen -luokkaan on kerätty ilmaiset, joissa kääntäjän tai muiden työntekijöiden ammattia esitellään ammatin arvoa korostaen tai puolustavaan sävyyn. Luokan lisääminen osoittautui hyväksi ratkaisuksi, sillä aineistosta nousi esiin yhteensä 45 ilmaisuja, jotka eivät olisi soveltuneet alkuperäisiin luokkiin, mutta jotka voidaan nähdä kääntäjän ja käännöstoimiston suhteen kannalta oleellisiksi muun muassa siksi, että ne tuovat esiin käännöstoimiston arvostusta kääntäjää kohtaan (ks. Ruokonen 2015; Luku 2.3). Koska luokka ei ollut mukana teoriassa esitellyissä tutkimuksissa, sen sisältöä on syytä avata tarkemmin esimerkkien avulla.

Luokasta voidaan nostaa kolme eri tapaa käsitellä ammattia. Ensinnäkin käännöstoimistot nostavat esiin kääntäjänä toimimisen vaatimukset. Ilmaiset korostavat kääntäjän ammattia luovana ja kokemusta vaativana työnä, jota ei pysty tekemään pelkän kielitaidon avulla:

Kääntäminen on ammattitaitoa, tarkkuutta ja luovuutta vaativaa työtä, joka vie oman aikansa. (Yritys D)

Tämänkaltaisista ilmaisuista paistaa läpi, että ne on tarkoitettu perustelemaan asiakkaille, miksi kääntäminen vaatii ammattitaitoisen tekijän sekä riittävästi aikaa työn suorittamiseen. Toinen tapa lähestyä asiaa on korostaa ammattitaitoisen kääntäjän hyötyjä. Hieman ristiriitaisestikin edellisen teeman kanssa, toimistot korostavat ammattikäntäjän nopeutta. Tätä perustellaan sillä, että ammattilainen käyttää työssään käännöstyökaluja ja tuottaa kerralla laadukasta, virheetöntä jälkeä. Myös laatu on vahvasti näkyvillä, kuten seuraavassa esimerkissä:

Ammattimainen käännös ei näytä käännökseltä. (Yritys T)

Yritys T viittaa tässä todennäköisesti siihen, että ammattimainen käännös ei vaikuta lähtötekstin kopiolta, vaan on itsessään toimiva kokonaisuus. Voi myös olla, että kyseinen

käännöstoimisto kokee, että käännöksiä pidetään yleisesti heikkolaatuisina ja esittää ammattikäntäjän tekemän käännöksen laadultaan ei-ammattimaisten tekstejä kääntävien henkilöiden tekemiä käännöksiä parempana. Toimistojen mukaan myös käännösprosessi on asiakkaalle vaivaton ammattitaitoisen kääntäjän kanssa työskenneltäessä. Asiakkaan kannalta eduksi lasketaan myös kääntäjän ammattietiikka, joka suojelee asiakasta. *Ammatin puolustaminen* -luokassa nostetaan esiin myös myyjän ammatti käännöstoimiston tukitoiminnoista. Myyjän ammattia käsitellään organisaation näkökulmasta korostaen myyjien tarpeellisuutta yrityksen menestymisen kannalta.

Vaikka kaikissa ilmaisuissa on taustalla eron tekeminen ammattikäntäjän ja maallikon välillä, kolmantena keinona ilmaiset esittävät suoria viittauksia eroihin kääntäjien ja ei-kääntäjien välillä:

Kokeneen, osaavan kääntäjän käsittelyssä termit ja muu asiasisältö osuvatkin varmemmin kohdilleen kuin silloin, jos käännöksen tekee maallikko, vaikka tältä kielitaitoa ja kirjoitusvalmiuksia löytyisikin. (Yritys T)

Tässä ja muissa vastaavanlaisissa ilmaisuissa korostuu tarve selittää, miksei kuka vain kielitaitoinen henkilö ole hyvä kääntäjä.

Ammattia puolustavia ilmaisuja ei ole kohdistettu rekrytoinnin kohderyhmille. Niiden avulla pyritäänkin pääasiassa opettamaan asiakkaille ammatin vaatimuksista ja hyödyistä, jotta voidaan perustella palvelutarjonnan tarpeellisuus ja siitä pyydetty hinta. Käännöstoimistot näkevät kääntäjien arvostuksen nousun tässä mielessä hyväksi liiketoiminnalle. Tämä ajatus tuo käänteisen kannan Abdallahin ja Koskisen (2007, 679) pohdintaan, jossa he esittävät, että työ kääntäjien identiteetin vahvistamiseksi voi koitua haitalliseksi käännöstoimistojen näkökulmasta. Toisaalta luokka tukee jossain määrin Abdallahin (2011, 8) ajatusta siitä, että käännöstoimistot eivät ota riittävää vastuuta freelancer-kääntäjien työolosuhteista, vaan näkevät asiakkaan osoittamat olosuhteet käännösten laatuun vaikuttavaksi tekijäksi:

Asiakas ei aina huomaa varata tekstin käännättämiseen riittävästi aikaa. (Yritys S)

Kouluttamalla asiakkaita pyritään näin myös parantamaan kääntäjän työskentelyn edellytyksiä, kuten sitä, että heillä on riittävästi aikaa käännöksen viimeistelyyn. Mielestäni ilmaiset tuovatkin esiin myös käännöstoimistojen arvostuksen ammattikuntaa kohtaan. Käännöstoimistojen pyrkimys nostaa ammatin arvostusta tukee myös Ruokosen (2015, 10–11) tutkimuksen alustavia tuloksia, joiden mukaan kääntäjät kokevat, että työnantajat arvostavat heidän työtään enemmän kuin kääntäjän ammattia yleisesti arvostetaan.

Kaiken kaikkiaan *Yritys*-kategorian sisällöt rakentavat käännöstoimistojen työnantajakuvaan varsin selkeästi liiketoiminnalliselta pohjalta asiakaslähtöisyyden kautta. Erottautuminen on mahdollista panostamalla niihin tietoihin, jotka kuvaavat yritystä työnantajana. Yrityksiä organisaatioina kuvaavien tietojen ohella kokonaiskuvaan vaikuttavat kuitenkin myös yritysten tuleville työntekijöilleen tekemät lupaukset työskentelystä. Seuraavaksi syvennyttäänkin luokka kerrallaan kategorioihin *Työskentely* ja *Rekrytointi*.

5.2 Työskentelystä ja rekrytoinnista kertovat sisällöt

Työskentelystä kertovat sisällöt antavat työnantajakuvaan tutkivalle tietoa siitä, minkälaisen kokemuksen yrityksessä työskentelemisestä työnantajat lupaavat potentiaalisille työntekijöille. Kokemus yrityksestä alkaa jo rekrytointivaiheessa, joten myös rekrytoinnista kertovat tiedot ovat oleellisia työnantajakuvan luomisessa. Kategoriat käsitellään analyysirungon mukaisesti aloittaen työskentelystä ja jatkaen rekrytoinnista kertoviin sisältöihin.

Koulutukset-luokka sisältää kuvaukset mahdollisuuksista osallistua koulutuksiin ja kehittää tai oppia uusia taitoja. Vaikka työnantajat käsittelevät koulutuksia ja oppimista varsin vähäisesti, löytyy aiheeseen kuitenkin eri näkökulmia: Lupaukset koulutuksista kattavat käytännössä perehdytyksen tehtävään, työvälineisiin ja toimintatapoihin sekä tietoturvakoulutuksen. Lisäksi käännöstoimistot tuovat esiin työssä oppimisen työtehtävien aiheiden kautta. Toimistot korostavat myös oman osaamisen kehittämistä:

Ydinorganisaatiomme koostuu kieliteknologian ammattilaisista, joista jokainen hallitsee oman alueensa ja kehittää jatkuvasti osaamistaan. (Yritys N)

Esimerkissä viitataan ydinorganisaatioon, joka todennäköisesti rajaa pois freelancerit. Siksi onkin yllättävää, ettei Yritys N ota kunniaa henkilökuntansa kehittämisestä, vaan korostaa työntekijöiden omaa aktiivisuutta. Sama toistuu muiden toimistojen kohdalla. Toimistot eivät tuo esiin, kuinka työntekijät voivat kehittää omaa osaamistaan, sillä varsinaisista ammattitaitoa kehittävästä koulutuksesta perehdytysvaiheen jälkeen ei löydy sivustoilta mainintoja. Perinteisille työnhakijoille kohdistetuissa ilmaisuissa luvataan kouluttaa työkaluihin ja käytäntöihin, mikä tarkoittanee työhön perehdytystä.

Yllättävää on kuitenkin, että sekä työsuhteisille tulkeille että freelancer-tulkeille luvataan tarvittaessa koulutus myös itse tehtävään. Freelancer-kääntäjille tarjotaan myös mahdollisuus oman aktiivisuuden ja toimeksiantojen kautta kehittää osaamista ja kehittyä uusilla osaamisalueilla (Yritys L). Tämä on hieman yllättävä avaus, sillä teoreettisen taustan

perusteella käännöstoimistot suosivat erikoisosaamista ja kokemusta, ja kuten aiemmin huomattiin, lupaavat kokeneita kääntäjiä myös asiakkailleen. Ajatus siitä, että freelancereille tarjotaan mahdollisuuksia sukeltaa uusiin aiheisiin ja freelancer-tulkeille jopa koulutus työhön on ristiriidassa tämän ajatuksen kanssa. Siitä huolimatta työnhakijan näkökulmasta kehitysmahdollisuudet ovat toki hyvä asia. On myös huomattava, että freelancer-tulkkiensa ja freelancer-kääntäjien työllistymisessä on todennäköisesti eroja, joihin tämä tutkimus ei perehdy.

Urakehitys-luokkaan koottiin kuvaukset etenemismahdollisuuksista yritysten sisällä, urakehityksen kannalta merkittävän kokemuksen kartuttamisesta ja työpaikasta niin sanottuna ponnahduslautana tuleviin työpaikkoihin. Ilmaisuja löydettiin varsin vähäisesti suhteessa muihin luokkiin, joten urakehitykseen viittaaminen ei vaikuta olevan käännöstoimistoille merkittävä tapa rakentaa työnantajakuva. Suurin osa ilmaisusta liittyi harjoittelijoihin, joten varsin ymmärrettävästi ne painottivat harjoittelua jatkoon kannalta merkittävänä työkokemuksena. Esimerkiksi käännöskoordinaattoriharjoittelijalle tarjottiin mahdollisuutta löytää ”oma vihreä oksa” jatkuvasti kehittyvällä kielipalvelutoimialalla” (Yritys L). Kuten esimerkkikin osoittaa, perinteisille työnhakijoille suunnatut ilmaiset ovat sisällöltään melko epämääräisiä eivätkä selvästi määritä, löytyykö ”vihreä oksa” käännöstoimiston sisältä vai muualta käännösosalta. Freelancereille ei ole osoitettu urakehitykseen liittyviä ilmaisia. Urakehitys ei noussut myöskään teoriakatsauksen perusteella freelancereille merkittäväksi tekijäksi, mutta Gouadec (2007, 174) esitti sen yhtenä työsuhteisen kääntämisen etuna. Käännöstoimistot hyödyntävät aihetta kummankin kohderyhmän osalta hyvin vähäisesti.

Johtaminen-luokan ilmaiset kertovat työpaikkojen johtamistavoista ja -kulttuurista sekä palautteenannosta. Luokka tarjosi selvän erottautumismahdollisuuden, sillä vain Yritys S on tuonut asian esille sivustollaan. Kaikki luokan ilmaiset on kohdistettu työnhakijoille, ja ne tuovat selvän eron freelancereille suunnatun ja perinteisille työnhakijoille suunnatun viestin välillä. Freelancereille kerrotaan, että yritys antaa työnhakuprosessin aikana palautetta hakijalle ja toivoo vastavuoroisesti palautetta myös alihankkijoiltaan. Vaikka freelancerit ovat nähneet vaikutusmahdollisuutensa työhön varsin vähäisinä (Dam & Zethsen 2011, 992; ks. Luku 2.3), toimisto näkee johtamisen ilman direktio-oikeutta palautteenantamisena puolin ja toisin ja siten pitäytyy työnjohdollisesti irti freelancereista, kuten virallisesti kuuluukin. Työnhakijoille taas korostettiin johtamiskulttuuria:

Annamme työntekijöillemme mahdollisuuden vaikuttaa työnsä tulokseen tukemalla heitä selkeällä tavoitteenasettelulla ja arvojen ohjaamalla johtamisella. (Yritys S)

Kyseinen yritys korostaa myös vaalivansa avoimuutta esimiehen ja työntekijän välillä. Ilmaisuihin nostetaan esiin työyhteisön vuorovaikutteisuus, joka voisi sopia käytäntöyhteisöjen malliin. Toisaalta *Johtaminen*-luokan ilmaisuihin näkyy suoritus- ja tuloskeskeisyys, joita myös Yrityksen S arvot, asiakaslähtöisyys, ammattimaisuus ja sitoutuminen, korostavat. Näin vähäisillä maininnoilla ei ole kuitenkaan mahdollista tehdä pitkälle vietyjä analyysejä yritysten johtamiskulttuurista.

Palkkaus ja palkitseminen -luokka sisältää kuvaukset palkkauksesta ja onnistuneiden työsuoritusten tunnustamisesta. Luokka sisältää ainoastaan kolme ilmaisua, jotka kaikki on osoitettu freelancer-kääntäjille. Yritykset ovat lähestyneet hintapolitiikkaa kahdelta eri kantilta. Ensimmäinen luo yrityksestä kuvaa anteliaana työnantajana:

Tarjoamme jatkuvan työvirran ja hyvät ansiomahdollisuudet. (Yritys L)

Kuten huomataan, freelancerille tarjotaan kuitenkin vain mahdollisuus ansaita hyvin. Hyvät ansiot on yhdistetty ilmaisussa työvirtaan, joten oletettavasti hyvät ansiot saa, jos on valmis työskentelemään tarpeeksi. Toinen työnantaja on läpinäkyvämpi ilmaisussaan:

Tarjoamme mielellämme suuria volyymejä ja joustavia työskentelymahdollisuuksia sellaisille kääntäjille, joiden asiaosaamiselle on paljon kysyntää ja joiden hinnat ovat kilpailukykyisiä. (Yritys S)

Yritys S ei siis korosta palkkausta mahdollisesti myönteisenä asiana vaan esittää, että freelancerin pyytämä kilpailukykyinen hinta, eli oletettavasti yleiseen freelancereiden hintatasoon nähden alhainen hinta, on edellytys töiden saamiselle. Esimerkin ilmaisun perusteella hinta tuntuu jäävän kääntäjän määriteltäväksi, mutta Yritys S kertoo myös, että hinnoista keskustellaan osana rekrytointiprosessia. Aiempien tutkimusten perusteella freelancerit ovat kokeneet, että he pystyvät vaikuttamaan ansiotasoonsa työsuhteisia paremmin, mikä näiden ilmaisujen perusteella tapahtuisi työn määrää säätämällä. *Palkkaus ja palkitseminen* sisältää kuitenkin niin vähäisen määrän ilmaisia, ettei niiden perusteella voi tehdä luotettavia johtopäätöksiä.

Yhteistyö-luokka pitää sisällään kuvaukset tiimityöskentelystä, kollegoiden välisistä suhteista, työnantajan ja työntekijän välisistä suhteista sekä tiedonjakamisesta työntekijöille. Yhteistyön alta nousee esiin tasaväkisesti kaksi aihetta, joihin käännoistomistot ovat pääasiassa tarttuneet: tiedonkulku asiakkaan ja kääntäjän välillä sekä yhteistyö kääntäjäverkoston ja toimiston välillä. Yritys T ohjeistaa asiakasta liittämään toimeksiannon ohjeeseen kääntäjälle ohjeita muun muassa tekstin tyylistä, tavoitteista, kohderyhmistä ja termeistä. Käännoistomisto esitetään tällöin välikätenä, joka välittää tiedot kääntäjälle.

Yritys S taas kehottaa asiakasta olemaan tavoitettavissa käännöstyön aikana, jos kääntäjällä herää kysymyksiä toimeksiannosta. Ensimmäinen yhteistyötapa vastaakin verkostoteoriaa, jossa kääntäjä jää verkoston laitamille ilman suoraa yhteyttä asiakkaaseen. Jälkimmäinen taas sopisi paremmin käytäntöyhteisöjen malliin, jossa sekä kääntäjä että asiakas ovat projektin aikana osa ydintiimiä.

Työnantajat näkevät freelancer-kääntäjien verkoston keskeiseksi voimavarakseen, jonka ansiosta he voivat palvella asiakkaitaan ammattitaitoisesti, laadukkaasti ja nopeasti. Freelancer-kääntäjille suunnatuissa ilmauksissa käännöstoimistot painottavat myös omaa osuuttaan yhteistyössä:

Pyrimme kääntäjiemme kanssa molempien kannalta mielekkääseen ja palkitsevaan yhteistyöhön.
(Yritys S)

Vielä tätä esimerkkiä lähempänä liittojen suositusta yhteistyön laadusta on Yrityksen L lähestymistapa, jossa freelancer-kääntäjä kutsutaan mukaan tehokkaaseen tiimiin, hänelle tarjotaan virtuaalisen työyhteisön tuki ja mahdollisuus liittyä kumppanuusohjelmaan (ks. SKTL 2012, 1; Luku 2.1). Tämä Yrityksen L toimintamalli viittaa jälleen käytäntöyhteisöjen malliin, jossa kääntäjä voi omalla aktiivisuudellaan määritellä, kuinka tiiviissä yhteistyössä hän haluaa toimiston kanssa olla projektien ulkopuolella. Käännöstoimistojen työnhakijoille suuntaamissa sisällöissä odotetaan niin freelancereilta kuin yritykseen työllistyviltä hakijoilta yhteistyötaitoja (Yritys S ja L).

Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen -luokkaan koottiin ilmaiset, jotka kuvaavat yritysten työntekijöiden työn ja vapaa-ajan suhdetta. Aihetta käsitellään hyvin vähäisesti: vain Yritys S mainitsee, että tasapaino työn ja vapaa-ajan välillä on sille tärkeä. Perinteisille työnhakijoille suunnatuissa sisällöissä aihetta sivutaan kertomalla työnhakuilmoituksissa tehtävässä noudatettava työaika (Yritys L). Erikseen mainitaan mahdollisuus osa-aikaisuuteen ja sisältääkö tehtävä ilta- tai viikonlopputyötä (Yritys S). Yrityksen S blogissa yrityksen toimitusjohtaja kertoo vapaa-ajan harrastuksistaan, mikä viittaa siihen, että myös vapaa-aikaa jää ainakin johtohenkilöille. Yrityksestä kertovien sisältöjen perusteella yrityksissä vallitsee hyvin suorituskeskeinen kulttuuri, joten työn ja vapaa-ajan yhdistämisestä kertominen voisi tasapainottaa tätä kuvaa.

Työn varmuus -luokan ilmaiset kuvaavat työnantajien sitoutumisesta työntekijöihinsä sekä ammatin nykytilaa ja siihen vaikuttavia yritysten ulkopuolisia tekijöitä. Työn varmuutta kommentoidaan sekä yrityksen että työntekijän näkökulmasta. Toimistojen liiketoiminta

määritetään vakaaksi tai kasvusuuntaiseksi, samoin kuin kielimarkkinat yleensä. Käännöstoimistojen toimintaa hankaloittavana tekijänä mainitaan kuitenkin julkisen kilpailutuksen arviointiperusteet, jotka Yritys D:n mukaan polkevat hintoja jopa alle tuotantokustannusten ja ohittavat käännöstoimiston merkityksen laatuvarmistuksessa:

Kilpailutuksissa penätään yksittäisten kääntäjien kokemusvuosia ja heidän kääntämiään sivumääriä, mikä ei kerro mitään siitä, miten hyviä tai huonoja käännökset ovat olleet tai tulevat olemaan, millainen laadunvarmistusprosessi on tai mitä lisäarvoa asiakas saa valitessaan juuri kyseisen käännöstoimiston. Puhumattakaan siitä, että samat kääntäjät toimivat monien tarjoajien alihankkijoina, heidän referenssinsä eivät ole keskenään vertailukelpoisia eikä kukaan voi taata tietyn kääntäjän tai kääntäjien saatavuutta kaikkiin käännöksiin sopimuskauden aikana. (Yritys D, kaksi ilmaisua)

Yritys D siis kritisoi sitä, että kilpailutuksissa käännöstoimistojen kokemus määritellään kääntäjän kokemuksen kautta. Ajatus on hieman ristiriidassa sen kanssa, että yritykset rakentavat kuvaa itsestään ammattitaitoisina toimijoina myös kääntäjiensä kautta ja korostavat myös työsuhteisen henkilöstönsä kokemusta. Työnantajakuvan kannalta tällaiset ristiriitaiset viestit heikentävät uskottavuutta. Toisaalta esimerkki-ilmaisu nostaa esiin työn varmuuden myös käännöstoimistojen näkökulmasta: ne eivät voi taata, että parhaat kääntäjät olisivat aina niiden käytettävissä. Kuten esimerkki osoittaa, työn varmuuteen liittyvät lausunnot ovat joskus hyvin kanta-aottavia, ja ne julkistetaan pääosin blogissa ja uutisissa. Näin ne ovat tiukasti aikaan sidottuja mielipiteen ilmauksia.

Perinteisille työnhakijoille suunnatuissa sisällöissä kerrotaan, onko työ vakituinen vai määräaikainen. Aineiston keräämishetkellä kaikki tarjotut työpaikat olivat vakituisia, mikä osoittaa toimistojen halukkuuden sitoutua työntekijöihinsä mahdollisimman pitkäksi aikaa. Freelancereilla tilanne on erilainen, kuten *Palkkaus ja palkitseminen* -luokan yhteydessä huomattiin: Yritys S korostaa freelancerin oman osaamisen ja hintatason merkitystä työn jatkuvuutta määrittävänä tekijänä, kun Yritys L tarjoaa jo lähtökohtaisesti jatkuvan työvirran.

Odotukset-luokka kuvaa yritysten odotuksia työntekijöitä kohtaan. Erityisesti aineiston suurimmat käännöstoimistot, Yritykset S, D ja L, pyrkivät selvästi vaikuttamaan siihen, minkälaiset ihmiset hakeutuvat yritykseen. Noin puolet ilmaisuista koskeekin osaamista ja kokemusta, jota työnantajat odottavat työnhakijoilta. Lisäksi 13 ilmaisussa täsmennetään hakijalta vaadittu koulutus. Loput ilmaisuista jakautuvat melko tasaisesti toivottuihin luonteenpiirteisiin ja konkreettisiin työllistymisen ehtoihin. Kattavan tiedon erityisesti odotuksista työnantajaa kohtaan onkin tunnistettu helpottavan hakupäätöksen tekemistä (Wilden ym. 2010, 66; ks. Luku 3.2).

Osaamiseen liittyen työnantajat odottavat molemmilta rekrytoinnin kohderyhmiltä erityisesti seuraavia taitoja:

- erinomaista kielitaitoa
- työkielisten maiden kulttuurin tuntemusta
- aiempaa kokemusta vastaavasta tehtävästä ja erikoisalan osaamista
- kykyä käyttää teknisiä työkaluja.

Lisäksi erityisesti tulkeille kohdistetuissa ilmaisuissa korostuu toiminnan etiikka ja ammattimaisuus. Työnantajilla on paljon toivomuksia myös työntekijöiden ominaisuuksista. Sekä freelancereille että perinteisille työnhakijoille osoitetuissa ilmaisuissa toistuvia toiveita olivat asiakaslähtöisyys, nopeus, joustavuus, kehityshaluisuus sekä tarkkuus niin työn laadun kuin aikataulujen osalta. Molempien kohderyhmien tulee myös olla kohdetyökielellään natiiveja kielenkäyttäjiä. Toivotut ominaisuudet olivat pääsääntöisesti hyvin samankaltaisia, mutta joitain yksittäisiä eroja oli ilmaisujen perusteella tunnistettavissa: Vain freelancereiden yhteydessä nostettiin esiin stressinsietokyky. Perinteisten työnhakijoiden yhteydessä taas tuotiin esiin ratkaisukeskeisyys ja kyky tulla toimeen erilaisten ihmisten kanssa. Listaukset vastaavat osaamisen ja ominaisuuksien osalta erittäin hyvin niitä toiveita, joita Seikkula (2015a), Uppa (2014) ja Gouadec (2007, 121) ovat tunnistaneeet töissään (ks. Luku 2.2).

Suurimpana erona aiemman tutkimuksen ja oman analyysini välillä mainittakoon, että yhtä vaille kaikki yritykset mainitsevat odotuksissaan alan koulutuksen, joka ei kuitenkaan noussut esiin kirjallisuuskatsauksessa. Mielenkiintoista oli huomata, että aineiston toimistoihin suhteutettuna pienikokoinen Yritys T listaa yksinomaan korkeakoulutuksen vaatimuksiinsa, kun taas sitä suuremmilla yrityksillä (Yritykset S ja L) mainitaan myös muu soveltuva tutkinto tai riittävä työkokemus.

Hänellä on yliopistokoulutus kääntämissään kielissä ja omat vahvuusalueensa tekstilajien ja aihealojen suhteen. (Yritys T)

[Yrityksen] yleiset vaatimukset ovat:

- kääntäjäkoulutus ja vähintään kahden vuoden dokumentoitu työkokemus kääntäjänä tai
- vastaava kielellinen pätevyys ja vähintään kahden vuoden dokumentoitu työkokemus kääntäjänä tai
- vähintään viiden vuoden dokumentoitu työkokemus kääntäjänä. (Yritys S)

Odotamme sinulta korkeakoulututkintoa kääntämisestä tai kielistä tai muuta soveltuvaa tutkintoa. (Yritys L)

Syynä voi olla toki se, että Yrityksellä T viittaus on peräisin yleisistä sisällöistä, joiden sanomaa on saatettu tehostaa yksinkertaistamalla ilmaisua. Yritykset S ja L listaavat vaatimukset suoraan rekrytoinnin kohderyhmille.

Työllistymisen ehdot koskevat pääosin salassapitoa ja ammattieettisiin sääntöihin sitoutumista. Näitä sisältöjä on osoitettu molemmille kohderyhmille. Yritys S edellyttää kääntäjiltään yrittäjyyttä omalla toiminimellä, omassa yrityksessä tai osuuskunnassa, mikä vastaa Abdallahin ja Koskisen (2010, 2) löydöksiä. Perinteisille työnhakijoille kohdistetuissa ilmaisuissa taas määritellään pääosin työnkuvan sisältöjä. *Odotukset*-luokan ilmaisujen perusteella käännöstoimistot ovat työnantajana hyvin tarkkoja henkilöistä, joita ne palkkaavat yritykseensä. Vaatimuksissa korostuvat erityisesti tekijät, jotka mahdollistavat asiakkaiden tiukkoihin vaatimuksiin vastaamisen niin työn laadun kuin projektin sujuvuuden näkökulmasta, kuten luottamuksellisuus, ammattimaisuus ja käännöstahti.

Yrityksillä, joilla ei ole erillistä työnhakijoille suunnattua osiota (Yritykset D, N ja T), odotukset työnhakijoille tulivat ilmi ympäri sivuston sijoitelluista ilmaisuista, joissa työntekijöiden osaamista tai työllistymisen edellytyksiä kuvaillaan yleisissä tai asiakkaille kohdistetuissa sisällöissä. Esimerkiksi ilmaisu ”[yrityksen] kääntäjät kääntävät keskimäärin 2 000 sanaa päivässä” löytyi palvelukuvausten alta otsikolla ”Kuinka nopeasti käännökseni on valmis” (Yritys D). Kääntäjien olisi hyödyllistä saada tieto tästä asiakaslupauksesta selkeästi työnhakijoille suunnattujen tekstien kautta, jotta he pystyvät arvioimaan, vastaavatko heidän työtahtinsa työnantajan vaatimuksia. Asiakkaille kohdistetuissa sisällöissä tällaiset ilmaisut voi jäädä työnhakijoilta huomaamatta.

Osaamisen soveltaminen -luokka sisältää kuvaukset siitä, miten työntekijät pääsevät soveltamaan taitojaan. Kuten *Ihmiset*-luokka osoitti, työntekijöiden taustoista ja osaamisesta kerrottiin laajasti, mutta miten näitä taitoja pääsee käytännössä soveltamaan jäi selvästi vähemmälle. Käännöstoimistot listaavat sivustoillaan rekrytointi-ilmoitusten yhteydessä työtehtäviä, mutta ne eivät sisällä suoria kuvauksia siitä, miten vaadittuja taitoja tulisi soveltaa. Käännöstoimistot kertovat kuitenkin työn olevan monipuolista ja haastavaa, mitä voidaan pitää osoituksena siitä, että työntekijät pääsevät myös soveltamaan jo osaamaansa. Toisaalta osa ilmaisuista puhuu ainakin osaamisen liiallista soveltamista vastaan. Yritys N ehdottaa, että työntekijät tekevät vain niitä tehtäviä, joita jo parhaiten osaavat:

Jakamalla vastuualueet selkeästi ja antamalla ammattilaisten tehdä sitä, mitä parhaiten osaavat, olemme pystyneet rakentamaan oikeasti toimivan kokonaisvaltaisen käännöspalvelun. (Yritys N)

Samasta syystä toimistot nostavat esiin, että kääntäjät kääntävät vain omalle äidinkielelleen, ellei toisin perustellusti sovita. Tulokset eivät siis tue Upan (2014) löydöstä, jonka mukaan taito kääntää vieraalle kielelle olisi käännöstoimiston mielestä tärkeä taito. Toimistot korostavat, että erikoistumisen avulla työn jälki on laadukasta ja vastaa asiakkaan vaatimuksia. Aihetta lähestytään siis asiakaslähtöisyyden kautta, mutta sitä voidaan pohtia myös kääntäjän näkökulmasta: Gouadecin (2007, 121) mukaan freelancer-kääntäjät näkevät käännöstoimistolle työskentelyn etuna sen, että saavat keskittyä itse kääntämiseen (ks. Luku 2.3). Voisi ajatella, että myös tämä tarkoittaa osaamisen soveltamisen kannalta sitä, että osaamista ei aina haluta soveltaa ydinosaamisen eli kääntämisen ulkopuolella. Toimistot voisivatkin tuoda työnantajakuvaan rakentaessaan esiin tämän mahdollisuuden keskittyä ydinosaamiseen myös työntekijöiden kannalta myönteisenä asiana.

Rekrytointiprosessi-luokka tuo esiin kuvaukset rekrytointiin kuuluvista vaiheista ja mahdollisuudet saada lisätietoa työllistymiseen liittyen. Yritykset kertovat etsivänsä jatkuvasti uusia kääntäjiä, mutta itse rekrytointiprosessin avaaminen vaihtelee suuresti toimistojen välillä. Yritys D ei esitä sivustollaan mitään rekrytointiin liittyviä sisältöjä. Yksinkertaisimmillaan luokan ilmaisu tarjoaa sähköpostiosoitteen, jonne ”hakemukset ja yhteistyöehdotukset” voi lähettää (Yritys N). Toimistot avaavat rekrytointiprosessia perinteisille työnhakijoille useimmiten muutamalla virkkeellä, joissa ohjataan lähettämään hakemus sähköpostiin tai täyttämään se verkossa, kerrotaan mitä dokumentteja hakemukseen tulee liittää ja annetaan yhteystiedot lisäkysymyksiä varten. Yritys S tarjoaa kuitenkin yksityiskohtaisemman esityksen freelancer-kääntäjille, joiden rekrytointiprosessi käydään askel askeleelta läpi. Moniportaisen rekrytointiprosessin tarkka esittely todennäköisesti karsii hakijoista ne, jotka eivät ole riittävän kiinnostuneita yrityksestä käymään tätä pitkää prosessia läpi. Tässä on kuitenkin huomattava, että laajimmin rekrytointiprosessia on esitelty Yrityksen S blogitekstissä, joka ajan saatossa jää tuorempien sisältöjen peittoon. Tiivis versio prosessista esitellään kuitenkin myös kyseisen yrityksen rekrytointiosiossa.

Yritykset vaikuttavat saavan hyvin paljon hakemuksia freelancereilta, sillä perinteisistä työnhakijoista poiketen freelancereille painotetaan, että yritys ottaa työnhakijaan tarvittaessa yhteyttä, eikä tarjoa yhteyshenkilöä lisätietoja varten. Toimiston yhteydenotolle ei myöskään anneta mitään aikarajaa. Näin hakemuksen lähettäneet freelancereit jäävät tilanteeseen, jossa he eivät tiedä onko heidän hakemuksena yrityksen mielestä kiinnostava vai ei ja todennäköisesti tarjoavat palveluitaan useammalle toimijalle. Yritykset eivät näin ollen vaikuta kovin kutsuvilta, vaikka kertovatkin kaipaavansa uusia tekijöitä. Itse

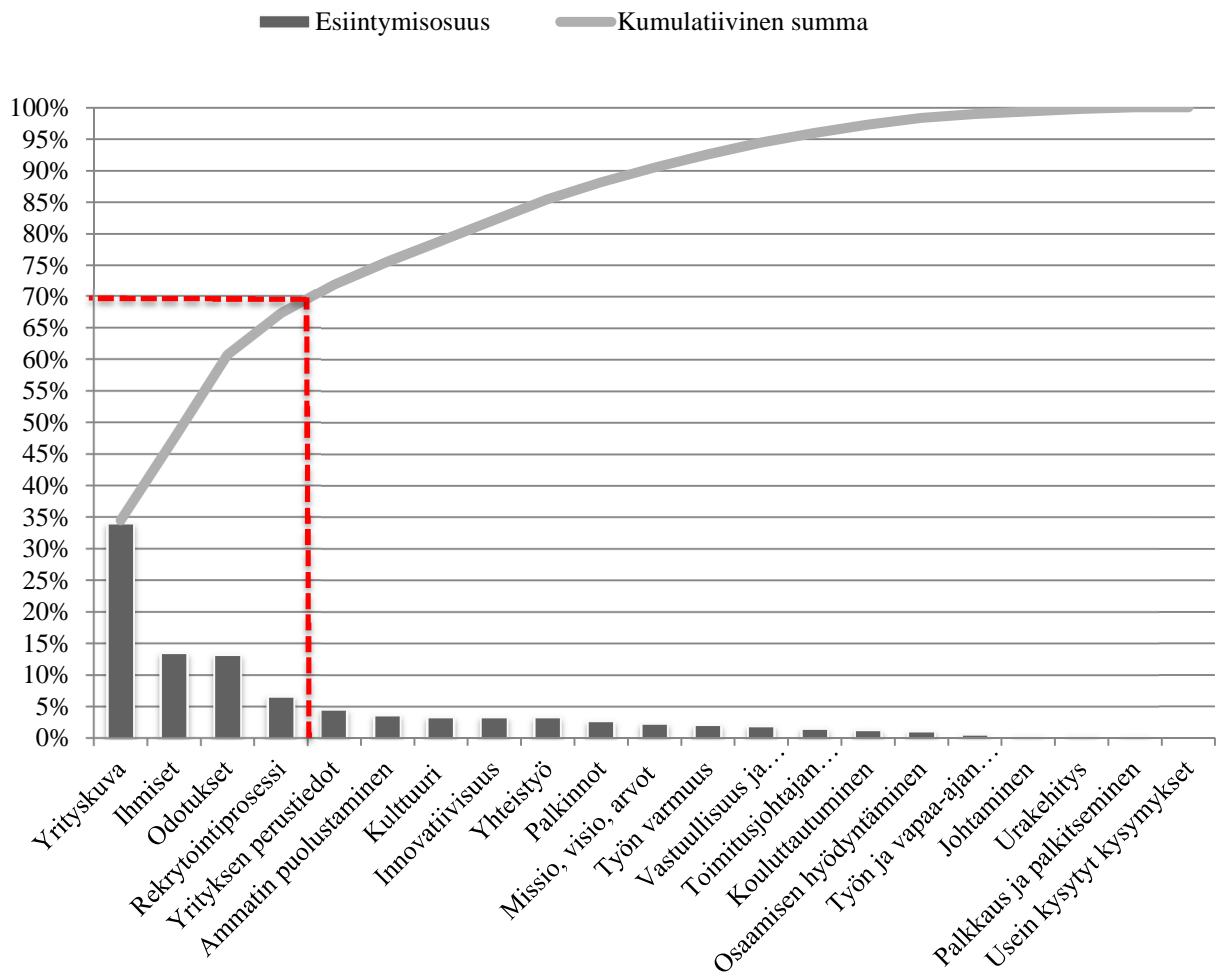
rekrytointiprosessi esitellään varsin selkeästi, ja verkostoon pääsemisen edellytykset on esitelty kattavasti, kuten *Odotukset*-luokassa kävi ilmi. Verkostoon pääsy ei kuitenkaan riitä, vaan freelancerit joutuvat erottumaan verkostosta uudelleen ja uudelleen jokaisen työtarjoajan yhteydessä. Verkostosta nousemisen edellytykset mainitaan kuitenkin vain kahdessa Yrityksen S ilmaisussa, joissa nostetaan esiin kääntäjän hintataso, kieliyhdistelmät, erityisosaamisalueet ja yleinen kysyntä määrittävinä tekijöinä.

Usein kysytyt kysymykset -luokka kattaa listaukset usein kysytyistä rekrytointiin liittyvistä kysymyksistä ja työnantajien vastauksista niihin. Aineiston käännoistomistot eivät kuitenkaan ole esittäneet mitään tämänkaltaisia listauksia sivustoillaan. *Usein kysytyt kysymykset* on näin ollen analyysirungon ainoa luokka, jota käännoistomistot eivät hyödynnä lainkaan työnantajakuvansa rakentamiseen.

Työskentelystä ja rekrytoinnista kertovissa sisältöluokissa korostuu jälleen vahvimpana teemana asiakaslähtöisyys. Sisältöluokista voidaan myös nostaa esiin luokkia, joita toimistot hyödynsivät ilmaisujen määrän perusteella muita enemmän. Ennen kokonaiskuvan luomista onkin syytä tarkastella, millä sisällöillä on eniten painoarvoa käännoistomistojen rakentamassa työnantajakuvassa.

5.3 Sisältöjen painottuminen

Painoarvoltaan merkittävimmät sisällöt tunnistetaan tutkimuksessani hyödyntämällä Pareton periaatetta, eli 20/80-periaatetta, jonka mukaan pieni määrä merkittäviä tekijöitä aiheuttaa valtaosan tuloksista (Craft & Leake 2002, 729). Sisältöluokista erotetaan periaatteen mukaisesti viidesosa eli neljä ilmaisujen lukumäärän mukaan suurinta luokkaa. Sisältöluokkien jakautuminen ja painoarvoltaan merkittävimmät sisältöluokat on esitelty Kuvassa 3.



Kuva 3 Sisältöluokkien jakauma ja Pareto-diagrammi

Kuvasta nähdään, että 20 % sisältöluokista sisältää noin 70 % kaikista ilmaisuista, mikä vastaa melko hyvin Pareton periaatetta. Painoarvoltaan merkittävimmät luokat ovat siis *Yrityskuva*, *Ihmiset*, *Odotukset* ja *Rekrytointiprosessi*. Rajauksen ulkopuolelle jäävät luokat sisältävät jokainen alle 5 % ilmaisujen kokonaismäärästä. Niiden ei nähdä painottuvan käännoistomistojen työnantajakuvassa.

Määrällisen analyysin avulla on mahdollista ottaa tarkasteluun myös tutkimuksessa esitetty hypoteesi, jonka mukaan freelancer-painotteisuus näkyy käännoistomistojen työnantajakuvassa mahdollisesti niin, että analyysirungon aihevalikoimasta hyödynnetään vain pientä osaa. Analyysin perusteella hypoteesia ei voida yksiselitteisesti todistaa oikeaksi

tai kumota. Kuten Kuva 3 osoittaa, 21 luokasta 17 luokkaa jää alle 5 prosenttiin kaikista ilmaisuista, joten suurinta osaa luokista käsitellään sivustoilla hyvin vähäisesti. Toisaalta jakauma seuraa yleisesti tunnistettua Pareton periaatetta, eikä siten ole poikkeuksellisen epätasainen. Voisikin ajatella, että käännoimistot painottavat niitä sisältöjä, jotka ovat ajatelleet omalta kannaltaan tärkeimmiksi.

Yksittäisen toimiston vahva panostus tiettyyn luokkaan näkyy luonnollisesti viiden yrityksen otannassa. Tätä ei kuitenkaan pidä mielestäni nähdä tuloksia vääristävänä tekijänä, sillä yksittäisen yrityksen vahva panostus jonkin aiheen esiintuomiseksi voi hyvin vaikuttaa laajemmin myös koko alan työnantajakuvaan. Painoarvoltaan suurimmat luokat sisältävät kuitenkin *Rekryointiprosessia* lukuun ottamatta ilmaisia kaikilta yrityksiltä ja ovat pääsääntöisesti painotetuimpien luokkien joukossa myös yrityskohtaisessa tarkastelussa (ks. Taulukko 5).

Käännoimistojen työnantajakuvassa painottuu eniten yrityksestä kertova kategoria, mutta kaikki kategoriat ovat mukana eniten painottuvissa sisältöluokissa: *Yrityskuva* ja *Ihmiset* kuuluvat *Yritys*-kategoriaan, *Odotukset* on osa *Työskentely*-kategoriaa ja *Rekryointiprosessi* on toinen *Rekryointi*-kategorian luokista. Yrityskuvaa rakentavat sisällöt ovat ilmaisujen määrän puolesta ylivoimaisesti hyödynnetyin luokka: *Yrityskuva*-luokkaan kuuluu 34,0 % kaikista ilmaisuista. Seuraavaksi yleisimmät luokat, *Ihmiset* (13,5 %) ja *Odotukset* (13,2 %), sisältävät 20 prosenttiyksikköä vähemmän ilmaisia. *Rekryointiprosessi*-luokkaan sisältyy 6,6 % kaikista ilmaisuista. Käännoimistot painottavat siis työnantajakuvassaan eniten symbolisia attribuutteja, eli yrityksen maineeseen liittyviä tekijöitä. Instrumentaaliset attribuutit, kuten palkkaus ja urakehitys, eivät ainoastaan rajautuneet ulos, vaan jäivät joukon häntäpäähän. Instrumentaalisten attribuuttien vähäinen hyödyntäminen johtuu mahdollisesti siitä, että työnantajakuvan rakentaminen ei pääosassa yrityksiä ole vielä kovin tietoista. Voisikin ajatella, että painottuneet sisällöt ovat niitä, joiden avulla rakennetaan yrityskuvaa asiakkaiden ja muiden yhteistyökumppaneiden silmissä, ja työnantajakuva rakentuu kuin huomaamatta ohessa. Valinta on myös linjassa Allenin ja työryhmän (2007, 1704) löydöksen kanssa, jonka mukaan työskentelystä kerrottavilla tiedoilla ei ollut merkittävää vaikutusta työnantajakuvaan (ks. Luku 3.3).

Sisältöluokista *Odotuksissa* ja *Rekryointiprosessissa* on kuitenkin myös suoraan työnhakijoille suunnattuja sisältöjä, joilla pyritään karsimaan hakijajoukosta yritykseen sopivat työntekijät. Tutkimusten mukaan rekryointien onnistumisella on henkilöstöhallinnon

toimista suurin vaikutus yrityksen taloudelliseen suoritukseen (Mosley 2014, 3), ja työnantajakuvan parissa keräämäni työkokemukseni mukaan ensiaskeleet työnantajakuvan kehittämisessä liittyvätkin usein juuri rekrytoinnin kehittämiseen. Tämäkin tukisi ajatusta, jonka mukaan käännoistomistot ovat vielä varsin alkutaipaleella työnantajakuvan rakentamisessa. Kuten Mosley (mts. 9) kuitenkin toteaa, työnantajasta muodostuu potentiaalisten työntekijöiden keskuudessa aina jonkinlainen kuva. Seuraavassa luvussa vedetäänkin yhteen, minkälainen on käännoistomistojen verkkosivustoillaan luoma työnantajakuva näiden painottuvien sisältöjen valossa.

5.4 Yhteenveto: Verkkosivustoilla luotu työnantajakuva

Kuten Luvussa 3.1 esitetään, työnantajakuva määritellään tutkimuksessani piirteinä, ”jotka saavat organisaation erottumaan joukosta, jotka lupaavat työntekijöille tietynlaisen kokemuksen yrityksestä ja jotka vetoavat sellaisiin henkilöihin, jotka menestyisivät parhaiten kyseisessä työympäristössä” (Walker & Higgins 2008, 3). Suomalaiset käännoistomistot näyttävät verkkosivustojensa perusteella pääsääntöisesti nykyaikaisina, monipuolisina ja kansainvälisinä työnantajina, joiden työskentelyä ohjaa vahva halu täyttää ja ylittää asiakkaidensa toiveet. Tämän mahdollistaakseen käännoistomistot palkkaavat tiukan seulan läpi vain koulutettuja ja kokeneita ammattilaisia ja vaativat heiltä luotettavuutta, tehokkuutta ja tinkimätöntä laatua. Vastavuoroisesti työnantajat osoittavat arvostavansa työntekijöitään ja pyrkivät laajentamaan myös asiakkaidensa ymmärrystä kääntäjän ammatin vaatimuksista ja hyödyistä. Työnantajat eivät kuitenkaan näe tarvetta kilpailla parhaista työntekijöistä kertomalla niistä eduista, mitä yritykseen työllistyminen toisi mukanaan, vaan luottavat symbolisten attribuuttien voimaan. Käännoistomistot ovat dynaamisia työympäristöjä, ja ne pyrkivät jatkuvasti kehittymään ja haluavat johtaa valitsemiaan markkinoita. Työympäristöön soveltuvat parhaiten asiakaspalveluhenkiset, kehittymishaluiset ja joustavat henkilöt. Toimistojen yrityskulttuurissa vilahtava lämminhenkisyys jää usein suorituskeskeisyyttä korostavien piirteiden varjoon. Lisäksi vastuullisuus on nostamassa päätään käännoistomistojen työnantajakuvassa, ja sitä lähestytään erityisesti yhteiskunnallisesti merkittävän liiketoiminnan kautta.

Kuten painoarvoltaan suurimmat luokat osoittavat, käännoistomistojen verkkosivustoilla rakentuva työnantajakuva vaikuttaa asiakaslähtöisyydessään monilta osin yrityskuvan sivutuotteelta. Monia myös työnhakijoille oleellisia seikkoja käsitellään vain asiakkaiden näkökulmasta. Tästä johtuen panostus työnantajakuvaan työnhakijoille kohdistetuilla

sisällöillä erottaa Yrityksen S luoman kuvan selvästi kilpailijoista. Kuten luokkakohtaisesta analyysistä kävi ilmi, kyseinen yritys erottui muista kertomalla useammasta näkökulmasta, minkälainen työnantaja se pyrkii olemaan. Panostus työnantajakuvaan lisää yrityksen uskottavuutta ja tekee siitä houkuttelevamman työnantajan (Wilden ym. 2010, 67; ks. Luku 3.2).

Käännöstoimistojen rakentama työnantajakuva säilyy kuitenkin varsin yhdenmukaisena kautta sisältöjen. Yritykset tukevat uskottavuuttaan esittelemällä työntekijöitään ja asiakasreferenssejään. Työnantajakuva koostuu kuitenkin suurilta osin suorien työnantajasta kertovien lausuntojen sijaan ympäri sivuston kootuista viittauksista. Lisäksi suurin osa työnantajakuvaan rakentavista sisältöluokista on varsin vähäisessä käytössä. Nämä tekijät lisäävät työnhakijoiden tarvetta etsiä tietoja ympäri sivuston. Käännöstoimistojen voisivatkin viestiä työnantajakuvastaan kattavammin ja esittää työnantajakuvaan rakentavia sisältöjä selkeästi ja kootusti työnhakijoille kohdistetuissa osioissa.

Vaikuttaa siltä, että aineiston liiketoiminnaltaan suurimman yrityksen verkkosivusto on kaikista laajin, ja siten siellä on myös eniten työnantajakuvaan rakentavia sisältöjä. Tämän voisi ajatella johtuvan siitä, että suurilla yrityksillä on suuri tarve panostaa työnantajakuvaansa: toisaalta siksi, että heillä on tarve rekrytoida uusia tekijöitä jatkuvasti toiminnan kasvun myötä, ja toisaalta siksi, että heillä on myös tarve rajata suurta hakemusten määrää. Suurilla yrityksillä on jo ennestään laajat kääntäjäverkostot, joten uusia tekijöitä tarvitaan ainoastaan tiukoilla kriteereillä. Vaikuttaakin siltä, että aineiston suurimmat käännöstoimistot (Yritykset S, D ja L) rakentavat rekrytoinnista kertovilla sisällöillä – Yritys D niiden puuttumisella – tietoisesti hieman vaikeasti lähestyttävää työnantajakuvaan rajoittaakseen yhteydenottoja.

Käännöstoimistot kohdistavat sisältöjensä sekä perinteisille työnhakijoille että freelanceille. Näille ryhmille kohdistetuista sisällöistä on tunnistettavissa enemmän yhtäläisyyksiä kuin eroja: yrityksistä kerrottavat tiedot ja työnantajien odotukset työntekijää kohtaan vastaavat suurilta osin toisiaan. Tämä vastaa Damin ja Hellen (2011) tuloksia tanskalaisilta kääntäjiltä vaaditusta osaamisesta. Löytyneet erot taas viittaavat pääosin työn järjestämisen eroihin, kuten erilaiseen rekrytointiprosessiin (kääntäjät tekevät testikäännöksen), johtamistapoihin ja palkkaustapaan. Käännöstoimistot eivät työnantajakuvaansa rakentavissa ilmaisuissa ota suoraan kantaa teoriakatsauksessa tunnistettuihin eroihin työsuhteisten ja freelancer-kääntäjien vaikutusmahdollisuuksien, statuksen tai ammatillisten kontaktien välillä (ks. mt.).

Sekä perinteisille työnhakijoille että freelancereille kohdistetut sisällöt löytyvät useimmiten työnhakijoille kohdistetuista osuuksista, mikä viittaa siihen, että käännöstoimistot näkevät myös freelancer-kääntäjät työntekijöinä. Toisin kuin perinteisille työnhakijoille, freelancereille ei kuitenkaan suoraan kohdisteta työkulttuuriin tai arvoihin liittyviä sisältöjä, jotka ovat mielestäni merkittäviä tekijöitä kaikenlaisissa työsuhteissa. Käännöstoimiston ja freelancerin suhteeseen viitataan varsinkin moninaisin tavoin, joiden perusteella suhteen laatua ei voida yksiselitteisesti määrittää. Freelancereiden verkostoa kuvataan muun muassa:

- asiantuntijaverkostoksi (Yritys S)
- kumppani- ja tuotantoverkostoksi (Yritys N)
- kumppaniverkostoksi (Yritys S)
- yhteistyöverkostoksi (Yritys L)
- kääntäjäverkostoksi (Yritys N)
- alihankkijaverkostoksi (Yritys N)
- osajaverkostoksi (Yritys S).

Toisaalta freelancer-kääntäjiltä vaadittavat ominaisuudet vastaavat ominaisuuksia, joilla käännöstoimistot kuvaavat itseään omille asiakkailleen. Näin ollen käännöstoimistoja voidaan ajatella myös freelancer-kääntäjien asiakkaina, kuten aiempi tutkimus on esittänyt (ks. Uppa 2014, 44). Todellisuus löytyykin todennäköisesti jostain työnantajan, asiakkaan ja yhteistyökumppanin välimaastosta, mihin nämä työssäni löydetyt ilmaisutkin viittaavat.

6 Lopuksi

Tutkimuksessani lähdettiin ottamaan selvää, minkälaista työnantajakuva suomalaiset käännöstoimistot rakentavat verkkosivustoillaan. Tutkimus toi työnantajakuvan uuteen, suomalaisen käännösalan kontekstiin ja täytti näin aukkoa, joka alan tutkimuksessa on ollut. Tulosten perusteella käännöstoimistojen työnantajakuvan kantava teema on asiakaslähtöisyys. Toimistot rakentavat itsestään kuvaa ammattimaisina työnantajina, joiden päätehtävä on palvella asiakasta laadukkaasti ja tehokkaasti. Yritykset asettavat työntekijöillensä riman korkealle, joten parhaiten yrityksessä menestyvät kokeneet asiantuntijat, jotka ovat asiakaspalveluhenkisiä, joustavia ja kehityshaluisia. Työnantajakuvassa painottuvat yrityskuvasta, ihmisistä, työnantajan odotuksista ja rekrytointiprosessista kertovat sisällöt, minkä perusteella voidaan päätellä, että työnantajakuva syntyy yrityksen asiakkaille rakentaman kuvan sivutuotteena ja käännöstoimistojen ensiaskeleet työnantajakuvansa luonnissa ovat keskittyneet rekrytoinnin tehostamiseen. Käännöstoimistojen työnantajakuvan kattavuutta onkin varaa parantaa.

Työn taustaoletuksena oli hypoteesi, jonka mukaan freelancer-painotteisuus näkyy käännöstoimistojen työnantajakuvassa niin, että ne käsittelevät vain vähäisesti eri sisältöluokkiin kuuluvia aiheita. Käännöstoimistot hyödyntävätkin kahta kolmasosaa sisältöluokista hyvin vähäisesti. Jakauma seuraa kuitenkin yleisesti tunnistettua Pareton periaatetta, eikä se ole siten poikkeuksellisen epätasainen. Hypoteesia ei siis voida yksiselitteisesti todistaa tai kumota.

Kuten hypoteesi antoi olettaa, osasin odottaa sitä, ettei käännöstoimistojen työnantajakuva rakennu kovin monipuolisesti eri sisältöluokkien ilmaisuista. Siksi olikin yllättävää huomata, että analyysin perusteella toimistoista nousi kuitenkin esiin Yritys S, joka kertoo jo hyvin kattavasti itsestään työnantajana eri luokkiin kuuluvilla sisällöillä ja siten rakentaa suunnitelmallisesti työnantajakuvaansa. Tämän perusteella voidaan myös esittää, että työnantajakuvaansa monipuolisesti panostava käännöstoimisto pystyy erottautumaan kilpailijoistaan työnhakijoiden silmissä.

Toinen yllättävä seikka oli se, kuinka monilla eri tavoilla toimistot viittaavat freelancereihin, kuten Luvussa 5.4 huomattiin. Tulos osoittaa, ettei käännöstoimistojen verkkosivuilta käy selkeästi ilmi, minkälaisena yhteistyönä käännöstoimistot kokevat freelancereiden kanssa työskentelyn. Tämän voisi ajatella viittaavan siihen, etteivät käännöstoimistot jaa yhteistä, selkeää näkemystä asiasta. Minkälainen siis on yrityksen ja freelancerin suhde? Onko

työnantajakuvalla merkitystä, jos työn tarjoaja onkin freelancerille työnantajan sijaan asiakas tai yhteistyökumppani? Nämä kysymykset ovat merkittäviä myös muilla aloilla, joilla työskentelee paljon freelancereita, ja niitä on syytä tutkia lisää.

Tutkimuksen johtopäätökset on tehty tarkan analyysin perusteella. Tutkimuksen päätteeksi on kuitenkin aina syytä pohtia tehtyjä valintoja ja työn rajoitteita. Kuten aina laadullisessa tutkimuksessa, tutkijan henkilökohtaiset näkemykset vaikuttavat väistämättä jossain määrin tutkimuksen tuloksiin. Tutkimuksen toistettavuutta ja luotettavuutta pyrittiin kuitenkin parantamaan avaamalla metodiluvussa hyvin yksityiskohtaisesti, miten aineisto kerättiin ja miten ilmaisut luokiteltiin, sekä antamalla esimerkkejä aineistosta analyysin tueksi.

Tutkimukseni menetelmävalinta oli mielestäni onnistunut, sillä laadullisen sisällönanalyysin keinoin ilmiöstä pystyttiin saamaan monipuolisesti tietoa. Myös määrällinen tarkastelu oli avuksi laajan aineiston hallinnassa. Teorialähtöinen mutta väljä analyysirunko antoi tilaa aineistosta löytyville tekijöille, mikä oli tarpeen, kun työnantajakuvan teoriaa sovellettiin uudelle aihealueelle. Sisältöluokkien määrittelyjen tarkennus alustavan läpikäynnin perusteella lisäsi tutkimuksen läpinäkyvyyttä. Haastavaksi osoittautui kuitenkin luokka *Osaamisen soveltaminen*, jonka määrittelyä tuleekin entisestään tarkentaa mahdollisissa tulevilla tutkimuksissa.

Mielestäni myös sisältöjen kohderyhmiä oli valintani mukaisesti hedelmällisempi tutkia erillisen kategorian sijaan erikseen jokaisessa sisältöluokassa, sillä näin saatiin tietoa freelancereille kohdistetuista sisällöistä. Freelancer-painotteisuus on kuitenkin selkeästi käännoälalle ominainen piirre. Toisaalta analyysiosio osoitti, että käännoistomistot ovat kiinnostuneet erityisesti kokeneista ammattilaisista, joten myös alkuperäisen kategorian mukainen jaottelu opiskelijoihin, vastavalmistuneisiin ja kokeneisiin ammattilaisiin olisi vastoin alustavan analyysin perusteella luotua näkemystä voinut soveltua aineiston analysointiin.

Aineisto koostui rajatusta joukosta käännoistomistoja, joten tuloksia ei voida laajentaa koskemaan kaikkia suomalaisia käännoistomistoja. On myös muistettava, että käännoälalan yritykset vaihtelevat suuresti kooltaan ja palvelutarjonnaltaan. Lisäksi aineiston yritykset edustavat SKTOL:n jäsenyrityksiä, jotka ovat sitoutuneet käyttämään vain ammattimaista työvoimaa. Tämä työnantajakuvan kannalta oleellinen velvoite ei kata liiton ulkopuolisia käännoälalan yrityksiä, joten lisätutkimus eri aineistoilla on tarpeen.

Kuten aineiston esittelyssä mainittiin, verkkosivusto on alituisesti muuttuva kokonaisuus, joka tarjoaa vain pysäytyskuvamaisen näkemyksen ilmiöstä. Omassa tutkimuksessani aineiston muuttuvuus on erityisen suuri, sillä aineistoon sisällytettiin myös uutisia, blogikirjoituksia ja rekrytointi-ilmoituksia, joiden elinikä on muita sivuston tekstejä lyhyempi. Tutkimustulokset kertovat siis ainoastaan aineiston keräyshetkestä, eikä niitä voi laajentaa koskemaan aikaa ennen tai jälkeen tuon hetken.

Lisäksi tuloksista keskusteltaessa on tärkeä muistaa, että työnantajakuvan rakentaminen voi olla tietoista tai tiedostamatonta, eikä se välttämättä vastaa sitä, minkälainen työnantajia yritykset ovat todellisuudessa. On luonnollista, että yritykset pyrkivät esittelemään itseään parhaassa mahdollisessa valossa, joten aineiston tarjoamiin tietoihin on syytä suhtautua lähdekriittisesti. Tulokset kertovatkin ainoastaan siitä kuvasta, joka käännöstoimistoista muodostuu niiden verkkosivuston tietojen perusteella, eikä niitä voida laajentaa koskemaan yritysten todellista toimintaa.

Tutkimusprosessin aikana kävi selväksi, että hyvin tiukasti rajattu aineisto on tärkeä edellytys verkkosivustojen tutkimisessa. Selvästi rajattunakin tutkimuksen aineistosta löydettyjen ilmaisujen määrä nousi odotettua korkeammaksi. Tämän työn kehyksessä ja tutkimuskysymysten ohjaamana aineistosta oli mahdollista luoda käsitystä käännösalalla käytetyistä työnantajakuvan rakennusaineista höystettynä huomioilla yritysten välisistä erottautumiskeinoista. Vastaavanlainen aineisto tarjoaisikin paljon mahdollisuuksia jatkotutkimuksiin, joissa voitaisiin esimerkiksi syventyä yritysten työnantajakuvien eroihin tai analysoida syvällisemmin yksittäisten kategorioiden sisältä nousevia teemoja.

Myös työnantajakuvasta tutkittavan ulottuvuuden rajaaminen oli tärkeää, sillä työnantajakuva on ilmiönä hyvin laaja ja moniulotteinen. Työssäni keskityin tutkimaan työnantajien verkkosivustoillaan viestimää työnantajakuvaa. Työssä ei siis otettu kantaa työnantajien tai niiden sidosryhmien näkemyksiin, jotka myös ovat hyvin oleellisia näkökulmia työnantajakuvan tutkimuksessa. Tutkimukseni onkin vasta raaputtanut pintaa käännösalan työnantajakuvasta. Aihe kaipaa selvästi myös näiden muiden näkökulmien tutkimusta. Esimerkiksi haastattelututkimusten avulla voitaisiin ottaa selvää, minkälaisena työsuhteiset, freelancer-kääntäjät ja muut käännöstoimistoissa työskentelevät näkevät käännöstoimistojen työnantajakuvan. Lisäksi käännöstoimistojen johdon haastattelujen avulla voitaisiin kartoittaa, minkälainen on käännöstoimistojen ihanteellinen ja haluttu identiteetti. Yksittäisen toimiston

kannalta mielekästä voisi olla kartuttaa kokonaisvaltainen näkemys sen omasta työnantajakuvasta esimerkiksi ACID Test -mallin avulla.

Toivonkin, että tutkimukseni kannustaa tutkijoita tarttumaan aiheeseen ja käännöstoimistoja kiinnittämään huomiota omaan työnantajakuvaansa. Panostus työnantajakuvaan palvelee sekä työnantajia että työnhakijoita tuomalla yhteen toisilleen sopivat osapuolet ja on siten myös liiketoiminnallisesti kannattavaa. Lisäksi jos käännöstoimistot kertoisivat nykytilannetta avoimemmin itsestään työnantajana, se voisi hälventää alalla jalansijaa saanutta vastakkainasettelua erityisesti freelancer-kääntäjien ja toimistojen välillä.

Lähteet

Aineistolähteet: Käännöstoimistojen verkkosivut

Yritys S = Semantix s. d. [WWW-sivusto] Saatavilla: <http://www.semantix.fi/>. [Luettu 14.10.2016.]

Yritys D = Delingua Oy s. d. [WWW-sivusto] Saatavilla: <http://www.delingua.fi/> [Luettu 13.10.2016.]

Yritys L = Lingsoft Oy 1986–2016. [WWW-sivusto] Saatavilla: <https://www.lingsoft.fi/> [Luettu 15.10.2016.]

Yritys N = Nouveau Language s. d. [WWW-sivusto] Saatavilla: <http://www.nouveau.fi/>. [Luettu 13.10.2016.]

Yritys T = Translatum Oy 2016. [WWW-sivusto] Saatavilla: <http://www.semantix.fi/>. [Luettu 14.10.2016.]

Kirjallisuuslähteet

Aaltonen, Sirku, Nestori Siponkoski & Kristiina Abdallah (toim.) 2015. *Käännetyt Maailmat: Johdatus Käännösviestintään*. Helsinki: Gaudeamus.

Abdallah, Kristiina 2011. Kääntäjä kahden eettisen järjestelmän ristipaineessa. *Kajawa* 3. 6–8.

Abdallah, Kristiina & Kaisa Koskinen 2007. Managing Trust: Translating and the Network Economy. *Meta: Translators' Journal*. 52:4. 673–687.

Abdallah, Kristiina & Kaisa Koskinen 2010. Kääntäjien muuttuvat tilat. Teoksessa *Työelämän tutkimuspäivät 2009. Työn ja elämän laatu*. Marjukka Virkajärvi (toim.). Tampereen yliopisto, työelämän tutkimuskeskus. 2–10. Saatavilla: <http://tampub.uta.fi/bitstream/handle/10024/65666/978-951-44-8061-4.pdf?sequence=1>. [Luettu 20.9.2016.]

Akava s. d. *Freelance-työ*. [WWW-sivu] Saatavilla: http://www.akavanerityisalat.fi/edunvalvonta/ammatinharjoittaja_yrittaja/freelance-tyo. [Luettu 17.9.2016.]

Allen, David, Raj Mahto & Robert Otondo 2007. Web-based recruitment: effects of information, organizational brand, and attitudes toward a web site on applicant attraction. *Journal of applied psychology*. 92:6. 1696–1708.

Ambler, Tim & Simon Barrow 1996. The employer brand. *Journal of Brand Management*. 4:3. 185–206.

Backhaus, Kristin & Surinder Tikoo 2004. Conceptualizing and researching employer branding. *Career Development International*. 9:5. 501–517.

- Balmer, John & Guillaume Soenen 1999. The Acid Test of Corporate Identity Management. *Journal of Marketing Management*. 15:1–3. 69–92.
- Baum, Matthias & Rüdiger Kabst 2014. The effectiveness of recruitment advertisements and recruitment websites: Indirect and interactive effects on applicant attraction. *Human Resource Management*. 53:3. 353–378.
- Braddy, Phillip, Adam Meade & Christina Kroustalis 2006. Organizational Recruitment Website Effects on Viewers' Perceptions of Organizational Culture. *Journal of Business and Psychology*. 20:4. 525–543.
- Braddy, Phillip, Adam Meade & Christina Kroustalis 2008. Online recruiting: The effects of organizational familiarity, website usability, and website attractiveness on viewers' impressions of organizations. *Computers in Human Behavior*. 24:6. 2992–3001.
- Burke, Andrew 2015a. Introduction: A Freelancing and Self-Employment Research Agenda. Teoksessa Burke (toim.). iii–viii.
- Burke, Andrew (toim.) 2015b. *The Handbook of Research on Freelancing and Self-Employment*. Dublin: Senate Hall Academic Publishing.
- Cable, Daniel & Daniel Turban 2003. The value of organizational reputation in the Recruitment Context: A Brand-Equity Perspective. *Journal of Applied Social Psychology*. 33:11. 2244–2266.
- Chauradia, Amit & Ruchi Galande 2015. Freelance Human Capital: A Firm-Level Perspective. Teoksessa Burke (toim.). 85–98.
- Chhabra, Neeti & Sanjeev Sharma 2014. Employer branding: strategy for improving employer attractiveness. *International Journal of Organizational Analysis*. 22:1. 48–60.
- Dam, Helle & Karen Korning Zethsen 2011. The status of professional business translators on the Danish market: a comparative study of company, agency and freelance translators. *Meta: Translators' Journal*. 56:4. 976–997.
- Gouadec, Daniel 2007. *Translation as a Profession*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.
- Hemming, Mia 2013. Freelancer-työllä on monta muotoa. *Akavalainen*. [www-sivu] Saatavilla:
http://www.akava.fi/akavalainen/arjessa/tyoelamassa/arkisto_2013/freelancer-tyolla_on_monta_muotoa. [Luettu 16.09.2016.]
- Horváth Ildikó (toim.) 2016. *The Modern Translator and Interpreter*. Budapest: Eötvös University Press.
- Ilmonen, Katja 2011. *Projektinhallinnan erityispiirteet: käännöstoimiston näkökulma*. Tampereen yliopisto, pro gradu -tutkielma.

- Joutsenniemi, Anna 2011. Vaativa työ, epävakaat työolot. Käännösalan ammatissa: Miksi kääntäjiä tarvitaan? *Akavan erityisalojen ammattijulkaisu* 5. 4–5.
- Kanar, Adam, Christopher Collins & Bradford Bell 2015. Changing an unfavorable employer reputation: The roles of recruitment message-type and familiarity with employer. *Journal of Applied Social Psychology*. 45:9. 509–521.
- Kilpeläinen, Jaakko 2015. *Av-käännösosalalle vihdoinkin työehtosopimus – yksi toimisto jäi ulos*. Suomen journalistiliitto. [WWW-sivu] Saatavilla: <http://www.journalistiliitto.fi/uutiset/av-kaannosalalle-vihdoinkin-tyoehtosopimus-yksi-toimisto-jai-ulos/>. [Luettu 16.09.2016.]
- Kim, Inhwa & Jasna Kuljis 2010. Applying Content Analysis to Web-based Content. *Journal of Computing and Information Technology*. 4. 369–375.
- Korpi, Teemu, Tom Laine, & Jenni Soljasalo 2012. *Rekrytöinnin suhteellisuusteoria*. Helsinki: Management Institute of Finland MIF Oy.
- Laurén, Santeri 2015. *Yritysblogien analyysia – käännöspalvelu toimiston ja asiakkaan yhteistyönä*. Tampereen yliopisto, pro gradu -tutkielma.
- Michalec, Mychaelyn 2006. A Content Analysis of Art Library Websites. *Art Documentation: Journal of the Art Libraries Society of North America*. 25:2. 46–54.
- Minchington, Brett 2014. *2014 Employer Branding Global Trends Study Report*. Employer Brand International. Saatavilla: <http://www.slideshare.net/eremedia/2014-employer-branding-global-trends-study-report>. [Luettu 29.9.2016.]
- Minchington, Brett 2016. *Career Website Global Best Practice Guidelines 2016*. Employer Branding College.
- Mosley, Richard 2014. *Employer Brand Management: Practical Lessons from the World's Leading Employers*. Somerset: John Wiley & Sons.
- Niinimäki, Eeva 2009. *Käännösprojektien laadun arviointi osana käännöstoimiston laadunhallintajärjestelmää*. Tampereen yliopisto, pro gradu -tutkielma.
- Pentikäinen, Leena (toim.) 2014. Katsaus suomalaisen työn tulevaisuuteen. Työ- ja elinkeinoministeriön julkaisuja. *Työ ja yrittäjyys*. 30/2014. Saatavilla: <http://tem.fi/documents/1410877/2859687/Katsaus+suomalaisen+ty%C3%B6n+tulevaisuuteen+09092014.pdf>. [Luettu 15.9.2016.]
- Pentikäinen, Maria 2010. *Verkkosivut osana käännöstoimistojen verkkoviestintää*. Turun yliopisto, pro gradu -tutkielma.
- Ruokonen, Minna 2015. Kääntäjää arvostetaan sittenkin. *Kääntäjä*. 4. 10–11.
- Seikkula, Suvi 2015a. Hyppää kyytiin vaan – kun projektipaällikkö kohtaa kääntäjän. *Kajawa*. [verkkolehti] Saatavilla: http://www.kaj.fi/kajawa-lehti/kielen_paalla/hyppaa_kyytiin_vaan_kun_projektipaallikko_kohtaa_kaantajan.2194.news. [Luettu 17.9.2016.]

- Seikkula, Suvi 2015b. Käännöstoimiston projektipäällikön työ: Johtajuutta ilman direktio-oikeutta. *Kajawa*. [verkkolehti] Saatavilla: http://www.kaj.fi/kajawa-lehti/sorvin_aadressa/kaannostoimiston_projektipaallikon_tyo_johtajuutta_ilman_direktio-oikeutta.2236.news. [Luettu 15.9.2016.]
- Seikkula, Suvi 2015c. Oman työn arvostus koetaan hyväksi mutta alan arvostus huonoksi. *Kajawa*. [verkkolehti] Saatavilla: http://www.kaj.fi/kajawa-lehti/sorvin_aadressa/oman_tyon_arvostus_koetaan_hyvaksi_mutta_alan_arvostus_huonoksi.2326.news. [Luettu 15.9.2016.]
- SKTL 2012. *Käännöstoimiston ja alihankkijan yhteistyö*. Saatavilla: <http://www.sktl.fi/@Bin/34395/alihankintasuositus.pdf>.
- SKTL 2016. *Asiatekstinkääntäjäksi*. [www-sivu] Saatavilla: http://www.sktl.fi/kaantaminen_ja_tulkkaus/asiatekstinkaantajaksi/. [Luettu 17.9.2016.]
- SKTOL 2015a. Jäseneksi? [WWW-sivu] Saatavilla: <http://www.sktol.org/index.php/fi/jaseneksi>. [Luettu 13.9.2016.]
- SKTOL 2015b. Can we join? [WWW-sivu] Saatavilla: <http://www.sktol.org/index.php/en/join-us>. [Luettu 29.10.2016.]
- Sullivan, John 2004. *The 8 Elements of a Successful Employment Brand*. Ere Media. [WWW-sivu] Saatavilla: <https://www.eremedia.com/ere/the-8-elements-of-a-successful-employment-brand/>. [Luettu 4.10.2016.]
- Szondy, Melinda 2016. Freelance Translators as Service Providers. Teoksessa Ildikó Horváth (toim.). *The Modern Translator and Interpreter*. Budapest: Eötvös University Press. 29–43.
- Taloussanomat s. d. a. *Toimiala: Kääntäminen ja Tulkkaus*. Yrityshaku toimialalla 74300. [www-sivu] Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/yritykset/haku/?tol=74300>. [Luettu 17.9.2016.]
- Taloussanomat s. d. b. *Yrityshaku*. [WWW-sivu]. Saatavilla: <http://www.taloussanomat.fi/yritykset>. [Luettu 10.9.2016.]
- Tuomi, Jouni & Anneli Sarajärvi 2006. *Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi*. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.
- Uppa, Susanna 2014. *Hyvä kääntäjä – Käännöstoimiston näkökulma kääntäjän osaamiseen*. Tampereen yliopisto, pro gradu -tutkielma.
- Vasavada-Oza, Falguni & Dhriti Bhattacharjee 2016. Promoting Organizational Brands as Desirable Employers Through Company Websites: A Study of Three Indian IT Companies. *IUP Journal of Brand Management*. 13:2. 7–23.
- Walker, Paul & Andrew Higgins 2008. *Employer branding. A no-nonsense approach*. Lontoo: Chartered Institute of Personnel and Development. Saatavilla: http://www.cipd.co.uk/binaries/employer-branding_2008-no-nonsense-approach.pdf. [Luettu 29.9.2016.]

- Wenger, Etienne, Richard McDermott & William Snyder 2002. *Cultivating communities of practice: A guide to managing knowledge*. Harvard: Harvard Business School Press.
- Wilden, Ralf, Siegfried Gudergan & Ian Lings 2010. Employer branding: strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management*. 26:1–2. 56–73.
- Wivolin, Satu 2012. *II-jaoston taustatietokysely – loppuraportti*. Wicon Oy, SKTL:n teettämä kysely asiatekstikäntäjille.
- Xie, Chunyan, Richard Bagozzi & Kjersti Meland 2015. The impact of reputation and identity congruence on employer brand attractiveness. *Marketing Intelligence & Planning*. 33:2. 124–146.
- XML Sitemaps 2005–2016. Build your Site Map online. [WWW-sivu]. Saatavilla: <https://www.xml-sitemaps.com/>. [Luettu 14.10.2016.]

Liitteet

Liite 1 SKTOL:n jäsenyritykset (Taloussanomien s. d. b)

Käännöstoimisto	Y-tunnus	Liikevaihto 2015	Henkilöstö
Multidoc (Osa Grano Oy:ta, ei vertailtavissa) ¹	0289075-6	51 839 000,00	453
Semantix Finland Oy = Yritys S	0836525-8	13 923 000,00	60
Delingua Oy = Yritys D	2009465-7	3 163 000,00	16
Lingsoft Oy = Yritys L	652564-1	1 545 000,00	21
Nouveau Language (Nouveau Koulutus Oy) = Yritys N	0944617-2	1 370 000,00	8
Translatum Oy = Yritys T	1639240-8	1 200 000,00	7
Traduct Oy	0613395-5	697 000,00	ei tietoa (11 vuonna 2014)
LocalEyes Suomi Oy	1608776-1	683 000,00	ei tietoa (11 vuonna 2013)
Maris Multilingual (Maris Translations Oy)	1737551-1	458 000,00	6
Bellcrest Käännökset Oy	0721652-5	451 000,00	6
Marckwort Oy	111308-2	177 000,00	9
Lingosaur Online Translation Agency (Contatum Oy)	2124237-5	169 000,00	ei tietoa
Pre-Text Oy	0799174-0	158 000,00	1
Turun Täyskäännös Oy	0801514-3	143 000,00	3
MultiFlow Oy	2432516-8	140 000,00	ei tietoa (1 vuonna 2014)
Tekniikan Kääntäjät TNK Oy	1000152-5	110 000,00	2
The English Center Helsinki Oy	0211072-1	81 000,00	1
Nomalux Oy	0900687-1	39 000,00	1

¹ Multidoc Oy:n emoyhtiö Multiprint Oy fuusioitui painotalo Grano Oy:n kanssa 1.11.2015. Vuodelta 2015 on saatavissa vain Grano Oy:n liikevaihto, joka ei anna oikeaa kuvaa Multidoc Oy:n toiminnasta. Näin ollen Multidoc Oy rajataan vertailun ulkopuolelle.

Liite 2 Analyysirunkoon yhdistetyt luokat (alkuperäiset luokat Minchington 2016, 61; Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 15–16)

Koodi [M] viittaa Minchingtonin luokitteluun ja [V] Vasavada-Ozan ja Bhattacharjeen luokitteluun.

Kategoria	Sisältöluokka	Alkuperäiset luokat
Yritys	Yrityksen perustiedot	Yrityksen perustiedot [M] + Yrityksen ominaisuudet [V]
	Ihmiset	Yrityksessä työskentelevät ihmiset [M]
	Missio, visio ja arvot	Missio, visio, arvot [M]
	Kulttuuri	Kulttuuri [M] + Innostava työympäristö [V] + Hauska ja iloinen työympäristö [V] + Tiedon jakamisesta kertominen (osa luokasta Tiedon jakamisesta kertominen ja hyvän suorituksen tunnustaminen) [V]
	Vastuullisuus ja monimuotoisuus	Sitoutuminen monimuotoisuuteen [M] + Yritysvastuu [M] + Yrityksen monimuotoisuudesta kertominen ja monimuotoisen työyhteisön arvostaminen [V] + Muiden opettaminen ympäristössä, joka on asiakaslähtöinen ja humanitaarinen [V]
	Innovatiivisuus	Innovatiivisuuden esittely [M] + Uudenlaiset työskentelytavat [V] + Innovatiivisuudesta, riskinottamisesta ja kokeilemisestä kertominen. Ei korosteta varovaisuutta [V]
	Yrityskuva	Yrityskuva [M]
	Palkinnot	Palkinnot [M]
	Toimitusjohtajan puheenvuoro	Toimitusjohtajan puheenvuoro [M]
Ammatin puolustaminen	Aineiston alustavan läpikäynnin perusteella luotu luokka	
Työskentely	Koulutukset	Kouluttautumismahdollisuudet [M]
	Urakehitys	Urakehitys [M] + Ylennysmahdollisuuksien tarjoaminen (osa luokasta Keskiarvoa paremman palkan, työsuhde-etujen, työn varmuuden ja ylennysmahdollisuuksien tarjoaminen) [V]
	Johtaminen	Johtaminen [M] + Tunnustuksen, omanarvon tunteen ja itsevarmuuden tarjoaminen [V] + Hyvän suorituksen tunnustaminen (osa luokasta Tiedon jakamisesta kertominen ja hyvän suorituksen tunnustaminen) [V]
	Palkkaus ja palkitseminen	Palkitseminen ja tunnustukset [M] + Palkkaus [M] + Keskiarvoa paremman palkan ja työsuhde-etujen tarjoaminen (osa luokasta Keskiarvoa paremman palkan, työsuhde-etujen, työn varmuuden ja ylennysmahdollisuuksien tarjoaminen) [V]

	Yhteistyö	Hyvät suhteet kollegoihin ja hyvä tiimihenki [V] + Yhteistyöstä kertominen [V]
	Työn ja vapaa-ajan yhdistäminen	Työn ja vapaa-ajan tasapaino [V]
	Työn varmuus	Työn varmuuden tarjoaminen (osa luokasta Keskiarvoa paremman palkan, työsuhde-etujen, työn varmuuden ja ylennysmahdollisuuksien tarjoaminen) [V]
	Odotukset	Korkeiden odotusten asettaminen [V]
	Osaamisen soveltaminen	Mahdollisuus soveltaa opittuja taitoja [V]
Rekrytointi	Rekrytointiprosessi	Katsaus rekrytointiprosessiin [M] + Rekrytoinnista kerrottavat tiedot [V]
	Usein kysytyt kysymykset	Usein kysytyt kysymykset -listaus rekrytoinnista [M]

English Summary

The Building of an Employer Brand on Translation Agencies’

Websites

Introduction

In the recent years, companies have started to outsource their translation functions to specialized subcontractors, translation agencies. Agencies in turn outsource most of their translations to freelance translators. (Szondy 2016.) As the customer companies demand high quality and fast deliveries, the agencies need highly qualified workforce to meet these demands better than their competitors. Especially in the last decade, employers have started to utilize employer branding as a way to win the race for the best talent (Mosley 2014, 8). It seems that translation agencies could also benefit from building an employer brand.

As internet is the most popular tool for seeking information (Vasavada-Oza & Bhattacharjee 2016, 7), websites are often one of the first touch points between agencies and potential employees. Therefore, as my first research question, my thesis seeks to reveal what kind of an employer brand translation agencies are creating on their Finnish websites. To limit the scope of this study, only text contents are researched. Earlier studies have discovered a great variety of subjects that employers can discuss on their sites to build their employer brand, so as my second research question, I will examine which of these subjects are emphasized in the agencies’ employer brand. Moreover, the high number of freelancers in the workforce presents an interesting aspect to the analysis. My hypothesis is that because of that high number of freelancers, translation agencies do not invest in their employer brand and only discuss a limited selection of the possible subjects on their website.

My research is interdisciplinary in nature. The theoretical background combines previous studies on both the field of translation and employer branding. The background on translation reviews different interpretations of the relationship of translation agencies and translators as well as composes an understanding of the current state of the translation industry in Finland. The background on employer branding defines the term, examines the role of employer brand in recruiting and suggests how an employer brand can be built on websites. It seems that these two fields have not been much associated before in translation research, so the aim of this study is to produce insights that especially Finnish translation agencies may find useful and

inspiring in assessing their own employer brands. Data for my research is collected from the websites of five Finnish translation agencies, which offer mainly document translations and other language services.

The translation agency and the translator

In my thesis, a *translation agency* is defined as a company that employs more than one person and offers translation services through hiring either in-house or freelance translators. *Freelancing* is defined according to The Finnish Association of Translators and Interpreters SKTL (2012) as “buying work or service without an employment relationship” [my translation]. Being a freelancer gives a person the freedom to work based on projects and determine for which and how many employers they wish to work (Hemming 2013).

In the translation industry, the before-mentioned outsourcing trend to has led to the rise of production networks that consist of customers, translation agencies and translators. In this network, most translation tasks are outsourced to specialized operators all the way to freelance translators, so translators are only rarely employed in the agency. (Abdallah & Koskinen 2010, 2.) According to Abdallah and Koskinen (2007, 675–678), freelance translators are therefore separated from the original clients and depend on the translation agencies. Thereby, freelancers feel that they possess only little power over the translation process, workflow, compensation and working conditions.

Seikkula (2015b) has presented another stand on the relationship between translators and agencies from the agencies’ point of view. She describes the relationship following a model called communities of practice, in which there are three different groups that are divided based on the level of their participation in the community: the core group, the active group and the peripheral group (see also Wenger, McDermott & Snyder 2002). At an organizational level, Seikkula (2015b) proposes that the in-house team of the agency forms the core group, who makes the strategic decisions. Consequently, freelancers who repeatedly work for the agency form the active group, and occasionally hired freelancers form the peripheral group. However, Seikkula sees that freelancers can also become a part of the core group at a project level.

Both models see translation agencies as the party who holds the most power in the relationship. However, whereas the network model of Abdallah and Koskinen suggests that the authority is purely on the agencies’ side, the communities of practice approach also allows

the freelance translators to affect their own role in the relationship. As Abdallah and Koskinen studied translators' views and Seikkula represents translation agencies, this implies that translators' and agencies' evaluations on the influence that freelancers have in the relationship seem to differ. However, associations of both parties, SKTL and Association of Finnish Translation Companies SKTOL, have together released a recommendation for organizing cooperation between agencies and freelance translators (SKTL 2012). According to the recommendation, the parties should work together to deliver the best possible service and products to the customer. The associations emphasize that this requires mutual trust and understanding as well as open and flexible cooperation. (SKTL 2012, 1.)

As these models mostly focus on freelance translators, it could be understood that the working agreement between translation agencies and in-house translators is more straightforward. The employers supply the in-house translators with a workflow, necessary tools and other necessities for completing the work as well as salary, paid holidays and other regulatory benefits. In exchange, the agencies require the in-house translators to be efficient, deliver great quality as well as work according to the values and ethics of the agency. (Gouadec 2007, 95–96.) Translation agencies' personnel also include other employees, whose job descriptions mostly concern supporting functions around translation, such as selling, project management and quality management (Gouadec 2007, 307).

Nevertheless, the number of in-house personnel and translators is very low in comparison to freelancers (Gouadec 2007, 126). A study ordered by SKTL (see Wivolin 2012) estimates that around 30% of document translators are private entrepreneurs (in other words freelancers) who work mainly for translation agencies. Only 3% are employed by the agency. According to Abdallah and Koskinen (2010, 2), translation agencies require micro entrepreneurship from almost all of their translators and focus only on marketing and project management. Freelancers are a good solution for employers, when work is episodic by nature. However, with freelancers employers cede their right to manage the execution of work. (Akava s. d.)

Agencies are continuously searching for new freelancers in order to be able to fulfill their customers' diverse needs. The agencies are known to have as many as thousands of freelance translators in their network, so that they can at all times guarantee access to a translator who is suitable in terms of schedule, language pair, specialty, style, customer, price and tools (Gouadec 2007, 121, 130). Agencies receive a high number of applications, but the number of

applications does not always imply highly qualified translators (Gouadec 2007, 130; Seikkula 2015a).

Translation agencies seek to identify the best freelancers in their network and work with them as often as possible (Gouadec 2007, 131). In Gouadec's (2007, 121) description, the best freelance translators are independent and can deliver high-quality translations following the agreed schedule and costs. This proposition gains support from two Finnish authors, Seikkula (2015a) and Uppa (2014), who both list the following features that translation agencies wish to see in their translators:

- specialization
- technical skills; ability to learn and openness to new technologies
- diligence
- customer service attitude
- understanding on pricing
- efficiency
- awareness of own limitations
- reliability
- ability to produce great quality.

In addition, only Uppa (2014) mentions the preparedness to translate generic texts, ability to translate into foreign languages and ability to work in a virtual team. Seikkula (2015a) in turn highlights flexibility and effective information searching methods. An interesting detail in Uppa's (2014, 44) research is that the freelancers were expected to apply their customer service attitude into their relationship with the agency. This differs from the presumption of my study, as here translation agencies are seen as employers, not customers.

Here we listed what the employers expect from translators, but what do translators value? Translators employed in agencies enjoy easy access to resources, regular working hours and secure pay. They are also surrounded by a team of co-workers and, especially in large agencies, have the possibility to advance inside the company. (Gouadec 2007, 173–174.) Freelance translators in turn appreciate the possibility to determine their assignments as well as when and how much they are willing to work (Gouadec 2007, 169).

Studies have also shown other differences between these two forms of employment. Preliminary results of Ruokonen's (see Seikkula 2015c for interview) study on Finnish

translators suggest that freelancers have more influence on their income, customer base, working hours, assignments and quality of their work than translators employed by agencies. Moreover, a similar study conducted in Denmark by Dam and Zethsen (2011, 984–992) proposes that freelancers have slightly less professional contacts. This latter study also revealed several similarities in how freelance and employed translators perceive their profession: both groups experience that their possibilities to influence their work are low, the skills needed to succeed as a translator are high and societal status is mediocre. However, Finnish translators regard that their work is valued more than the general translation profession (Seikkula 2015c).

Employer brand

Employer brand integrates the fields of brand marketing and human resources. Ambler and Barrow were the first to introduce the idea in 1996. (Ambler & Barrow 1996, 185.) In my research, *employer brand* is defined following a definition from Walker and Higgins (2008, 3): "An employer brand is a set of attributes and qualities – often intangible – that makes an organization distinctive, promises a particular kind of employment experience, and appeals to those people who will thrive and perform to their best in its culture." I will address employer brand as an image that is either knowingly or unknowingly constructed by the employers. It can be negative, neutral or positive.

It is important to understand that employer brand cannot be thought of as a direct reflection on what kind of an employer the company actually is. However, companies should build their employer brands to be connected to reality. (Mosley 2014, 7.) Employer brand can be divided to internal and external parts. The internal employer brand represents the reality, in other words, the experience that the employees have about the employer. External depicts the reputation the employer has among external stakeholders, such as potential employees. Any contradictions between these parts pose a risk to the company. (Korpi et al. 2012, 67–68.) This research focuses only on the external part, more precisely the employer brand that the translation agencies communicate on their websites.

One of the greatest benefits of a positive employer brand is that it increases the attractiveness of the company in the eyes of potential employees. One of the reasons behind this is that potential employees compare their needs, values and personalities to companies' employer brand and build interest towards companies that answer to them. A well-built employer brand

offers job seekers a possibility to identify with the company. Another explanation for the effectiveness of a positive employer brand in recruitment is the social identity theory, according to which people define themselves based on the groups to which they belong. For this reason, people seek employment in companies that have a positive reputation. (Backhaus & Tikoo 2004, 504, 506.) Also Xie, Bagozzi and Meland (2015, 127–8, 137) revealed similar results, as they studied how symbolic and instrumental attributes affect recruitment. They discovered that both symbolic (e.g. company reputation and culture) and instrumental (e.g. salary, benefits and career development) affect the job seekers intention to apply for the company. These studies indicate that whether job seekers assess an employer brand as positive or negative depends on their personal needs and views.

Positive employer brands also have some common features, as Wilden, Gudergan and Lings (2010, 65–67) present: clarity, credibility and consistency. Regarding clarity, job seekers wish to gain a clear idea especially of what is expected of them. In terms of credibility, employee statements were seen as the most reliable sources. According to Kanar, Collins and Bell (2015, 509), employers with a positive brand can expect more applications that are also better in quality than companies with a poor employer brand.

It is important to remember that employer brand principles cannot be applied to freelancer recruitments without taking into consideration that freelancers are more autonomous and independent than traditional employees: they can work for multiple employers simultaneously, only commit to the employer for the duration of the project and are thereby less loyal towards the employers (Chauradia & Galande 2015, 86). The meaning of employer brand to freelancers requires more research to better understand the connection.

As mentioned in the Introduction, employer brand can be efficiently built on company websites. This is because companies can use their websites to offer their stakeholders a great variety of information in various formats. Companies can manage the contents, but they leave site visitors in charge of focusing only on the information that is relevant to them. Moreover, websites are a cost-efficient tool for reaching large audiences across the world. (Baum & Kabst 2014, 367; Allen, Mahto & Otondo 2007, 1697.)

Website contents that build employer brand can be roughly divided into two basic categories: information about the company and information about employment (Allen et al. 2007, 1704). Minchington (2016, 61) continues this categorization by including categories he calls *Talent*

recruitment management, Segmentation and Design and site functionality. Category *Talent recruitment management* includes contents that are related to recruitment. *Segmentation* comprises of contents that are targeted at graduates and experienced hires. In my thesis, the focus is on text contents, so design and functionality issues will not be discussed. Even though Minchington’s research is conducted with commercial endeavors in mind, its results are comprehensive as well as up-to-date and thereby included in the theoretical background of my study.

Another relevant study with similar research questions with my study is Vasavada-Oza and Bharracharjee’s (2016, 15–16) research on how Indian IT companies promote themselves as desirable employees on their websites. Their approach on categorizing the contents that build employer brand is slightly different than Minchington’s. Based on earlier studies and their own analysis, they identified the following categories:

- *Factors of interest*
- *Factors of social value*
- *Factors of economic value*
- *Factors of development value*
- *Application value*
- *Creating awareness about fraudulent recruitment practices*
- *Reaching out to students.*

Despite the different approach, the contents under these categories share many similarities with Minchington’s work. These two studies form the basis for the analysis framework that is used in my study. The framework will be presented in more detail in the next chapter.

Data and method

The research data of my study consists of websites of five Finnish translation agencies. The agencies were chosen based on their membership in SKTOL (2015b), who requires its members to “only use qualified professionals for their commissions – subcontractors included”. This means that the agencies in this study are obligated to attempt to attract only the best translators in the field, and their employer brand could help them in that pursuit. The agencies are the five biggest members of SKTOL in terms of revenue. In my study, they will be addressed with codenames that are created based on the first letter of the company’s name: Company S, Company D, Company L, Company N and Company T. This is because my

study researches the translation agencies' employer brand as a phenomenon rather than focuses on evaluating single agencies.

Websites as research data need to be carefully restricted, as they are often complex and extensive. My study concentrates only on text content on the agencies' Finnish language sites. The data is gathered from all pages on the website. If the agencies have a blog or a news page, only five most recent posts that were published by the end of August 2016 are included in the data. The data was gathered rapidly during the course of three days, as website contents are changing all the time.

The data was analyzed using qualitative content analysis. The aim of content analysis is to depict the researched phenomenon in a concise and general form (Tuomi & Sarajärvi 2009, 103–104). Content analysis is a suitable choice for this research, as it allows the examination of the phenomenon within its context as it naturally exists outside this study (Kim & Kuljis 2010, 370).

As mentioned before, the analysis framework was created based on the studies of Minchington (2016) as well as Vasavada-Oza and Bharracharjee (2016). The framework consists of categories and their sub-categories, which describe the different contents that employers can discuss on their websites to build their employer brand. The original categorizations from these previous studies were first limited to categories that are suitable for analyzing text content and then combined together. Based on a preliminary review of the data, the analysis framework was further modified to better suit the context of my study. Modifications included joining similar sub-categories together, adding one sub-category called *Defending of profession* and removing category *Annual report*, as none of the agencies provided an annual report on their site. Also, instead of having a separate category for *Segmentation*, the target groups of the contents were evaluated separately on each sub-category. The final analysis framework is presented in Table 1.

Table 1. Analysis framework

Category	Sub-category
Company	Company information
	People
	Mission, vision and values

	Culture
	Sustainability and diversity
	Innovativeness
	Company brand
	Rewards
	CEO message
	Defending of profession
Employment	Training
	Career development
	Leadership
	Remuneration and recognition
	Cooperation
	Combining work and life
	Job security
	Expectations
	Application of skills
Recruitment	Recruitment process
	Recruitment FAQ's

The first step of the data analysis was to collect all suitable expressions from the websites under the corresponding sub-categories. The unit of analysis was one sentence. Attention was also paid to identify, whether expressions were targeted at freelancers or traditional job seekers. The categorization was followed by a qualitative analysis of the expressions on each sub-category to explain what kind of an employer brand translation agencies build on their websites. In addition, quantitative information on the number of expressions on each group was used to analyze which sub-categories, and thereby which contents, are emphasized in the agencies' employer brand. The Pareto principle, in other words the 20/80 principle, was used to determine which sub-categories have the most weight on the brand. According to the principle, 20% of factors have 80% of the influence on any phenomena (Craft & Leake 2002, 729). With quantitative analysis, the hypothesis of this study could also be tested.

Contents building employer brand on translation agencies' websites

Altogether 1,226 expressions were collected from the data. The analysis of the expressions suggests that Finnish translation agencies portray themselves as modern, versatile and international employers, whose work is guided by a strong will to fulfill their customers' needs and exceed their expectations. To make this possible, the agencies seek to employ only highly educated and experienced professionals, from whom they demand reliability, efficiency and uncompromising quality. On the other hand, agencies also express appreciation towards translators and attempt to educate their customers on the prerequisites and benefits of the translation profession.

Translation agencies present themselves as dynamic working environments that thrive to constantly develop and to be the leaders on the markets they have chosen. According to the agencies, employees who are customer service oriented, flexible and willing to develop their skills will perform best in this environment. The expressions present some indications of a warm and fun company culture, but those are overcome by expressions emphasizing a more result-oriented atmosphere. Furthermore, agencies approach sustainability and diversity through the societal significance of their business operations.

Customer orientation is strongly present in the employer brand of translation agencies. It seems that their employer brand is often created as a side effect of the company brand. Many expressions that would be relevant for job seekers, for example on the agencies' expectations or innovative working tools, seem to be directed mainly at the customers instead of potential employees. For this reason, Company S differentiates from the other companies, as it comprehensively explains with expressions in many sub-categories what kind of an employer it aims to be. According to Wilden et al. (2010, 67), investing into employer brand increases the credibility and attractiveness of the company as an employer.

The employer brand of the companies is rather consistent across all expressions and entails only few contradictions. The agencies build their credibility by showcasing their employees and customer references. However, the expressions concerning employer brand are spread around the websites, which compels the job seeker to look for the information to gain a comprehensive picture of the company as an employer. Therefore, there is room for improvement in the clarity of translation agencies' employer brand. However, the analysis proposes that the largest translation agencies included in the data (Company S, Company D

and Company L) purposefully portray themselves as not too easily approachable, perhaps as they aim to limit the contacts from job seekers.

Translation agencies target their messages at both freelancers and traditional job seekers. Overall, the expressions targeted at these groups contain more similarities than differences. For example, targeted expressions in sub-categories *Company information* and *Expectations* are much alike. Differences between contents targeted to freelancers and traditional job seekers can be found in sub-categories such as *Recruitment process*, *Leadership* and *Compensation*, so the main differences concern ways to arrange employment. The expressions that are targeted at freelancers were mostly found on sections that concern employment. This suggests that the agencies view freelancers as employees. However, agencies refer to their freelancer networks in many ways, such as partner and “production network” (Company N), “cooperation network” (Company L) and “subcontractor network” (Company S), among others [my translations]. It seems that the relationship between agencies and freelancers cannot be unambiguously defined based on the data provided by this research.

As mentioned, quantitative measures were also used to analyze the data. This analysis revealed that translation agencies actively utilize only few of the sub-categories. Following the Pareto principle, the largest 20% (i.e. four) of all sub-categories by the number of expressions were identified to cover almost 70% of all expressions gathered from the websites. The most used sub-categories were *Company brand* (34.0%), *People* (13.5%), *Expectations* (13.2%) and *Recruitment process* (6.6%). Other sub-categories included between 0% and 5% of the all expressions. The results show that agencies mainly rely on the symbolic attributes in their attempt to attract talent and discuss less the instrumental aspects, that is, the ways in which the employees would concretely benefit from employment in the agency.

The hypothesis of my study can also be tested against these quantitative results. Based on the analysis, it cannot be clearly either proved or disproved that translation agencies only discuss a limited number of the possible subjects on their website. Even though most of the possible sub-categories are only infrequently used in comparison to the most utilized sub-categories, this distribution follows the universally recognized Pareto principle and therefore is not uncommonly uneven.

Conclusions

The aim of this study was to shed light on a subject that has previously been left in the dark: the employer brand of translation agencies. The results suggest that their employer brand is created alongside the corporate brand. It emphasizes the customer orientation of the agencies through contents that present information showcasing the quality and effectiveness of the agencies' services and their experienced employees. The first steps in building an employer brand on the website are focused on recruitment related contents such as expectations the agencies have for the job seekers and information on the recruitment process.

A surprising result was that Company S was able to differentiate itself by discussing itself as an employer from versatile points of view. In a broader context, it could be suggested that translation agencies could differentiate themselves from their competitors by investing into building their employer brand with diverse content on their website. Another noteworthy result is that translation agencies refer to freelancers in many different ways that do not always suggest that they see them as employees. So what kind of a relationship do freelancers and translation agencies have? How relevant is employer brand in this relationship? These questions are also meaningful on other fields that employ freelancers, and they should be further studied.

When discussing the results, the limitations to my study should also be noted. As always in qualitative studies, the personal views of the researcher have an effect on the results to some extent. Furthermore, the data consisted of a limited number of translation agencies, so the results cannot be extended to apply to other translation agencies. Also, websites as data are ever changing and therefore can offer an understanding only on the moment when the data was collected.

Despite their limitations, websites are a fruitful source for analyzing employer brand. In this research, the data supplied a possibility to create an understanding of how translation agencies build their employer brand, which was enhanced with remarks on the contents that the agencies utilize to differentiate themselves from their competitors. A similar data set would offer a variety of options for further studies. For example, the differences between the agencies' employer brands could be further studied.

This study focused only on the employer brand that is communicated on the agencies' websites. As seen earlier in this study, employer brand also entails the internal side. Another

suggestion for further research is to delve into employees' views of translation agencies' employer brand.

I hope that my study encourages researchers to study this phenomenon further and translation agencies to focus attention on their own employer brands. Investments into building an employer brand serve both employers and potential employees by uniting parties that suit each other the best. In addition, more open discussion on translation agencies as employers could help to dispel the contradictory positions that freelancers and translation agencies seem to have assumed.