



OULUN YLIOPISTO
UNIVERSITY of OULU

OULUN YLIOPISTON KAUPPAKORKEAKOULU

Matti Lehtinen

TYÖNANTAJABRÄNDI POTENTIALISEN TYÖNTEKIJÄN NÄKÖKULMASTA

Kandidaatintutkielma
Markkinoinnin koulutusohjelma
Toukokuu 2016
Ohjaaja: Mari Juntunen

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	5
1.1	Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle	5
1.2	Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset	8
1.3	Tutkimusmetodologia	9
1.4	Tutkimuksen keskeiset käsitteet	10
1.5	Tutkimuksen rakenne.....	10
2	TYÖNANTAJABRÄNDI	11
2.1	Määritelmä	11
2.2	Ominaisuudet	13
2.3	Työnantajabrändäyksen rooli rekrytoinnissa.....	15
2.4	Psykologinen sopimus työnantajabrändäyksessä	17
2.5	Yhteenvedo teoreettisesta viitekehuksesta.....	19
3	EMPIIRINEN TUTKIMUS	21
3.1	Tutkimusmenetelmät.....	21
3.2	Empiirisen aineiston keruu	22
3.3	Empiirisen aineiston analysointi.....	23
3.4	Empiiriset tulokset	23
3.4.1	Käsitys työnantajabrändistä	24
3.4.2	Käsitys hyvästä työnantajabrändistä	26
3.4.3	Käsitys työnantajabrändin ominaisuuksista	27
3.4.4	Käsitys psykologisesta sopimuksesta työnantajabrändäyksessä.....	30
3.4.5	Yhteenvedo empiirisestä aineistosta	33
4	JOHTOPÄÄTÖKSET	36
4.1	Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin	36
4.2	Liikkeenjohdolliset johtopäätökset	40

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset	41
4.4 Jatkotutkimusehdotukset	42
LÄHTEET	44
Liite 1	47

KUVIOT

Kuvio 1. Työnantajabrändin ominaisuudet 20

Kuvio 2. Työnantajabrändin ominaisuudet 35

1 JOHDANTO

Tämä tutkimus käsittelee työnantajabrändiä. Tutkimuksen tarkoituksena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin ominaisuuksista potentiaalisen työntekijän näkökulmasta, jotta työnantajat ja yritykset voisivat paremmin integroida menestyvän työnantajabrändin ominaisuuksia strategiaansa. Tutkimus pyrkii lisäksi ymmärtämään mitä työnantajabrändin ominaisuuksia potentiaaliset työntekijät pitävät kiinnostavina sekä miten psykologinen sopimus on yhteydessä työnantajabrändiin. Tässä luvussa lukija johdatetaan tutkimuksen aiheeseen, perustellaan aiheen valinta ja ajankohtaisuus sekä esitetään tutkimuksen tavoitteet ja tutkimuskysymykset. Lopuksi läpikäydään tutkimusmenetelmät, keskeiset käsitteet ja tutkimuksen rakenne.

1.1 Johdatus aiheeseen ja perustelut aiheen valinnalle

Nyky-yhteiskunnassa brändit ovat tunnetusti levittyneet miltei jokaiselle toimialalle ja ne kilpailevat ihmisten rajallisesta huomiosta. Yritykset pyrkivät saavuttamaan ja säilyttämään omat kilpailuetunsa, jota muut eivät voi jäljitellä. Brändit ovat yrityksen arvokkaimpia voimavaroja ja niiden johtaminen on avaintekijä useissa yrityksissä. Nykyisin brändit ovat laajasti levittäytyneet myös tuotteiden, palvelujen ja yritysten ulkopuolelle. Kucherov ja Zavyalova (2012) toteavat aiemmin brändien keskittyneen vain tuotteisiin ja palveluihin ja ne kuvailtiin pääosin personifioiduiksi tavaramerkeiksi. Aikaisemmin yritysten fokus on ollut tuotteiden ja yritysbrändien kehittämisessä, mutta brändäystä voidaan myös toteuttaa henkilöstövoimavarojen johtamisessa (Backhaus & Tikoo 2004). Myös Moroko ja Uncles (2008) toteavat työnantajabrändäyksen teoreettisen taustan perustuvan kuluttaja- ja yritysbrändäykseen, mutta nyt kohderyhminä ovat yrityksen nykyiset ja potentiaaliset työntekijät.

Vallitsevaa liiketalouden ympäristöä haastavat intensiivinen globaali kilpailu, nopea teknologinen kehitys, tietotalouden kasvu sekä joustavuuden ja ammattitaidon tarve työpaikalla (Catteuw ym. 2007). Nämä edellä mainitut haasteet ovat muuttaneet työntekijöiltä vaadittavia taitoja ja pätevyyyksiä (Srivastava & Bhatnagar 2010). Samanaikaisesti nämä haasteet ovat myös muuttaneet työnantajilta vaadittavia

rekrytoinnin menetelmiä. Lisäksi demograafisten muutosten aiheuttamat paineet luovat tarjonnan ylittävän kysynnän korkeasti koulutetuista, itsenäisistä ja kansainvälisesti halutuista yksilöistä (Ewing ym. 2002).

Organisaatiot pyrkivät luomaan ja ylläpitämään kestävän etulyöntiaseman saavuttaakseen taloudellisia hyötyjä ja selviytyäkseen yhä enemmän globaaleilla ja kilpailevilla markkinoilla. Franca ja Pahor (2012) uskovat, että tulevaisuudessa kilpailu pätevistä työntekijöistä on yhtä kovaa, kuin kilpailu hyvistä asiakkaista sekä toisin kuin aiemmin, laaja hakijoiden määrä ei enää kilpaile vain yhdestä työpaikasta vaan päinvastoin yritykset kilpailevat yhdestä ja samasta kandidaatista.

Henkilöresurssit ovat kriittinen osa kilpailuedun saavuttamisessa ja usein investoinnit edellä mainittuun ovat tärkeimpiä varsinkin tietovaltaisissa yrityksissä (Sivertzen ym. 2013). Haastavat työmarkkinat antavat päteville työntekijöille useita vaihtoehtoja varsinkin ammatillisilla, informaatio-teknologian, tekniikan ja palveluntuottajien aloilla. Lisäksi haastavat työmarkkinat luovat haasteita yrityksille saavuttaa potentiaaliset tulevaisuuden lahjakkuudet, jotka takaavat yrityksen menestyksen myös jatkossa. (Srivastava & Bhatnagar 2008; Ewing ym. 2002) Työnantajien tulisi siis kyetä tunnistamaan ne ominaisuudet, jotka erottavat heidät muista kilpailevista työnantajista.

Näiden edellä mainittujen haasteiden yhdistäjäksi on muodostunut työnantajabrändäys. Mielenkiinto työnantajabrändiä kohtaan heräsi 1990-luvun puolivälissä, kun Ambler ja Barrow (1996) julkaisivat artikkelin ”The Employer Brand”. Artikkelin julkaisun jälkeen kiinnostus työnantajabrändiä kohtaan kasvoi merkittävästi (Kucherov & Zavyalova 2012). Backhausin ja Tikoon (2004) mukaan hakuosumien määrä termillä ”työnantajabrändi” (Employer brand) oli yhteensä noin kolme tuhatta osumaa käytettäessä hakukoneina Googlea ja Yahoo!a. Useiden aihetta koskevien konferenssien määrä sekä lukuisien konsulttiyritysten, jotka erikoistuiivat työnantajabrändäykseen, perustaminen vahvistavat ilmiön nousun yritysten kiinnostuksen kohteeksi (Kucherov & Zavyalova 2012). Lisäksi kasvanut kiinnostus aiheeseen liittyviin tutkimuksiin (esimerkiksi Universum ja Great Place to Work) kertovat työnantajabrändäyksen tärkeydestä nykyajan työmarkkinoilla.

Aiemassa kirjallisuudessa työnantajabrändäystä on tutkittu useista eri näkökulmista painon ollessa pääsääntöisesti sisäisessä brändäyksessä (Franca & Pahor 2012). Sisäisen brändäyksen tarkoitus on sitouttaa sen olemassa olevat, nykyiset työntekijät yrityksen kulttuuriin ja strategiaan (Backhaus & Tikoo 2004; Moroko & Uncles 2008). Ulkoisen työnantajabrändäyksen fokus on taas uusien, yritykselle arvoa tuottavien, työntekijöiden houkuttelussa (Foster ym. 2010). Tutkielmassani keskityn ulkoiseen työnantajabrändäykseen, eli uusien työntekijöiden houkuttelun näkökulmaan ja siihen, että mitkä työnantajabrändin ominaisuudet vetoavat juuri potentiaalsiin työntekijöihin.

Miksi työnantajabrändäys on niin suosittua tänä päivänä? Mosley (2007) perustelee sen artikkelissaan seuraavasti: ”Kiinnostus lähestymistapaa kohtaan johtaa juurensa kasvavilta ja kilpailluilta työmarkkinoilta, jossa lahjakkaat työntekijät edesauttavat yrityksiä toteuttamaan päämääriään.” Kucherov ja Zavyalova (2012) kertovat vastauksen kysymykseen olevan ilmiselvä: tilanteessa, jossa työmarkkinat ovat todella kilpaillut ja työikäinen väestö pienenee, yritysten ympäri maailman pitää houkutella ja säilyttää työntekijät, jotka lisäävät yrityksen arvoa. Heidän mukaan yritysten pitää implementoida uusia henkilöstöhallinnon prosesseja saavuttaakseen edellä mainittu ja työnantajabrändäys on siihen yksi strategia. Työnantajabrändin suosion kasvua ilmiönä voi hyvin perustella myös nykyisten hakuosumien määrällä, kun käyttää hakukone Googlea. Kuten aiemmin on mainittu; 1990-luvun puolivälissä hakuosumia oli noin kolme tuhatta, kun taas nykyisin hakutermillä ”Employer brand” hakuosumia on noin 453 000 yksinomaan Googlessa.

Vaikka paljon huomiota on osoitettu brändäyksen tutkimiseen asiakkaan näkökulmasta ja asiakaslähtöiseen brändipääoman näkökulmasta, suhteessa siihen tutkimus brändäyksen roolista säilyttää ja houkutella uusia työntekijöitä, jotka muodostavat yrityksen henkisen pääoman, joka taas pohjimmiltaan myötävaikuttaa suorituskykyiseen ja tehokkaaseen tuotteiden ja palveluiden tarjontaan, on jäänyt vähäiseksi (Wilden ym. 2010: 57). Franca ja Pahor (2012) taas perustelevat tutkimusaukon olemassaolon sillä, että vaikka työnantajabrändäys on jo saavuttanut suosiota yrityksissä, puute akateemisesta tutkimuksesta työnantajabrändäyksen aihepiirissä on huomattava. He mainitsevat löytäneen vain ”kourallisen” tutkimuksia, joissa käsitellään teoreettisesti ongelmia työnantajan maineesta työmarkkinoilla ja

työntekijöiden houkuttelusta, sekä edellä mainittujen teorioiden kokeilusta empiirisesti.

Kasvaneesta mielenkiinnosta huolimatta, työnantajabrändin määritelmästä tai ominaisuuksista ei ole aiemmassa kirjallisuudessa päästy myöskään yksimieliseen johtopäätökseen. Työntekijäbrändin käsitteestä ja ominaisuuksista on lukuisia määritelmiä, joita tutkimus esittelee myöhemmin luvussa kaksi. Edelliseen viitaten voidaan kokea, että tutkimusaukko perustuu myös osittain aiemman kirjallisuuden epäyhtenäisyyteen ilmiön ominaisuuksien ja käsitteen määrittelyyn liittyen.

1.2 Työn tavoitteet ja tutkimuskysymykset

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin ominaisuuksista. Tutkimuksessa pyritään myös ymmärtämään mitä työnantajabrändin ominaisuuksia potentiaaliset työntekijät pitävät kiinnostavina sekä miten psykologinen sopimus on yhteydessä työnantajabrändiin. Lisäksi tutkimuksen yksi tavoitteista on muodostaa empiirisesti perusteltu viitekehys työnantajabrändin ominaisuuksista. Aihetta tutkitaan päätutkimuskysymyksen avulla:

”Mistä ominaisuuksista työnantajabrändi koostuu?”

Tutkimus pyrkii lisäksi osallistumaan keskusteluun tuomalla potentiaalisen työntekijän näkemyksiä esille ensimmäisen alatutkimuskysymyksen avulla:

”Mitä työnantajabrändin ominaisuuksia potentiaaliset työntekijät pitävät kiinnostavina?”

Tutkimus pyrkii myös kuvailemaan miten psykologinen sopimus ja sen viestiminen rekrytoinnissa vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden haluun hakea tiettyyn yritykseen töihin. Tutkimuksen kolmas alatutkimuskysymys pyrkii antamaan vastauksen kysymykseen:

”Miten psykologisen sopimuksen viestiminen potentiaalisille työntekijöille on yhteydessä työnantajabrändiin?”

1.3 Tutkimusmetodologia

Tutkimus lähestyy ilmiötä tieteenfilosofisesti subjektivistisesta näkökulmasta, jossa haastateltavien kokemukset ja näkemykset nähdään yksilöstä riippuvaisina (Wilson 2010). Tuomi ja Sarajärvi (2006) mainitsee käsityksen tiedon subjektiivisuudesta olevan yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin ominaisuuksista sekä muodostaa empiirisesti perusteltu viitekehys. Täten tutkimuksessa on päädytty kvalitatiivisiin menetelmiin, joiden kautta tutkimuksessa pyritään löytämään uusia tapoja ymmärtää ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 47). Edelliseen perustaen voidaan todeta, että laadullinen tutkimus voi tuottaa rikkaampia tuloksia ja uutta tietoa voi syntyä. Tämä tutkimus toteutetaan laadullisena tutkimuksena myös siksi, että saadaan kokonaisvaltaisempi ymmärrys tutkittavasta ilmiöstä sen ollessa suhteellisen tuore (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Muodostamalla empiirisesti perusteltu viitekehys tutkimusaiheesta eli yhdistämällä tutkimuksen teoria- ja empiriaosuudessa esiin nousseita havaintoja, voidaan välttää se, ettei tutkimus perustu ainoastaan teoreettiseen viitekehykseen. Näin tutkimukselle voidaan luoda lisäarvoa (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006).

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään kahdella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joiden kautta yksilöiden tulkinnat ja asioille annettavat merkitykset voidaan havaita. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun ohjaamisen kuitenkin kontrolloimatta sitä (Koskinen ym. 2005, 105–106). Kahdella haastattelulla saadaan kerättyä kattava empiirinen aineisto ja mahdollisesti voidaan myös havaita ristiriitaisuuksia, jotka rikastuttaisivat empirian vertaamista teoreettiseen viitekehykseen. Useammalla haastattelulla tutkimuksen todennäköisyys luoda uutta tietoa kasvaa. Tutkimuksessa analysoidaan kerättyä aineistoa induktiivisen lähestymistavan kautta, muodostaen yksittäisistä havainnoista yleistys. Analyysin tavoite on tutkia miten empiirisen aineiston havainnot pätevät valitun teoreettisen viitekehyksen kanssa sekä ilmoittaa selvät eroavaisuudet ja uudet havainnot.

1.4 Tutkimuksen keskeiset käsitteet

Luvussa esitetään tutkimuksen keskeiset käsitteet, joihin kuitenkin palataan vielä syvällisemmin tutkimuksen luvussa 2.

Työnantajabrändi käsitteenä on moniulotteinen. Ambler ja Barrow (1996: 187) määrittivät käsitteen ensimmäisinä seuraavasti: ”Työnantajabrändi on käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen joukko, jotka työllisyys tarjoaa ja jotka identifioidaan työllistyvään yhtiöön.” Tässä tutkimuksessa käytetään kyseistä määritelmää työnantajabrändin ilmiöstä.

Työnantajabrändäys on prosessi, jossa rakennetaan tunnistettava ja uniikki työnantajan identiteetti (Backhaus & Tikoo 2004).

Rekrytointi määritetään Gatewoodin ym. (2008) artikkelissa organisationaalisiksi toiminnoiksi, jotka vaikuttavat avoimia virkoja hakevien työnhakijoiden määrään ja laatuun.

Psykologinen sopimus edustaa työntekijän ja työnantajan välisiä keskinäisiä uskomuksia, käsityksiä ja epävirallisia velvollisuuksia (Rousseau 1989).

Potentiaalinen työntekijä on tässä tutkimuksessa työnhakija, joka etsii potentiaalista työnantajaa.

1.5 Tutkimuksen rakenne

Tutkimuksen rakenne koostuu neljästä eri pääluvusta. Johdannon jälkeen tutkimuksen toisessa luvussa esitellään tutkimuksen aiheeseen liittyvää teoreettista taustaa ja määritellään teoreettinen viitekehys. Kolmannessa luvussa lukijalle esitellään empiirisen tutkimuksen toteuttaminen ja tutkimuksesta saadut tulokset. Neljännessä, viimeisessä, luvussa esitellään tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin sekä liikkeenjohdolliset johtopäätökset. Lisäksi luvussa arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä esitetään ehdotukset jatkotutkimuksille.

2 TYÖNANTAJABRÄNDI

Tässä luvussa kuvaillaan työnantajabrändiä, sen ominaisuuksia ja vaikutuksia potentiaaliin työntekijöihin. Luvun alussa esitellään työnantajabrändin käsitettä aiemman kirjallisuuden perusteella. Useiden esimerkkien avulla pyritään selkeyttämään sitä, mitä käsitteellä tarkoitetaan. Seuraavaksi esitellään työnantajabrändin ominaisuuksia ja eri tapoja luokitella näitä ominaisuuksia. Lisäksi työnantajabrändin roolia rekrytoinnissa tarkastellaan potentiaalisen työntekijän näkökulmasta ja lopuksi kuvailen työntekijän ja työnantajan välisen psykologisen sopimuksen merkitystä sekä esitetään yhteenveto teoreettisesta viitekehyksestä.

2.1 Määritelmä

Työnantajabrändi on kehkeytynyt markkinoinnin periaatteiden soveltamisesta henkilöstön rekrytointiin (Ambler & Barrow 1996). Ambler ja Barrow (1996) olivat ensimmäisten joukossa yhdistämässä henkilöstöjohtamisen ja brändimarkkinoinnin osa-alueita. He määrittivät edellä mainitut osa-alueet yhdeksi konseptiksi – työnantajabrändiksi (Srivastava & Bhatnagar 2010).

Työnantajabrändäyksen suosio nousi huomattavasti 1990-luvun puolivälissä, Amblerin ja Barrow:n (1996) julkaistessa artikkelin ”The Employer Brand”. Vaikka ilmiö nousi talouselämän otsikoihin vasta verrattain myöhään ja käsite tuli laajasti yleisön tietoon, on työnantajabrändäyksestä ja sen kaltaisista strategioista esimerkkejä muun muassa jo sotahistoriassa ja asevoimissa (Barrow & Mosley 2005: 13).

Työnantajabrändin käsitteestä on monia erilaisia määritelmiä. Usein määritelmät ovat samansuuntaisia, mutta yhtä tiettyä määritelmää ilmiöstä ei ole. Se, että käsitteestä on lukuisia erilaisia määritelmiä, johtunee siitä, että ilmiö on suhteellisen uusi (Franca & Pahor 2012). Srivastavan ja Bhatnagarin (2010) mukaan työnantajabrändäys on yleistettynä tietynlainen yrityksen identiteetin johtamisen prosessi. Prosessissa muodostetaan imago yrityksestä erilaisena ja hyvänä työnantajana (Ambler & Barrow 1996; Backhaus & Tikoo, 2004). Nämä mielikuvat luodaan samanaikaisesti yrityksen sisä- ja ulkopuolelle (Srivastava & Bhatnagar

2010). Bergeron (2001) taas määrittelee työnantajabrändäyksen prosessin pyrkivän kertoa, että se on hyvä paikka työskennellä. Sivertzen ym. (2013) puolestaan painottavat työnantajabrändäyksen suosiosta sosiaalisessa mediassa. Aikaisemmissa tutkimuksissa sosiaalista mediaa ja työnantajabrändiä ei ole yhdistetty, sillä sosiaalisen median kanava on suhteellisen uusi mainonnan kanava.

Ambler ja Barrow (1996: 187) kuvaavat uraa uurtaneessa artikkelissaan työnantajabrändin olevan ”käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen joukko, jotka työllisyys tarjoaa ja jotka identifioidaan työllistyvään yhtiöön”. Ewing ym. (2002: 12) taas määrittelevät käsitteen seuraavasti: ”Työnantajabrändäys on mielikuvan rakentamista potentiaalisille työntekijöille, jonka mukaan juuri se yritys, ennen kaikkia muita, on paras paikka työskennellä.” Kuten suurin osa käsitteen määritelmistä, ne yrittävät viestiä työnantajan paremmuudesta kilpailijoihin verratessa. Lloyd (2002) kuvailee käsitettä yksinkertaistetusti ja ymmärrettävästi: työnantajabrändäys on yrityksen pyrkimysten summa, joilla yritetään viestiä nykyisille ja potentiaalisille työntekijöille yrityksen olevan suosittu paikka tehdä töitä. Kucherov ja Zavyalova (2012: 87) lähestyvät työnantajabrändäystä henkilöstöjohtamisen kehittämisen näkökulmasta määrittäen työnantajabrändäyksen progressiiviseksi henkilöjohtamisen kehittämisen lähestymistavaksi perustuen yleiseen brändäysteoriaan, joka noudattaa joitakin brändäyksen periaatteita ja työkaluja, kuten kohdeyleisön tunnistamista, segmentoimista ja mainontaa, tehdäkseen ihmisten johtamisen prosessista tehokkaampaa.

Franca ja Pahor (2012) puolestaan keskittyvät tutkimuksessaan ulkoiseen työnantajabrändäykseen, sillä he kokevat sen olevan vähemmän tutkittu aihe sisäiseen työnantajabrändäykseen nähden. Franca ja Pahor (2012) määrittelevät tutkimuksessaan työnantajabrändin olevan joukko positiivisia ja negatiivisia ominaisuuksia yrityksestä työnantajana, jotka kommunikoidaan molemmille, sisäisille ja ulkoisille yleisöille, erilaisten kanavien kautta. Heidän mukaan juuri nämä toimenpiteet edustavat työnantajan imagoa työmarkkinoilla. He tiivistävät määritelmänsä seuraavasti: ”Itse asiassa se on käsitys yrityksestä työnantajana kaikkien työmarkkinoilla olevien mielissä.” (Franca & Pahor 2012: 88). Kimpakornin ja Tocquerin (2009: 534) määritelmä työnantajabrändistä tukee Francan ja Pahorin (2012) ajatuksia. Kimpakorn ja Tocquer (2009) ovat määritelleet

työnantajabrändin olevan kuva organisaatiosta nykyisten ja potentiaalisten työntekijöiden silmien läpi katsottuna.

Kuten aiemman kirjallisuuden määritelmistä huomaa, työnantajabrändi käsitteenä keskittyy pääsääntöisesti mielikuvaan, jonka potentiaaliset ja nykyiset työntekijät muodostavat tietystä työnantajasta. Työnantajabrändäys taas nähdään yleisesti prosessina, jossa työnantaja rakentaa itsestään houkuttelevan mielikuvan hyvänä työnantajana ja hyvästä paikasta työskennellä. Niin kuin tutkimuksessa on aiemmin mainittu, työnantajabrändin käsitteestä on lukuisia erilaisia määritelmiä, mutta ne ovat yleensä samantyyppisiä. Seuraavassa luvussa esitellään aiemman kirjallisuuden perusteella työnantajabrändin ominaisuuksia.

2.2 Ominaisuudet

Kuten tutkimuksessa on aiemmin mainittu, työnantajabrändin käsitteestä ei ole selvää määritelmää. Myöskään työnantajabrändin ominaisuuksista ei ole olemassa olevassa kirjallisuudessa yleistä luokittelua (Kucherov & Zavyalova 2012: 88). Hieronimus ym. (2005) korostavat tutkimuksessaan yritysten tarvetta selvittää ja määrittää ne ominaisuudet, mitä juuri tietyt potentiaaliset työntekijät pitävät tärkeänä. He mainitsevat perinteisen rekrytoinnin keskittyvän ennemminkin toiminnallisiin työllisyyden hyötyihin kuin aineettomiin, abstrakteihin ja tunnepohjaisiin hyötyihin. Samankaltaista jakoa on huomattavissa esimerkiksi Mosleyn (2007) tutkimuksessa, jossa jaotellaan työnantajabrändin ominaispiirteet rationaalisiin ja emotionaalisiin ominaisuuksiin. Lievens (2007) taas katsoo luokituksen perustuvan mitattaviin ja symbolisiin ominaisuuksiin. Yksi mielenkiintoinen lähestymistapa tuodaan esille Morokon ja Uncles'n (2008) tutkimuksessa heidän ehdottaessaan, että rekrytoinnissa työnhakijat voidaan segmentoida erilaisiin ryhmiin käyttäen demograafisia, maantieteellisiä, psykograafisia ja käyttäytymisen ominaispiirteisiin perustuvia ominaisuuksia. Heidän mukaan edellä mainittu segmentoinnin malli pitäisi myös huomioida työnantajabrändäyksessä, eikä vain kuluttajabrändäyksessä. Kucherov ja Zavyalova (2012), muista poiketen, ehdottaa työnantajabrändin ominaisuuksia jaettavaksi neljään eri luokkaan:

- 1) Taloudelliset ominaisuudet

- 2) Psykologiset ominaisuudet
- 3) Käytännölliset ominaisuudet
- 4) Organisatoriset ominaisuudet

Ensimmäiseen luokkaan eli *taloudellisiin ominaisuuksiin* kuuluu muun muassa korkea palkka, reilu palkitsemis- ja bonusjärjestelmä sekä työajat (Kucherov & Zavyalova 2012). Myös Barrow ja Mosley (2005: 28) esittävät kirjassaan työnantajabrändin ominaisuuksia, jotka sopivat Kucherovin ja Zavyalovan määrittelemään ensimmäiseen luokkaan, kuten palkan ja muut edut sekä mahdollisuuden ylentyä.

Psykologisiin ominaisuuksiin Kucherov ja Zavyalova (2012) luettelevat esimerkiksi vahvan yrityskulttuurin, positiiviset yrityksen sisäiset ihmissuhteet ja tiimityöskentelyn. Barrow'n ja Mosleyn (2005: 88) kymmenestä ominaispiirteestä psykologisiin ominaisuuksiin lukeutuu muun muassa yrityksen monimuotoisuus ja kaikille annetut yhtäläiset mahdollisuudet. Srivastavan ja Bhatnagarin (2010: 29) käsitys työntekijöiden huomioonottamisesta ja työpaikan hauskuudesta kuuluu myös osaksi työnantajabrändin psykologisia ominaisuuksia. Työpaikan hauskuus voidaan myös rinnastaa työilmapiiriin.

Kolmanteen luokkaan eli *käytännöllisiin ominaisuuksiin* kuuluu työn sisältö, koulutusmahdollisuudet, mahdollisuudet uran kehittämiseen ja työnantajan mahdollisuus ymmärtää täysin työntekijöiden tiedot ja taidot (Kucherov & Zavyalova 2012: 88). Mahdollisuudet matkustaa ja tehdä töitä kansainvälisesti kuuluvat myös työnantajabrändin käytännöllisiin ominaisuuksiin (Barrow & Mosley 2005).

Organisatorisiin ominaisuuksiin lukeutuu muun muassa yrityksen markkina-asema, kansainvälinen aktiivisuus, yrityksen historia sekä yrityksen ylimpien johtajien ja kuluttajabrändien maine (Kucherov & Zavyalova 2012: 88). Lisäksi yrityksen yhteiskuntavastuullisuus, sen historia ympäristövaikutuksista ja kyky innovoida voidaan sisällyttää työnantajabrändin organisatorisiin ominaisuuksiin (Barrow & Mosley 2005). Voidaan siis olettaa, että organisatoriset ominaisuudet määrittelevät jotakuinkin yrityksen maineen ulkoisen yleisön silmissä.

Taloudelliset ominaisuudet viittaavat suoraan yrityksen materiaaliseen tai rahalliseen korvaukseen ja niillä on vaikutus jokaisen työntekijän hyvinvointiin. Psykologiset ominaisuudet taas vaikuttavat yksilön hyväksyntään ja osallisuuteen organisaatiossa, jossa hän työskentelee. Käytännölliset työnantajabrändin ominaisuudet koskevat tiettyä työpaikkaa, sen työn sisältöä sekä ammatillisen kehittymisen ja urakehityksen perspektiivejä (Kucherov & Zavyalova 2012: 88). Taloudellisia, psykologisia ja käytännöllisiä ominaisuuksia voidaan siis pitää työnantajabrändin sisäisinä ominaisuuksina. Organisatoriset ominaisuudet taas viittaavat siihen, miten yrityksen ulkopuoliset sidosryhmät näkevät yrityksen. (Kucherov & Zavyalova 2012: 88)

Tutkimuksen empiirisessä osiossa keskitytään Kucherovin ja Zavyalovan (2012) määrittelemään malliin työnantajabrändäyksen eri ominaisuuksista sillä empiirisen aineiston tematisointi ja analysointi toteutuu tutkimuksen tavoitetta kunnioittaen selvemmin, kun työnantajabrändin ominaisuudet ovat jaettu selviin luokkiin. Ambler ja Barrow (1996: 187) kuvaavat uraa uurtaneessa artikkelissaan työnantajabrändin olevan käytännöllisten, taloudellisten ja psykologisten hyötyjen joukko, jotka työllisyys tarjoaa ja jotka identifioidaan työllistyvään yhtiöön. Tätä käsitettä myös tutkimus käyttää työnantajabrändin määritelmänä. Kucherovin ja Zavyalovan (2012) neljä työnantajabrändin ominaisuuksien luokkaa vaikuttavat olevan johdettu, ainakin osittain, Amblerin ja Barrow'n (1996) käsitteen määritelmästä. Lisäksi he ovat lisänneet neljänneksi ulottuvuudeksi organisatoriset ominaisuudet, jotka ovat tutkimuksen kannalta tärkeitä juuri potentiaalisten työntekijöiden eli ulkoisen yleisön näkökulmasta.

Seuraavassa alaluvussa käsitellään työnantajabrändäyksen roolia rekrytoinnissa ja sitä, miten työllisyyden ominaisuudet ja hyödyt tulisi viestiä potentiaalisille työntekijöille. Luku 2.3. johdattelee lukijan myöhemmin esiteltävään psykologisen sopimuksen aiheeseen.

2.3 Työnantajabrändäyksen rooli rekrytoinnissa

Ei ole enää epäilystä siitä, etteikö työnantajabrändäystä käytetä yhä enenevässä määrin potentiaalisten työntekijöiden houkutteluun (Business Day 2004 via Arachchige & Robertson 2011). Tutkimuksen edellisen luvun alussa painotettiin sen

tärkeyttä, että työnantajat ottavat selvää ja määrittävät ne ominaisuudet, jotka ovat tärkeimpiä tietyille potentiaalisille työntekijöille. Arachchige ja Robertson (2011) korostavat, että on tärkeää tunnistaa työnantajabrändäyksen rooli rekrytointiprosessissa sen jälkeen, kun yritys on tunnistanut tarpeensa tehokkaalle rekrytoinnille ja lisäksi kun he ovat tunnistanet juuri ne ominaisuudet, jotka ovat tärkeitä potentiaalisille työntekijöille.

Työnantajabrändi, kuten kuluttajabrändikin, on tiiviisti sidoksissa siihen miten asiakkaat, työnantajabrändin ilmiössä työnhakijat, kokevat ja käsittävät sen (Knox & Freeman 2006). Yksi mielenkiintoinen aiemman tutkimuksen tuloksista on se, että rekrytoijilla ja potentiaalisilla työntekijöillä on tilastollisesti erilaiset käsitykset organisaation imagosta, jossa rekrytoijilla on huomattavasti ruusuisempi kuva organisaatiosta, kun potentiaalisilla työntekijöillä (Knox & Freeman 2006). Täten on tärkeää, että sisäinen ja ulkoinen markkinointi ovat integroituja, jotta käsitys työnantajan maineesta on realistinen ja rehellisesti viestittävässä myös ulkoiselle yleisölle (Arachchige & Robertson 2011).

Ihanteellisen työnantajabrändin pitäisikin luoda kuva toiminnallisista ja symbolisista ominaispiirteistä organisaatiosta, jotta työnhakijat voisivat erottaa sen muista työmarkkinoiden kilpailijayrityksistä. Rekrytointiprosessissa työnantajabrändäyksen luoma informaatio ilmaisee ja antaa työntekijöiden ymmärtää työtehtävän luonteen, uramahdollisuudet, haasteet ja uniikit organisaation piirteet (Arachchige & Robertson 2011). Tämän informaation myötä organisaatiot voivat myös oikaista harhaluuloja ja vähentää työnhakijoiden ennakkoluuloja sekä muita mielikuvia (Rousseau 2001).

Backhaus ja Tikoo (2004) korostavat potentiaalisten työntekijöiden näkemysten tunnistamisen tärkeyttä organisaatiosta koko rekrytointiprosessissa. Heidän ajatuksiaan tukee Cablen ym. (2000) tutkimus, jossa havaittiin yritysten tarjotessa rekrytointiprosessissaan vain positiivista ja toivottua tietoa, johtavan mahdollisesti epärealistisiin ja todellisuudenvastaisiin odotuksiin työnantajasta tai työnkuvasta. Cablen ym. (2000) mukaan tämä voi myöhemmin johtaa työntekijöiden pettymykseen, joka symbolisoi psykologisen sopimuksen rikkoutumista joka taas johtaa kasvavaan aikomukseen irtisanoutua, vähenevään työtyytyväisyyteen ja

luottamuksen madaltumiseen sekä laskevaan työtulokseen. Meglino ym. (1999) esittävät realistisen työnantajabrändin esittämisen paremmaksi vaihtoehdoksi, jossa työnantaja tarjoaa tietoa molemmista, työllisyyden positiivista ja mahdollisesti myös negatiivisista puolista. Backhaus ja Tikoo (2004) taas väittävät tämän vähentävän työllisyyden epärealistisia odotuksia, joka vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja roolien monitulkintaisuutta sekä lisää luottamusta organisaatioon ja työntekijöiden näkemystä työnantajan rehellisyydestä.

Voidaan siis tiivistää, että työnantajan rehellinen, eikä vain odotettujen ja haluttujen ominaisuuksien, viestintä potentiaalisille työntekijöille lisää työntekijöiden luottamusta ja ennaltaehkäisee psykologisen sopimuksen mahdollista rikkoutumista jatkossa. Rehellinen viestintä siis sitouttaa työntekijöitä yritykseen ja säästää laskevan työntekijöiden vaihtuvuuden myötä kustannuksissa.

Seuraavaksi tutkimus käsittelee tarkemmin aiemmin mainittua psykologista sopimusta ja sen tärkeyttä työnantajabrändäyksessä.

2.4 Psykologinen sopimus työnantajabrändäyksessä

Psykologisen sopimuksen teoria ja sen vaikutus työntekijän organisationaaliseen suhteeseen tarjoaa perustan työnantajabrändäykseen (Backhaus & Tikoo 2010). Perinteisessä konseptissa psykologisella sopimuksella tarkoitetaan työntekijöiden ja työnantajien välistä äänetöntä sopimusta, jossa työntekijät lupaavat lojaalisuutensa vastineeksi työnantajan turvaamasta työllisyydestä (Hendry & Jenkins 1997). Talouselämän (2012) artikkelin mukaan psykologinen sopimus on henkilön omassa mielessä tehty, usein ääneen lausumaton sitoumus siitä, mitä työntekijä ja toisaalta työnantaja odottavat henkilön ottaessa vastaan uuden tehtävän. Se on henkinen malli työntekijän ja organisaation suhteesta.

Rousseau (1989) kuvailee psykologisen sopimuksen ja tavallisen sopimuksen eroja muun muassa siten, että psykologiset sopimukset ovat kirjoittamattomia. Hendry ja Jenkins (1997) taas kuvailevat psykologisia sopimuksia äänettömiksi. Rousseau (1989) lisää aiempaan myös sen, ettei psykologisen sopimuksen osapuolten tarvitse olla yksimielisiä sopimuksen ehdoista.

Psykologinen sopimus sisältää asioita, joita ei yleensä haluta kirjata paperille tai asioita, joista ei haluta keskustella. Psykologisen sopimuksen sisältö pyrkii yleensä vastaamaan siihen mitä työntekijä odottaa saavansa tullessaan yritykseen tai mitä työntekijä aikoo antaa yritykselle. Lisäksi se sisältää asioita mitä työnantaja odottaa saavansa työntekijältä ja mitä työnantaja antaa työntekijälle. (Talouselämä 2012.)

Psykologinen sopimus on verrattavissa myös brändin arvolupaukseen. Arvolupauksen tulisi viestiä selvästi, mitä hyötyjä brändistä on kuluttajalle. Tätä samaa periaatetta voi myös verrata työnantajabrändäykseen siten, että työnantajan arvolupauksen on selvästi kerrottava potentiaalisille työntekijöille, mitä hyötyä työskentelystä juuri heille on. Psykologisen sopimuksen toteutuessa työntekijä sitoutuu työnantajaan ja on sille lojaali (Robinson & Rousseau 1994). Jos psykologista sopimusta rikotaan, työntekijän sitoutuminen työnantajaan sekä työntekijän tuottavuus laskee. Tämä taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden vaihtuvuuteen (Robinson & Rousseau 1994).

Aggerholm ym. (2011) laajentavat psykologisen sopimuksen käsitettä dynaamisesta näkökulmasta kuvaten muun muassa yhteiskunnan hyvinvoinnin ja talouden vakauden sekä taantumien vaikutusta sidosryhmien tarpeisiin ja täten myös psykologiseen sopimukseen sekä työnantajabrändäykseen. Backhaus ja Tikoo (2010) yhdistävät artikkelissaan tämän näkemyksen Baruchin (2004) kehittämään, uuden psykologisen sopimuksen muotoon. Yrity maailman trendien muutokset muun muassa työntekijöiden lukumäärän vähentämisessä, ulkoistamisessa ja dynaamisuudessa ovat luoneet uuden muodon psykologiselle sopimukselle, jossa työnantajat tarjoavat työntekijöilleen haluttuja ja kysytyjä taitoja koulutuksien ja kehittämisen kautta vastineena työntekijöiden vaivannäöstä ja joustavuudesta (Baruch 2004). Tässä työllisyyden realistisessa ja jopa negatiivisessa tilanteessa, yritykset käyttävät työnantajabrändiään mainostaakseen niitä hyötyjä mitä ne vielä tarjoavat, kuten koulutuksia ja uramahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen (Hendry & Jenkins 1997).

Konkreettisesti voidaan ajatella siten, että talouden voidessa hyvin työntekijät arvostavat korkeita palkkoja, kun taas talouden taantumassa korkeiden palkkojen arvostus laskee ja koulutusta sekä kehittymistä pidetään arvokkaampana.

Työmarkkinat ovat edellä mainittuun peilaten siis dynaamiset, joten työnantajabrändin pitää kyetä muuttumaan ajan trendien mukaan, jotta yritykset osaavat luoda ajantasaisen arvonlupauksen potentiaalisille työntekijöille ja siten tarjoamaan realistisen psykologisen sopimuksen. Yleisesti katsottuna yritykset ovat osittain epäonnistuneet täyttämään näitä lupauksia (Hendry & Jenkins 1997). Työnantajabrändäyksen kampanjat voidaankin suunnitella siten, että ne muuttaisivat työntekijöiden käsityksiä näistä aiemmin lupauksissa epäonnistuneista yrityksistä (Backhaus & Tikoo 2010).

2.5 Yhteenveto teoreettisesta viitekehystä

Tässä luvussa esitellään yhteenveto teoreettisesta viitekehystä, joka on esitetty alla olevan kuvion avulla. Kucherovin ja Zavyalovan (2012) luokituksen mukaan työnantajabrändi koostuu neljästä eri ominaisuudesta: taloudellisista, psykologisista, käytännöllisistä sekä organisatorisista ominaisuuksista. Tämä tutkimus tuo myös psykologisen sopimuksen näkökulman työnantajabrändiin, sillä kuten Backhaus ja Tikoo (2010) perustelevat, psykologisen sopimuksen teoria ja sen vaikutus työntekijän organisationaaliseen suhteeseen tarjoaa perustan työnantajabrändäykseen.

Aiemmin psykologista sopimusta ei ole suoranaisesti liitetty työnantajabrändin ominaisuudeksi. Tämä tutkimus pyrkiikin osallistumaan keskusteluun työnantajabrändin ominaisuuksista liittämällä psykologisen sopimuksen yhdeksi sen ominaisuuksista. Tutkimuksen empiirisessä osiossa pyritään myöhemmin lisäämään ymmärrystä psykologisen sopimuksen ja työnantajabrändin suhteesta sekä löytämään empiirisen aineiston perusteella tuloksia, jotka tukevat teoreettista viitekehystä.



Kuvio 1. Työnantajabrändin ominaisuudet

3 EMPIIRINEN TUTKIMUS

Tutkimuksen empirialuvussa esitellään tutkimuksen metodologia ja käsitellään sen empiirinen aineisto. Luvun alussa esitellään tutkimusmenetelmät ja miten aineisto on kerätty. Empiirisen aineiston keruun yhteydessä esitellään myös haastateltavien taustat. Lopuksi empiirinen aineisto analysoidaan ja peilataan sitä teoriassa esitettyyn viitekehukseen sekä esitetään tutkimuksen empiiriset tulokset.

3.1 Tutkimusmenetelmät

Lähestyn tutkimusta tieteenfilosofisesti subjektivistisesta näkökulmasta, jossa haastateltavien kokemukset ja näkemykset nähdään yksilöstä riippuvaisina (Wilson 2010). Tuomi ja Sarajärvi (2006) mainitsevat käsityksen tiedon subjektiivisuudesta olevan yksi laadullisen tutkimuksen kulmakivistä.

Tutkimuksen tavoitteena on lisätä ymmärrystä työnantajabrändin ominaisuuksista potentiaalisen työntekijän näkökulmasta sekä muodostaa empiirisesti perusteltu viitekehys. Täten tutkimuksessa on päädytty kvalitatiivisiin menetelmiin, joiden kautta tutkimuksessa pyritään löytämään uusia tapoja ymmärtää ilmiötä (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005: 47). Edelliseen perustaen voidaan todeta, että laadullinen tutkimus siis voi tuottaa rikkaampia tuloksia ja lisäksi uutta tietoa voi syntyä.

Tavoitteena laadullisessa tutkimuksessa on saavuttaa tulos, jossa jonkin tietyn ilmiön piirteet saatetaan ymmärrettävään muotoon (Koskinen ym. 2005). Jotta tutkimuksessa saavutettaisiin puolueeton näkökulma, tutkimustilannetta ei ole manipuloitu ja täten pyrkimyksenä onkin tavoittaa haastateltavien oma näkökulma ja ajatukset ilmiöstä (Eskola & Suoranta, 1998: 88).

Kerättyä aineistoa analysoidaan induktiivisen lähestymistavan kautta, muodostaen yksittäisistä havainnoista yleistys, jota myöhemmin voidaan verrata alkuperäiseen teoreettiseen viitekehukseen. Analyysin tavoite on tutkia miten empiirisen aineiston havainnot pätevät valitun teoreettisen viitekehysten kanssa sekä ilmoittaa selvät

eroavaisuudet. Empiiristen tulosten yhteydessä muodostetaan empiirisen tutkimuksen pohjalta luotu uusi teoreettinen viitekehys.

3.2 Empiirisen aineiston keruu

Tutkimuksen empiirinen aineisto kerätään kahdella puolistrukturoidulla teemahaastattelulla, joiden kautta yksilöiden tulkinnat ja asioille annettavat merkitykset voidaan havaita. Puolistrukturoitu teemahaastattelu mahdollistaa haastattelun ohjaamisen kuitenkin kontrolloimatta sitä (Koskinen ym. 2005, 105–106). Kahdella teemahaastattelulla saadaan kerättyä kattava empiirinen aineisto. Haastatteluiden avulla voidaan myös huomata mahdolliset ristiriitaisuudet, jotka rikastuttaisivat empirian vertaamista teoreettiseen viitekehukseen. Lisäksi useammalla haastattelulla tutkimuksen todennäköisyys luoda uutta tietoa kasvaa.

Haastateltavat vastasivat ennalta määrättyihin kysymyksiin vapaasti omin sanoin ja mahdolliset tarkennukset tehtiin jatkokysymysten avulla (Koskinen ym. 2005, 104). Ensimmäinen haastattelu käytiin video-yhteyden välityksellä Skype-ohjelmaa käyttäen. Skype-ohjelman käyttö mahdollistaa myös sen, että normaalin keskustelun äänityksen lisäksi haastattelu voidaan toistaa uudestaan myös videon osalta. Tämä mahdollistaa haastateltavan kehonkielen analysoinnin, josta voidaan saada lisää painoarvoa verbaalisesti tuotetun tekstin rinnalle. Toinen haastattelu suoritettiin kasvokkain ja pelkkä ääni nauhoitettiin.

Haastateltavat henkilöt valittiin sen perusteella, että he ovat joko juuri valmistumassa tai vastavalmistuneita, jotka ovat tutkimuksen aikana hakeneet töitä. Tutkimuksen aiheen ollessa haastateltaville ajankohtainen, työnantajabrändi ja muut ilmiöön liittyvät ominaisuudet olivat osittain haastateltaville jo entuudestaan tuttuja. Täten tutkimuksessa saavutettiin rikkaampia tuloksia, haastateltavien kokemusten ollessa tuoreita. Tutkimuksen haastateltaviksi valikoituivat naispuolinen 25-vuotias vastavalmistunut Kauppatieteiden Maisteri (myöhemmin haastateltava 1) ja miespuolinen, 26-vuotias, syksyllä 2016 Kauppatieteiden Maisteriksi valmistuva henkilö. Haastateltava 1:llä oli rekrytointiprosessi vielä kesken ja haastateltava 2:lla oli vasta tullut tieto uudesta työsuhteesta.

Haastattelut suoritettiin viikolla 14/2016. Haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin mahdollistaen haastattelujen myöhempi analysointi. Molempien haastattelujen puhekielisyyttä on korjattu luettavampaan muotoon ja täytesanoja on tarpeen mukaan karsittu pois, jotta empirian suorat lainaukset olisivat helpompi lukea.

3.3 Empiirisen aineiston analysointi

Empiirisen aineiston analysointi pohjautuu tutkimuksessa luotuun teoreettiseen viitekehykseen. Viitekehysten pohjalta luotiin empiirisessä tutkimuksessa käytetty teemahaastattelurunko (liite 1). Viitekehys mahdollisti myös puolistrukturoidun teemahaastattelun rungon luomisen alueittain. Teema-alueet taas mahdollistavat haastattelun kulun ohjaamisen ja ne myös helpottavat haastattelijaa sekä haastateltavaa pysymään tietyssä, halutussa, aiheessa. Käytetty haastattelumuoto mahdollistaa myös poikkeamat järjestyksessä, jossa kysymykset oli suunniteltu esittää (Koskinen ym. 2005, 104). Siksi haastattelutilanteissa pyrittiinkin luomaan joustava ympäristö, jossa keskustelu oli vapaata. Luomalla haastateltavan mahdollisuus vaikuttaa keskustelun kulkuun, tutkimuksessa saavutettiin merkittäviä tuloksia, joita ei ole aiemmin mainittu teoreettisessa viitekehyyksessä. Nämä huomiot ovat otettu mukaan empiirisen tutkimuksen pohjalta tehtyyn teoreettiseen viitekehykseen, joka esitetään seuraavassa luvussa.

Tämän tutkimuksen yksi tavoitteista oli lisätä ymmärrystä työnantajabrändistä ilmiönä ja täten empiirisestä aineistosta on valittu tutkimuksen kannalta olennaiseksi katsotut lainaukset (Hirsjärvi & Hurme 2008, 145–146).

3.4 Empiiriset tulokset

Tässä luvussa analysoidaan empiirisen tutkimuksen tuloksia ja etsitään yhtäläisyyksiä sekä eroavaisuuksia teoreettisesta viitekehyyksestä. Luku etenee siinä järjestyksessä, missä kysymykset oli suunniteltu esitettävän haastattelutilanteissa eli jäljitellen teemahaastattelurunkoa. Haastattelutilanteessa keskustelun laajennuttua koskemaan toista aihetta tai kysymystä, on lainaus siirretty tutkimustulosten loogisen esittämisen kannalta olennaisella tavalla oikean teema-alueen alle. Ensiksi analysoidaan haastateltavien käsitystä työnantajabrändistä sekä hyvästä

työnantajabrändistä, jonka jälkeen keskitytään kuvaamaan käsityksiä työnantajabrändin ominaisuuksista. Viimeinen teema-alue käsittelee käsityksiä psykologisesta sopimuksesta työnantajabrändäyksessä. Suorat lainaukset ovat jaoteltu siten, että lainauksia ollessa kaksi, ylempi kuvaa haastateltava 1:n vastauksia ja alempi haastateltava 2:n.

3.4.1 Käsitys työnantajabrändistä

Molemmille haastateltaville työnantajabrändi käsitteenä ja ilmiönä oli entuudestaan tuttu. Haastateltavat yhdistävät työnantajabrändäyksen selvästi viestintään ja tapaan kertoa, että minkälainen työnantaja yritys on tai millaista yrityksessä on työskennellä. Haastateltavat myös tunnistivat työnantajabrändäyksen olevan enenevässä määrin suosittu ilmiö ja myös sen, että yritysten tulisi keskittyä työnantajabrändiinsä luomiseen.

”Sehän on ihan puhtaasti viestintää! Se just kulminoitu siihen, et yritykset haluaa viestii niille potentiaalisille työntekijöille sitä, että millainen he on yrityksenä ja millaista heillä on olla töissä – pyritään puhtaasti ihan houkuttelee työntekijöitä... Sillä pystytään viestii sitä et millaisia henkilöitä yritys hakee töihin ja sitä kautta pystytään myös karsimaan.. Sillä pystytään vähän kuten viestiä just sille halutulle ryhmälle kenet yritys haluaisi sinne töihin!”

”Työnantajabrändäykseen kasvavissa määrin nykyään keskitytään ja se on tämmöinen uudempi tieteenala ja yritykset siihen nykyään enemmän keskittyy ja joutuu keskittymään [...]”

Työnantajalähtelyys oli molempien mielestä suosittu ja uusi ilmiö työnantajabrändin viestinnässä. Työnantajalähtelyydellä haastateltavat tarkoittavat nykyisten työntekijöiden käyttämistä viestinnän välineenä, kun halutaan kertoa millaista tietystä yrityksessä on työskennellä.

”Mun mielestä se mistä se brändäys ihan alkujaan lähtee niin se lähtee työnantajan sisäisestä viestinnästä. Sun on pakko myydä se idea kaikille työntekijöille ekaks.. Se lähtee kyllä sieltä ja se kyllä välittyy ulkopuolelle... Tottakai HR- ja markkinointi-osastolla on aika suuri vastuu mutta se on mielestäni leviämässä yhä enemmän myös työntekijöille, kun puhutaan tästä työnantajalähtelyydestä [...]”

”Mitä nyt on rahoituslalla vastaan tulee, niin hirveästi halutaan viestiä sitä nykyisten työntekijöiden kautta, esimerkiksi videomateriaali on lisääntynyt todella paljon!”

Molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä myös siitä, että työnantajabrändiin vaikuttaa yrityksen yleinen maine sekä kuluttajabrändien maine, kuten myös teoreettisessa viitekehyksessä on mainittu.

”Se työnantaja rakentaa omaa brändiään ja viestii omasta brändistään asiakkaille sekä potentiaalisille työntekijälle. Mutta lopulta se mielikuva rakentuu ihmisten omissa aivoissa – johon liittyy kaikki muutkin omat kokemukset ja mitä muut ihmiset kertoo. Se ei ole ainoastaan yritys joka pystyy siihen vaikuttamaan. Jos yrityksen tuote on ollut hyvä niin siihen on helpompi rakentaa työnantajabrändi [...]”

”No siis ekana sanasta tulee mieleen et mikä on brändi? Ja monesti myös ihan kokonaan se yrityksen maine on sidoksissa siihen työnantajabrändiin. Jos sinulla on tosi epäluotettava brändi, tuote tai palvelu, niin ei yleensä kukaan työnantajabrändi ole positiivinen. Ne on läheisesti yhteydessä toisiinsa, mutta totta kai työnantajabrändi voi olla voimakkaampi tai positiivisempi kuin itse tuote [...]”

Haastateltavat totesivat yhtenäisesti, että työnantajabrändäys esiintyy pääosin sosiaalisessa mediassa. He olivat myös samaa mieltä siitä, ettei printtimainontaa juuri käytetä työnantajabrändäyksessä. Haastateltava 1 myös mainitsi teoreettisessa viitekehyksessäkin mainitun tutkimuksen, jossa etsitään Suomen parasta työpaikkaa ja sen merkityksen, jos yritys menestyy tämänkaltaisissa tutkimuksissa tai kilpailuissa.

”Kyllä mun näkökulmasta työnantajabrändäys tapahtuu aika paljon jo sosiaalisessa mediassa tai netissä, mutta siihen sitten liittyy myös näkyvyys rekrymessuilla, näkyvyys kouluilla ja yritysten mukanaolo kursseilla... Mietin mitä muita offline-kanavia on... Ei ole ehkä lehtiä... En ole hirveesti nähnyt.. Itse seuraan LinkedIni:ssa ja tottakai jos ne menestyy jossain kilpailuissa tyyliin ”Suomen paras työpaikka vuonna 2015” tai ”Kauppalehden menestyjäyritys”, niin kyllähän se jo kertoo että yritys varmasti huolehtii omista työntekijöistään.”

”[...] Televisiossa ei mitään hirveen paljoa, et enimmäkseen sosiaalisessa mediassa, eli se on se pääkanava tällä hetkellä. LinkedIni:ssa ja Facebookissa ainakin ite törmää siihen eniten! Printtimainontaan en törmää oikeastaan ikinä.”

3.4.2 Käsitys hyvästä työnantajabrändistä

Molemmat haastateltavat olivat samaa mieltä siitä, että hyvä työnantajabrändi on rehellinen ja se ei kaunistele työnantajaa. Rehellinen viestintä viittaa suoraan psykologisen sopimuksen realistisuuteen ja siihen, ettei työilmoituksessa luvata liikoja. Psykologiseen sopimukseen palataan vielä tarkemmin luvussa 3.4.4.

Lisäksi esille nousseita hyviä ominaisuuksia oli liiketoiminnan kestävä pohja, yrityksen ja kuluttajabrändien maine sekä sujuva viestintä rekrytointiprosessin eri vaiheissa. Haastateltava 1 totesi myös kokevansa tärkeäksi sen, että liian virallinen työnantajabrändi viittaa siihen, että työnantaja on kaavoihin kangistunut mikä taas heikentää yrityksen työnantajabrändiä.

” [...] hyvä työnantajabrändi on semmoinen joka viestii itsestään läpinäkyvästi ja selkeästi, sillä tavalla että se kertoo oikeasti siitä yrityksestä ... tulee heti ekana mieleen sosiaalinen media ja videot.. Ne (yritykset) kertoo videolla, että täällä on tällainen Maija töissä, ja millainen on hänen työpäivänsä. Ne kertoo oikeasti inhimillisellä tavalla minkälainen se yritys on työpaikkana ja sitten totta kai rehellisesti. Varsinkin ite omassa rekryprosessissa, jos prosessi ja kaikki se kun on yhteydessä työnantajaan on selkeää ja luotettavaa, eikä välttämättä tarvii olla ees rekryprosessi, vaan ku soittaakin (potentiaaliselle työnantajalle) ja kysyy, niin ne selittää selkeesti ja vakuuttavasti omasta yrityksestään... Ne (työnantajat) tietää ja osaa kertoa itsestään työnantajana... Henkilökohtaisesti arvostan työnantajaa, joka ei ole liian formaali. Kärkkäästi vois sanoa, että joidenkin pankkien tai suurten B2B- yritysten toimintatapa on tosi virallinen aina... Jos on liian virallinen niin on monesti myös kaavoihin kangistunut - mulle se haittaa sitä positiivista työnantajabrändiä. Tykkään siitä, että ne tulevat ihmisten tasolle [...]”

Lisäksi haastateltava 1:n mielestä yksi tärkeimpiä työnantajabrändin ominaisuuksia on se, että yritys on esillä niissä kanavissa missä potentiaaliset työntekijät ovat.

”Tärkeintä on se että se yritys on esillä niissä kanavissa missä ne potentiaaliset työnhakijat ovat... Se on tiivistettynä niin kuin kaikki. Siihen kuuluu se, että ne ovat esimerkiksi kouluissa, messuilla tai luennoilla... Sitten siinä on koko sosiaalisen median läsnäolo, erityisesti Facebook, LinkedIn, Instagram, Snapchät, Periscope ja Twitter.”

Haastateltava 2:n mukaan hyvä työnantajabrändi on alasta riippuvaa, eikä sitä voi yleistää koskemaan kaikkia työnantajia. Hänen mielestään hyvä työnantajabrändi lähtee kestävästä liiketoiminnan pohjasta ja työnantajabrändi rakentuu puhtaasti sen

päälle. Hän mainitsee myös psykologiseen sopimuksen viitaten työnantajabrändin viestinnän rehellisyyteen ja läpinäkyvyyteen. Lisäksi yrityksen maineen ja kuluttajabrändien maineen pitää olla positiiviset.

” [...] se riippuu niin paljon alasta ja niin pois päin.. Semmoista yhtä tiettyä on hyvin vaikea nimetä.. Jos mietitään ihan millainen on vaan puhtaasti hyvä niin se on semmoinen et se lähtee sieltä liiketoiminnasta et se on kestäväällä pohjalla, et se rakentuu periaatteessa se brändi ihan puhtaasti siihen liiketoiminnan päälle. Se liiketoiminta on tosi kestävä ja siit näkee sen, että tätä ei yritetä vaan saada kuulostamaan hyvältä, vaan et näkee ihan siit yrityksestä ja viestinnästä et siel uskotaan siihen et mitä tekee... Myös maineen ja kuluttajabrändin pitää olla kunnossa [...]”

3.4.3 Käsitys työnantajabrändin ominaisuuksista

Haastateltavien vastauksissa on selviä yhtäläisyyksiä työnantajabrändin ominaisuuksista ja siitä, missä järjestyksessä he niitä arvostavat. Molemmista haastatteluista on löydettävissä lukuisia samankaltaisuuksia tutkimuksen teoreettisen viitekehyksen kanssa. Ominaisuuksia jokaisesta neljästä luokasta (taloudelliset, psykologiset, käytännölliset ja organisatoriset ominaisuudet) on havaittavissa haastateltavien vastauksissa. Seuraavaksi käydään läpi haastateltavien käsityksiä työnantajabrändin ominaisuuksista luokka kerrallaan.

Taloudelliset ominaisuuksista eivät vaikuttaneet olevan kummallekaan haastateltavalle tärkeä työnantajabrändin ominaisuus. Työnantajabrändin taloudellisista ominaisuuksista vain palkka mainittiin ja sitäkään ei koettu tärkeäksi.

”Ekaks tuli mieleen et mikä on vähiten tärkeä, niin ne on taloudelliset ominaisuudet.. En arvota niitä kovin korkealle tässä vaiheessa uraa.. Se on käytännössä se viimeinen plussa [...]”

”Mää arvostan kehittymismahdollisuuksia ja hyvää työilmapiiriä enemmän kuin palkkaa mut totta kai siinä menee raja – onhan kuitenkin palkalla tultava toimeen [...]”

Psykologista ominaisuuksista haastateltavat olivat yhtä mieltä siltä osin, että työilmapiiri on tärkeä ominaisuus työnantajabrändissä. Vaikkei haastateltava 1 suoraan kertonut arvostavansa työilmapiiriä niin selvästi kuin haastateltava 2, voi myös hänen vastauksista lukea työilmapiirin tärkeyden.

”Niin kyllä se työilmapiiri tai kulttuuri vaikuttaa paljon enemmän kun se vastuullisuus... Mä arvostan kehittymismahdollisuuksia ja hyvää työilmapiiriä enemmän kuin palkkaa [...]”

” [...] kyllähän työilmapiiri on tärkeä. En usko et kukaan ihminen jaksaa työskennellä sellaisessa yrityksessä, jossa työilmapiiri on huono vaikka työtehtävä olis siisti [...] työviihtyvyydestä viestiminen lähtee jo työhaastattelutilanteesta et jos siinä annetaan huono kuva työilmapiiristä niin saattaa tulla työntekijälle kuva et en halua edes olla siinä yrityksessä töissä [...]”

Työnantajabrändin käytännöllisistä ominaisuuksista nousi molempien haastateltavien vastauksista selkeästi esille työn sisällön tärkeys, koulutusmahdollisuudet sekä mahdollisuudet uran kehittämiseen.

”Sanoisin ekaks et tarpeeks moninaiset työtehtävät ja se tarkoittaa sitä, et ne työtehtävät on monipuolisia ja haasteellisia [...] se miltä työtehtävä kuulostaa nii se on tärkein kyllä [...]”

”Ensin etitään työtehtäviä mikä sopii ja sit valitaan vasta yritys. Ehkä se on vähän toissijaista et mitä oven yläpuolella lukee. Se on enemmän se tehtävänkuva ja sit sen jälkee ruvetaan arvioimaan firma [...] tärkeimpiä on varmaa et yritykset tarjoaa sellaisen mahdollisen jatkumon. Et se työsuhde ei oo mikään sellanen et tuu tänne ja hoida tää projekti ja sit lähet menee. Eli et työnantaja pystyy selvästi viestii et siel on aina tarvetta hyvillle työntekijöille ja et uramahdollisuuksia on [...] et sillon ku haetaan niitä tulevaisuuden talenteja, niin niihin panostetaan ja haetaan pitkäaikaisia työntekijöitä koska se on kaikille parempi!”

Haastateltava 1 koki myös mahdollisuuden matkustaa ja tehdä töitä kansainvälisesti tärkeäksi käytännölliseksi ominaisuudeksi. Haastateltava 2 ei maininnut työn kansainvälisyydestä haastattelussa.

”Itse asiassa toivoisin et pääsisin sellaiseen työpaikkaan mis voisin matkustaa.. Vaikka heti entry-levelillä se on vaikeaa. Mut tällä hetkellä kokisin sen tosi tärkeäksi että pääsisin työtehtävissä matkustamaan... Jotkut kokee että se on taakka tai raskasta mutta mä en tällä hetkellä koe sitä niin.. ehkä enemmänkin rikkaudeksi [...]”

Organisatorisista ominaisuuksista esille nousivat yrityksen yleinen maine sekä sen kuluttajabrändien maine, jotka molemmat haastateltavat kokivat tärkeiksi pohjiksi positiivisen työnantajabrändin muodostumiselle. Lisäksi yrityksen vastuullinen

liiketoiminta sekä ympäristövaikutukset nousivat esille.

”Kyllä vastuullisuus pistää mut mieltii asioita kahdesti eli kyl mä asioita puntaroisin tällaisessa tapauksessa jos yritys ei toimi vastuullisesti tai on aiheuttanut negatiivisia ympäristövaikutuksia [...]”

”Vähän hävettää sanoa, mutta mua ei hirveesti kiinnosta kestävä kehitys ja ympäristövaikutukset, vaikka tiedän, että se on todella tärkeää ja, että vastuullista yritystoimintaa tulisi harjoittaa. Toisaalta silloin kun näen positiivisia uutisia tästä aiheesta, niin totta kai se parantaa mielikuvaa yrityksestä [...] ympäristövastuullisuus on varmaan viimeinen työnantajabrändin ominaisuus mihin kiinnitän huomiota.”

Haastateltavat eivät olleet suoranaisesti kiinnostuneita yrityksen markkina-asemasta, vaan siitä, että yrityksellä on vakaa taloudellinen asema ja, että yrityksellä menee taloudellisesti hyvin. Haastateltavat eivät maininneet esimerkiksi markkinaosuuden vaikutusta työnantajabrändiin.

” [...] vaikuttaa myös se, että miten sillä yrityksellä taloudellisesti menee. Varsinkin jos on erityisesti ollut negatiivisesti esillä, niin se tuo huonon kuvan... Sinänsä, jos on tasainen kasvu niin se ei vaikuta.. Mut totta kai jos se työnantaja ois startup- yritys tai yritys jolla menee tosi hyvin niin se on tärkeä juttu [...]”

”Se lähtee sieltä liiketoiminnasta et se on kestäväällä pohjalla. Se työnantajabrändi periaatteessa rakentuu ihan puhtaasti siihen liiketoiminnan päälle eli sen liiketoiminnan tulisi olla tosi kestävää [...]”

Kuten luvussa 3.4.1 on aiemmin mainittu, molemmat haastateltavat kokivat yrityksen yleisen maineen ja kuluttajabrändien maineen vaikuttavan työnantajabrändiin.

”Jos yrityksen tuote on ollut hyvä niin siihen on helpompi rakentaa työnantajabrändiä [...]”

” [...] monesti myös ihan kokonaan se yrityksen maine on sidoksissa siihen työnantajabrändiin. Jos sinulla on tosi epäluotettava maine, tuotebrändi tai palvelu, niin ei yleensääkään työnantajabrändi ole positiivinen. Ne on läheisesti yhteydessä toisiinsa, mutta totta kai työnantajabrändi voi olla voimakkaampi tai positiivisempi kuin itse tuote [...]”

Yrityksen maineen rinnalla haastateltavat kokivat yrityksen vision olevan hyvin tärkeässä roolissa työnantajabrändin ominaisuuksia ajatellen. Haastateltavien

mielestä potentiaalisten työntekijöiden tulisi uskoa itse yritykseen sekä työntekijän tulisi allekirjoittaa yrityksen visio ja suunta mihin se on menossa.

”Siihen vaikuttaa se mihin itse uskoo tai yleensä hakee sellaisiin paikkoihin töihin, et minkä tuotteita vois itse myydä. Se et uskoo siihen mitä se yritys tekee ja mihin päin se on menossa... mikä on niin kuin sen yrityksen visio ja mikä on niiden tavoite ja mihin ne pyrkii.. et voi itsekin allekirjoittaa sen väitteen [...]”

”[...] kyl itse henkilökohtaisesti uskon, et yrityksen visiolla on väliä, esimerkiksi kun hain X-yritykseen töihin niin se on perustettu vuonna 1985 ja se on edelleen yrittäjähenkinen ... ja et ne yrityksen perustajat on edelleen isoja omistajia. Se merkitsi mulle työnhaussa paljon! Se et uskoo siihen ja et se on omasta mielestä siisti juttu, niin kyllä sillä on väliä... Et siel uskotaan siihen omaan tekemiseen ja puhutaan jonkun hyvän asian puolesta [...] ilman sitä ei ole mitään hyvää työnantajabrändiä!”

Haastateltavien vastauksista voidaan myös havaita word of mouth -markkinoinnin (myös WOM, ”puskaradio”) vaikutusta työnantajabrändiin. Haastateltava 1 ei anna muiden mielipiteiden vaikuttaa sokeasti omaan päätökseen hakea tiettyyn yritykseen, mutta jos henkilöllä on ollut kokemusta kyseisestä yrityksestä tai jos moni kertoo huonoja kokemuksia työnantajasta, se vaikuttaa näkemykseen työnantajasta.

”Mun tapauksessa kavereiden mielipiteet ei vaikuta... En hirveesti usko aina muiden kommentteihin, vaan ennakkoluulottomasti haluan kokeilla itse ... No ehkä joihinkin uskon. Rippuu siitä kuka sen sanoo. Jos on kokemusta siitä firmasta niin ehkä uskon. Mutta jos monelta ihmiseltä kuulee huonoa kokemusta niin se vaikuttaa [...]”

Haastateltava 2 taas kertoi antavansa todella suuren painoarvon sille, mitä kaverit kertovat työnantajasta. Varsinkin jos hän luottaa näihin henkilöihin.

”Annan ihan tosi ison arvopainon sille et mitä kaverit kertoo, varsinkin jos se on sellainen kehen luotan niin kyllä sillä on tosi merkitsevä rooli.”

3.4.4 Käsitys psykologisesta sopimuksesta työnantajabrändäyksessä

Haastateltava 1:lle käsite ”psykologinen sopimus” ei ollut entuudestaan tuttu. Kävimme läpi mitä käsitteellä tarkoitetaan, jonka jälkeen haastateltava 1 osasi jo kertoa aiheesta omin sanoin.

” [...] semmoinen et ne lupaa antaa vastuuta, tarpeeksi monipuolisia ja haasteellisia tehtäviä mitä ne kokee et se työntekijä pystyy saavuttamaan.. Kyllähän niitten pitäisi luvata se mitä siinä työilmoituksessa sanotaan [...]”

Haastateltava 2:lle käsite oli jo entuudestaan tuttu.

”Eiks se oo vähän sellane et työntekijä olettaa jotain ja työnantaja olettaa jotain. Sit tehdään sopimus josta ei juurikaan puhuta, mut se perustuu ihan vaan kahdenväliseen luottamukseen. Esimerkiks et ne antaa sulle ilmi jotain tiettyjä juttuja ja sen jälkeen, kun kirjoitat nimen alle sopimukseen niin voit luottaa siihen et työnantaja tarjoaa sulle näitä asioita ja työnantaja voi olettaa et työntekijä on vastineeksi lojaali [...]”

Molempien haastateltavien mielestä psykologinen sopimus vaikuttaa suoraan työnantajabrändiin ja haluun hakea tiettyyn yritykseen töihin.

”Kyllähän se vaikuttaa. Erityisesti jos siellä on joku sellainen ominaisuus mitä ei ole kuullut aikaisemmin. Joillakin yrityksillä on tosi hauskat työnhakuilmoitukset. Esimerkiks sellasia, että me lupaamme tosi huiput työkaverit ja kerran kuukaudessa olevat viini-illat. Jotakin tällaista persoonallista ja erilaista! Yleensä ne on aika käytännönläheisesti kerrottu[...] se et sanotaan et 'me lupaamme innovatiivisen ja letkeän ilmapiirin' Se on sellaista ympäripyöretä mitä kaikilla on niin se ei kiinnitä paljoo huomiota [...] se näyttää siltä että se on vaan muodon vuoksi [...] ei se siinä huonoa tee mutta se ei kiinnitä työnhakijan huomiota [...]”

”Kyllä se vaikuttaa. Periaatteessa sen psykologisen sopimuksen tekeminen lähtee siitä työpaikkailmoituksesta ja hakemuksesta. Kyllähän se merkitsee tosi paljon! Se voi päättää sen et hakeeko ollenkaan töihin siihen yritykseen. Et jos ei tiä siitä yrityksestä paljoo tai sillä ei ole mainetta niin työnhakuilmoitus on se eka maineen korvike [...] kyl sillä on iso merkitys siis!”

Haastateltavien mielestä psykologisen sopimuksen tulisi viestiä konkreettisesti ja realistisesti työtehtävästä ja työnantajasta. Haastateltava 1 kokee, että hyvin kirjoitettu työnhakuilmoitus kiinnittää huomion ja viittaa suoraan hyvästä työilmapiiristä.

” [...] mutta jotenkin käytännönläheisesti tai konkreettisesti... Jos se on oikeesti tosi hyvä kielellisesti niin sen pystyy kirjottaa tosi kivasti. Jos on sille erilaisesti kirjoitettu [...] esimerkiksi startupit. Yhdellä yrityksellä on hauska kerrottu, esimerkiksi et on Fat Boyt toimistolla [...] se heti kiinnittää huomion ja okei et noilla on muutenki hyvä työilmapiiri [...] (Yritys) osaa heittää virallisesta ilmoituksesta huolimatta läppää, eikä tuu mitään negatiivisia viboja

[...] sit tuntuu et tönköillä laitoksilla on tönköt ilmapiirit. Se vaikuttaa heti siihen et milt yrityksen työilmapiiri vaikuttaa.”

Haastateltava 2 taas painottaa psykologisen sopimuksen ja työnhakuilmoituksen realistisuutta. Haastateltava 2 kertoo realistisen psykologisen sopimuksen rakentavan luottamusta työnantajaa kohtaan. Lisäksi hän kertoo sen olevan myös tärkeää, että työnantaja kertoo myös ne vähemmän positiiviset puolet, eikä pelkkiä positiivisia. Haastateltava 2 myös painottaa, että työntekijältä vaadittavat ominaisuudet tulisi myös olla realistisia.

”Siin pitäis varmaan antaa sellanen realistinen kuva firmasta. Aina voi luvata kaikkea mut jos lupaa tähtiä taivaalta ja sit todellisuus on ihan eri niin se on huono [...] (Yrityksen) pitäis kertoa realistisesti mitä ne nätit jutut on ja ne ei niin nätit jutut eli sen pitää olla realistinen lupaus [...] se herättää jo luottamusta heti! Sit just se et ne vaatimukset pitää olla myös realistisia [...] työnantajan pitäs tehä sellatti se ilmoitus et se karsii jo nit ketkä hakee sinne.”

Kumpikaan haastateltava ei ole seurannut aiemmissa työsuhteissaan psykologisen sopimuksen toteutumista, vaikka molemmat, aiempaan haastattelukysymykseen viitaten, ovat tietoisia siitä, että työnantajan tulisi selvästi viestiä realistinen ja rehellinen kuva työtehtävästä. Haastateltava 2 antoi esimerkin ystävästään, joka oli psykologisen sopimuksen rikkoonnuttua vaihtamassa työpaikkaa.

”Sitä ei oo miettiny... Tai ku ei oo tienny tätä sanaa ni ei oo miettiny tältä kannalta.. En oo miettiny just sitä sillee et työsopimuksessa on luvattu jotain ja onko sitä pidetty [...] on mulla kokemuksia kyl et mitä on olettanut työpaikasta niin sit odotukset on ollut alempana ku mitä ne toteutuneet kokemukset [...] sillee et on odottanu paljon vähemmän ja sit on ollu tosi hyviä kokemuksia niin se sitouttaa kyl työnantajaan [...]”

”En ole. Aloin sitä miettii vast nyt [...] en edes muista mitä mul on silloin aikoinaan luvattu mut nyt aloin sitä miettii enemmän kun hain uuteen työpaikkaan! Just juttelin yhen kaverin kanssa et se on jo vuoden jälkeen hakemassa uusia töitä, kun sille lupaamat asiat ei ollu toteunut. Se oli pettynyt siihen.”

Molemmat haastateltavat kokevat työilmoitusten olevan samanlaisia ja yleisesti ottaen huonoja.

” [...] monesti yritykset ei ees tiä itekään millaista ihmistä ne hakee [...] työnhakuilmoitukset on monesti kaikki aika samanlaisia tai silleen. Samat sanat kaikissa työnhakuilmoituksissa [...]”

Haastateltava 2 korostaa sitä, että työnhakuilmoituksilla yritys voisi erottautua muista ja jo siinä vaiheessa viestiä omasta työilmapiiristään.

”Työnhakuilmoitukset on keskimäärin yhestä puusta veistettyjä eli kaikissa haetaan samoja ominaisuuksia. Ne ei harmillisesti harvemmin erotu mitenkään toisistaan! Ne on kaikki samanlaisia, et siinä yritys pystyis kyl erottautumaan ja kertoo siitä et meil on hyvä työilmapiiri.”

3.4.5 Yhteenveto empiirisestä aineistosta

Tutkimuksen empiirisen aineiston pohjalta luotiin uusi kuvio työnantajabrändin ominaisuuksista, mukaillen Kucherovin ja Zavyalovan (2012) työnantajabrändin ominaisuuksien jakoa neljään luokkaan. Tässä luvussa empiirisen aineiston pohjalta luotu kuvio selitetään auki ja perustellaan miksi kuvioon on tehty lisäyksiä.

Teoreettisessa viitekehyksessä esitetty kuvio työnantajabrändin ominaisuuksista jätettiin siltä osin koskemattomaksi, sillä jokainen Kucherovin ja Zavyalovan (2012) neljästä luokasta mainittiin empiirisessä aineistossa. Voidaan siis olettaa, että heidän tutkimuksensa luokkajako on validi.

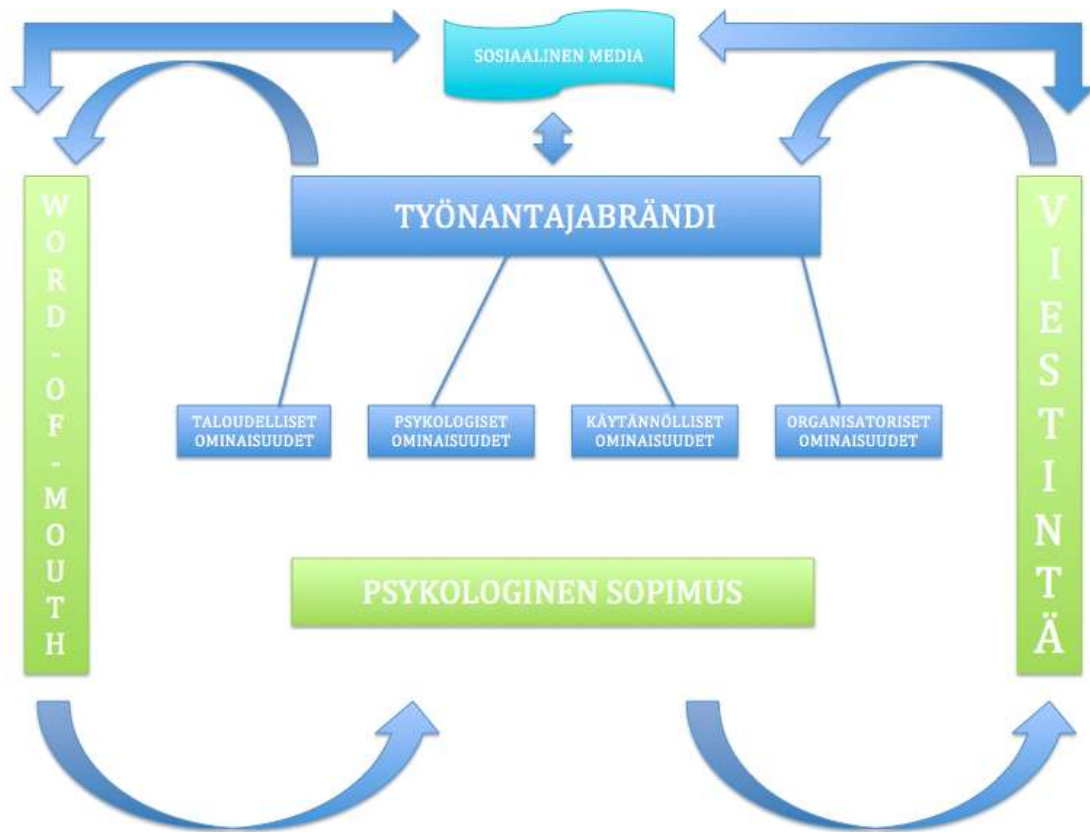
Empiirisen tutkimuksen haastatteluissa viitattiin useasti työnantajabrändin viestintään ja sen vaikutuksesta siihen, missä työnantajabrändäystä toteutetaan ja miten siitä viestitään potentiaalisille työntekijöille. Täten kuvioon on lisätty sosiaalisen median käsite, sillä se on ympäristö missä sekä potentiaaliset työntekijät että yritykset ovat ja missä työnantajabrändin viestintä pääosin tapahtuu. Word of mouth -markkinoinnin (myös WOM, ”puskaradio”) käsite on lisätty kuvioon kuvaamaan muilta henkilöiltä kuultuja positiivisia tai negatiivisia asioita, jotka vaikuttavat potentiaalisen työntekijän päätökseen hakea tiettyyn yritykseen töihin.

Molemmat haastateltavat pitivät työnhakuilmoituksia tärkeänä työnantajabrändin viestinnän välineenä. Kärjistettynä työnhakuilmoitus korvaa maineen, jos yrityksen ei ole niin sanotusti tunnettua tai vahvaa mainetta. Työnhakuilmoitukset ovat ensimmäinen keino, jolla psykologinen sopimus viestitään potentiaalisille

työnhakijoille, sillä miltei poikkeuksetta niissä ilmoitetaan mitä työntekijöiltä edellytetään ja mitä heille vastineeksi tarjotaan. Haastateltavien mukaan keho työnhakuilmoitus voi jopa saada potentiaalisen työntekijän olemaan hakematta ilmoituksen tehneeseen yritykseen. Empiirisessä aineistossa nousi myös esiin, että työnhakuilmoitusta voidaan käyttää työilmapiiristä kertomisen välineenä, joka taas koettiin tärkeäksi työnantajabrändin psykologiseksi ominaisuudeksi. Edelliseen perustaen voidaankin siis todeta, että psykologisella sopimuksella on suuri merkitys työnantajabrändäyksessä.

Kuvion nuolilla pyritään esittämään viestinnän vaikutuksia työnantajabrändäyksessä. Työnantajabrändistä viestitään yleisölle eri kanavia käyttäen. Psykologisesta sopimuksesta viestitään jo työnhakuilmoituksissa. Sosiaalinen media taas on kanava, missä työnantaja viestii itsestään, työnhakuilmoituksistaan sekä myös kanava missä yleisö, eli muut ihmiset, jakavat tietoaan ja mielipiteitään työnantajista ja muista työllisyyteen liittyvistä kokemuksistaan. Edellä mainittu ilmiö kuvaa word of mouth –markkinointia. Muilta kuullut kokemukset ja ajatukset työnantajasta taas vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden odotuksiin ja ajatuksiin työnantajan tarjoamista työllisyyden ominaisuuksista, joten word of mouth –markkinoinnilla on myös vaikutus psykologisen sopimuksen muodostumiseen. Nuolet siis esittävät prosessin vaikutuksia eri ominaisuuksien välillä ja ne luovat noidankehämäisen prosessin, jossa kaikki ominaisuudet vaikuttavat toisiinsa.

Seuraavalla sivulla esitetään kuvio työnantajabrändin ominaisuuksista, joka on muodostettu empiirisen aineiston perusteella.



Kuvio 2. Työnantajabrändin ominaisuudet

4 JOHTOPÄÄTÖKSET

Tämä luku esittelee tutkimuksen pohjalta tehdyt johtopäätökset. Ensimmäisessä luvussa tutustutaan teoreettisiin johtopäätöksiin sekä esitetään vastaukset tutkimuskysymyksiin. Seuraavaksi perehdytään liikkeenjohdollisiin johtopäätöksiin ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta sekä sen rajoitteita. Luvun loppuun esitetään mahdollisia jatkotutkimusehdotuksia.

4.1 Tutkimustulokset ja vastaukset tutkimuskysymyksiin

Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä työnantajabrändin ominaisuuksista sekä muodostaa empiirisesti perusteltu viitekehys. Tutkimus pyrki löytämään työnantajabrändin keskeiset elementit ja mistä ominaisuuksista työnantajabrändi koostuu. Tutkimuksen yhtenä tavoitteena oli myös tutkia ominaisuuksia, jotka houkuttelivat juuri potentiaalisia työntekijöitä hakemaan tiettyyn yritykseen töihin. Lisäksi tutkimus pyrki esittelemään psykologisen sopimuksen yhteyttä työnantajabrändäykseen.

Teoriassa esitetyt ja empiirisen aineiston perusteella vahvistetut käsitykset työnantajabrändistä olivat suurelta osin yhtenäisiä. Voidaan siis päätellä empirian vahvistavan tutkimuksen teoreettista viitekehystä. Lukuisista yhtenäisyyksistä huolimatta esille nousi myös paljon uutta tietoa työnantajabrändin ominaisuuksista ja sen ulottuvuudesta viestintään sekä psykologisen sopimuksen merkityksestä työnantajabrändäyksessä. Edelliseen viitaten tutkimuksen kontribuutio tieteelliseen keskusteluun on tavoitteen mukainen lisääntynyt ymmärrys työnantajabrändistä ilmiönä.

Empiirisessä aineistoissa esiin nousi samankaltainen ajatus työnantajabrändin suhteellisesta tuoreudesta, kuin Francan ja Pahorin (2012) tutkimuksessa. Heidän mukaan ilmiön uutuus on myös syy siihen, miksi käsitteestä on lukuisia määritelmiä eikä yhtä tiettyä. Ambler ja Barrow (1996) määrittelevät työnantajabrändäyksen olevan prosessi jossa samanaikaisesti muodostetaan imago yrityksestä erilaisena ja hyvänä työnantajana. Haastateltavat kokivat työnantajabrändäyksen myös pyrkivän

kertoa, että millaista juuri heillä on työskennellä, kuten myös Bergeron (2001) kertoi artikkelissaan.

Seuraavaksi tutkimus esittelee vastauksia tutkimuskysymyksiin. Ensin vastataan päättämiskysymykseen sekä siihen läheisesti liittyvään, ensimmäiseen alatutkimuskysymykseen. Lopuksi esitetään vastaus tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen.

- ”Mistä ominaisuuksista työnantajabrändi koostuu?”
- ”Mitä työnantajabrändin ominaisuuksia potentiaaliset työntekijät pitävät kiinnostavina?”

Teoreettisessa viitekehyksessä esitelty Kucherovin ja Zavyalovan (2012) työnantajabrändin ominaisuudet tulivat selkeästi esille empiirisen aineiston analyysissä. Kucherov ja Zavyalova (2012) jakoivat työnantajabrändin ominaisuudet aiempaan tutkimukseen nähden poikkeuksellisesti neljään luokkaan: taloudelliset ominaisuudet, psykologiset ominaisuudet, käytännölliset ominaisuudet ja organisatoriset ominaisuudet. Tutkimuksen empiirisessä osiossa käytettiin kyseistä jaottelua haastattelutulosten analysoinnin pohjana. Empiria puhui yhtä myös tältä osin teorian kanssa. Haastateltavat kuvailivat työnantajabrändin ominaisuuksia kultakin Kucherovin ja Zavyalovan (2012) määrittelemältä luokalta, joka vahvistaa heidän näkemystään luokittelusta. Yhtäläisyyksiä oli muun muassa uramahdollisuudet, positiiviset yrityksen sisäiset ihmissuhteet (ts. työilmapiiri), työn sisältö sekä kuluttajabrändien maine. Srivastavan ja Bhatnagarin (2010) käsitys työntekijöiden huomioonottamisesta ja työpaikan hauskuudesta (työilmapiiri) erottuivat myös empiirisestä aineistosta. Lisäksi empiirisen aineiston mukaan yrityksen yhteiskuntavastuullisuus ja sen historia ympäristövaikutuksista kuuluu työnantajabrändin ominaisuuksiin, kuten myös Barrow ja Mosley (2005) mainitsevat aiemmassa tutkimuksessaan.

Tässä tutkimuksessa esille nousseita uusia ominaisuuksia ja kyseisiin ominaisuuksiin joko suoraan tai epäsuorasti liittyviä tekijöitä kuitenkin löytyi useita. Löydösten pohjalta rakennettiin uusi, aiemmin luvussa 3.4.5. esitetty kuvio kuvaamaan työnantajabrändiä ilmiönä.

Empiirisessä aineistoissa nousi monesti esille sosiaalisen median käyttö työnantajabrändin viestinnässä, joka vahvistaa Sivertzenin ym. (2013) tutkimusta, jossa he mainitsevat sosiaalisen median suosittuuden työnantajabrändäyksessä. Aikaisemmissa tutkimuksissa ei oltu huomioitu word of mouth -markkinoinnin vaikutusta työnantajabrändäykseen. Empiiristen tulosten mukaan kyseinen kanava kuitenkin vaikuttaa potentiaalisten työntekijöiden aikeisiin hakea töihin tiettyyn yritykseen ja täten se on myös lisätty empiirisen aineiston pohjalta tehtyyn kuvioon työnantajabrändin ominaisuuksista ja siihen vaikuttavista tekijöistä.

Teoriaosuudessa esitettiin olevan tärkeää, että sisäinen ja ulkoinen markkinointi ovat integroituja, jotta käsitys työnantajan maineesta on realistinen ja rehellisesti viestittävässä myös ulkoiselle yleisölle (Arachchige & Robertson, 2011). Empiirisestä aineistosta oli tulkittavissa samankaltainen suuntaus, jolla viitattiin työntekijälähettilyyteen. Työntekijälähettilyydellä tarkoitetaan työntekijän olevan työnantajabrändin viestinviejä, joka edustaa yritystä houkutellessaan potentiaalisia työntekijöitä. Jotta tämä onnistuisi, onkin tärkeää että sisäinen ja ulkoinen markkinointi ovat integroituja.

Ihanteellisen työnantajabrändin pitäisikin luoda kuva organisaation ominaispiirteistä, jotta potentiaaliset työntekijät voisivat erottaa sen muista markkinoiden kilpailijayrityksistä. Empiirisen aineiston perusteella voidaan sanoa, että työnhakuilmoitukset ovat se kanava, jossa organisaation ominaispiirteet ovat ensimmäistä kertaa viestittävässä työnhakijoille. Teoriassa esitettiin, että rekrytointiprosessissa työnantajabrändäyksen luoma informaatio ilmaisee ja antaa työntekijöiden ymmärtää työtehtävän luonteen, uramahdollisuudet, haasteet ja uniikit organisaation piirteet (Arachchige & Robertson, 2011).

Seuraavaksi esitetään vastaus tutkimuksen toiseen alatutkimuskysymykseen.

”Miten psykologisen sopimuksen viestiminen potentiaalisille työntekijöille on yhteydessä työnantajabrändiin?”

Cablen ym. (2000) tutkimuksessa havaittiin yritysten esittäessä rekrytointiprosessissaan vain positiivista ja toivottua tietoa johtavan mahdollisesti

epärealistisiin ja todellisuudenvastaisiin odotuksiin työnantajasta tai työnkuvasta. Cablen ym. (2000) mukaan tämä voi myöhemmin johtaa työntekijöiden pettymykseen, joka symbolisoi psykologisen sopimuksen rikkoutumista, joka taas johtaa kasvavaan aikomukseen irtisanoutua, vähenevään työtyytyväisyyteen ja luottamuksen madaltumiseen sekä laskevaan työtulokseen. Empiirinen aineisto vahvistaa tätä teoriaa, sillä haastatteluissa nousi selvästi esiin realistisen informaation jakaminen rekrytointiprosessissa ja varsinkin työnhakuilmoituksissa. Empiirisen aineiston mukaan työnantajat eivät saa antaa itsestään liian positiivista kuvaa, vaan työnantajan tulisi myös kertoa ne vähemmän positiiviset puolet työsuhteesta. Lisäksi empiirisestä aineistosta nousi esiin realistisen psykologisen sopimuksen rakentavan luottamusta työnantajaa kohtaan, kuten myös tutkimuksen teoreettisessa osiossa on mainittu. Myös Meglino ym. (1999) esittävät realistisen työnantajabrändin viestinnän paremmaksi vaihtoehdoksi, jossa työnantaja tarjoaa tietoa molemmista, työllisyyden positiivista ja mahdollisesti myös negatiivisista puolista. Myös Backhaus ja Tikoo (2004) jakavat saman näkemyksen: realistinen työnantajabrändi vähentää työllisyyden epärealistisia odotuksia, joka taas vähentää työntekijöiden vaihtuvuutta ja roolien monitulkintaisuutta sekä lisää luottamusta organisaatioon ja näkemystä sen rehellisyydestä.

Edellisistä teorian ja empirian yhtäläisyyksistä voidaankin todeta, että psykologinen sopimus ja sen realismi ovat suoraan yhteydessä työnantajabrändiin. Kuten Backhaus ja Tikoo (2004) esittävät, psykologisen sopimuksen teoria ja sen vaikutus työntekijän organisationaaliseen suhteeseen tarjoaa perustan työnantajabrändäykseen. Teoriassa esitettiin, että psykologisen sopimuksen toteutuessa työntekijä sitoutuu työnantajaan ja on sille lojaali (Robinson & Rousseau 1994). Empiirisessä aineistossa annettiin esimerkki tilanteesta, jossa odotukset työnantajan lupauksista ylittyivät ja työntekijä täten sitoutui työnantajaan. Toinen esimerkki haastateltavan ystävältä todistaa sen, että jos psykologista sopimusta rikotaan, työntekijän sitoutuminen työnantajaan laskee. Tämä taas vaikuttaa suoraan työntekijöiden vaihtuvuuteen (Robinson & Rousseau 1994). Haastateltavan kertomassa esimerkissä hänen ystävänsä psykologinen sopimus työnantajan kanssa oli rikkoutunut ja nyt hän etsi uusia työtehtäviä.

Empiirisen aineiston yksi mielenkiintoisimmista havainnoista oli Aggerholmin ym. (2011) tutkimukseen viittaavat tulokset. Tutkimuksessaan he kuvaavat muun muassa yhteiskunnan hyvinvoinnin ja talouden vakauden sekä taantumusten vaikutusta sidosryhmien tarpeisiin. Backhaus ja Tikoo (2010) yhdistävät artikkelissaan tämän näkemyksen Baruchin (2004) kehittämään uuden psykologisen sopimuksen muotoon: Yritysmaailman trendien muutokset muun muassa työntekijöiden lukumäärän vähentämisessä, ulkoistamisessa ja dynaamisuudessa ovat luoneet uuden muodon psykologiselle sopimukselle, jossa työnantajat tarjoavat työntekijöilleen haluttuja ja kysytyjä taitoja koulutuksien ja kehittämisen kautta vastineena työntekijöiden vaivannäöstä ja joustavuudesta. Tässä työllisyyden realistisessa ja jopa negatiivisessa tilanteessa, yritykset siis mainostavat työnantajabrändäyksen avulla niitä hyötyjä, mitä he vielä tarjoavat, kuten koulutuksia, uramahdollisuuksia sekä mahdollisuuksia henkilökohtaiseen kasvuun ja kehittymiseen (Hendry & Jenkins 1997).

Vallitsevassa Suomen taloudellisessa tilanteessa edellä mainittujen tutkimusten tulokset tulivat selvästi esiin empiirisestä aineistosta, jossa Kucherovin ja Zavyalovan (2012) luokitelluista neljästä työnantajabrändin ominaisuuksista vähiten arvostettiin taloudellisia ominaisuuksia. Empiirisen aineiston perusteella voidaankin todeta ura- ja koulutusmahdollisuuksien olevan tärkeimpiä työnantajabrändin käytännöllisiä ominaisuuksia, kun taloudellinen tilanne ei ole vahva.

4.2 Liikkeenjohdolliset johtopäätökset

Tutkimus osoittaa, että työnantajabrändäyksen tulee olla tärkeä osa yritysten strategiaa, kun pyritään houkuttelemaan potentiaaliset työntekijät hakemaan juuri tiettyyn yritykseen. Empiirisen osion perusteella tämä teoria voidaan vahvistaa. On selvää, että potentiaaliset työntekijät etsivät aktiivisesti tietoa tulevasta työnantajasta ja arvostavat erilaisia työnantajabrändin ominaisuuksia riippuen heidän henkilökohtaisista preferensseistään.

Kucherovin ja Zavyalovan (2012) työnantajabrändin ominaisuuksista empiirisen aineiston perusteella nousi selvästi esille käytännölliset, psykologiset ja organisatoriset ominaisuudet. Yritysten tulisi siis huomioida, että taloudelliset

ominaisuudet eivät ole se tärkein ominaisuus potentiaaliselle työntekijälle – ainakaan vallitsevassa Suomen taloudellisessa tilanteessa. Työntekijät arvostavat nykyisessä talouden tilanteessa uramahdollisuuksia sekä hyvää työilmapiiriä. Yritysten tulisikin siis panostaa psykologisten ja käytännöllisten ominaisuuksien viestintään.

Empiirisen aineiston perusteella voidaan todeta, että työnantajabrändin ominaisuuksista viestintä on yksi tärkeimpiä työnantajabrändin ominaisuuksista. Etenkin työilmoitusten persoonallisuus, realistisuus ja erottuvuus olivat selkeitä tekijöitä, jotka vaikuttavat potentiaalisten työntekijöiden valintaan hakea töihin tiettyyn yritykseen.

On myös selvää, että yritysten tulisi olla esillä juuri niissä kanavissa, missä heidän tavoittelemat potentiaaliset työntekijät ovat. Empiiristen tulosten mukaan voidaan todeta näiden kanavien olevan vahvasti sosiaalisessa mediassa. Lisäksi yritysten tulisi olla esillä esimerkiksi kouluissa, tapahtumissa ja rekrytointimessuilla. Printtimainontaa ei omaksuta työnantajabrändin viestinnän kanavaksi.

Psykologisen sopimuksen realistisuus ja rehellisyys nousivat myös vahvasti esille. Aiemmat tutkimukset eivät ole liittäneet suoranaisesti psykologista sopimusta työnhakuilmoituksiin tai työnantajabrändäykseen. Työnantajien tulisikin erottua muista kilpailijoista erilaisella, sopivan inhimillisellä, hyvää työilmapiiriä ja realistisuutta edustavalla työnhakuilmoituksella, jotta potentiaalisten työnhakijoiden huomio herää. Työnantajien tulee myös olla rehellisiä, ammattitaitoisia sekä luotettavia jo työnhakuilmoituksessa ja rekrytointiprosessin ensimmäisten vaiheiden aikana.

4.3 Tutkimuksen luotettavuuden arviointi ja rajoitukset

Kvalitatiivisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan arvioida reliabiliteetilla sekä validiteetilla. Reliabiliteetti tarkoittaa tutkimuksen toistettavuutta tai ristiriidattomuutta (Koskinen ym. 2005: 253–254). Reliabiliteetilla pyritään siihen, että tapaukset voidaan sijoittaa eri aikoina samaan luokkaan myös muiden tutkijoiden toimesta (Koskinen ym. 2005: 255). Tässä tutkimuksessa reliabiliteettia pyrittiin vahvistamaan luomalla selkeä haastattelurunko sekä esittelemään haastateltavat tutkimuksen kannalta olennaisesti. Lisäksi haastattelut nauhoitettiin ja litteroitiin.

Jotta tutkimus voidaan toistaa myöhemmin, pyrittiin myös tutkimusmetodologia esittelemään selkeästi ja yksityiskohtaisesti.

Validiteetilla, eli tutkimuksen pätevyydellä ja luotettavuudella, tarkoitetaan tutkimusmenetelmän kykyä selvittää sitä, mitä sillä on yleisesti tarkoitus selvittää. Toisin sanoen validiteetti tarkoittaa sitä, kuinka tutkimustulos keskittyy kuvaamaan tarkasteltavaa ilmiötä (Koskinen ym. 2005: 254). Tässä tutkimuksessa validiteettia on pyritty vahvistamaan käyttämällä useita lähteitä teoreettisessa viitekehyksessä, tarkkaan suunnitelluilla haastattelukysymyksillä sekä haastateltavien asianmukaisella valinnalla.

Tämän tutkimuksen selvinä rajoitteina voidaan pitää empiirisen aineiston suppeutta sen pohjautuessa vain kahteen haastatteluun. Lisäksi haastateltavien ikä sekä koulutustausta voidaan kokea tutkimusta rajoittaviksi tekijöiksi. Tutkimus pääsi rajoitteistaan huolimatta tavoitteeseen, joka oli tutkia ja ymmärtää työnantajabrändiä ilmiönä. Lisäksi kandidaatintyölle ennalta asetetut vaatimukset rajoittivat tutkimuksen laajuutta.

4.4 Jatkotutkimusehdotukset

Kuten tutkimuksen johdannossakin on mainittu, työnantajabrändiin vaikuttaa vallitsevan ympäristömme muutokset ja siksi työnantajabrändin on oltava dynaaminen. Täten myös työnantajabrändin tutkimuksen tulee muuttua ja kehittyä ilmiön ja muuttuvan ympäristön myötä. Demografisten tekijöiden muutos, talouden ja työmarkkinoiden kansainvälistymisen ja jatkuvan teknologisen kehityksen vallitessa myös uutta tutkimusta edellytetään jatkuvasti.

Tutkimuksen empiirisessä osiossa monesti mainitun sosiaalisen median mahdollisuuksia työnantajabrändäyksessä tulisi tutkia huomattavasti laajemmin. Sivertzen ym. (2013) myös toteavat sosiaalisen median suosion työnantajabrändäyksessä, mutta esimerkiksi Maderan (2012) mukaan tutkimuksia, jotka keskittyvät sosiaalisen median käyttöön rekrytoinnissa on vähän.

Yritysvastuullisuus, kestävä kehitys ja ekologisuus sekä läpinäkyvä tiedottaminen ovat päivittäin esillä median eri kanavissa. Kaikki edellä mainitut ominaisuudet

liittyvät yrityksen maineeseen ja työnantajabrändiin. Esimerkiksi valheellisen tiedottamisen tai siitä kiinnijäämisen vaikutuksia työnantajabrändiin tulisi tutkia, jotta yritykset tietäisivät milloin ja miten korjata mainettaan.

Empiirisen osion molemmat haastateltavat edustivat Y-sukupolvea eli vuosien 1980 ja 2000 välillä syntyneitä. Edellisten vuosien aikana on huomattu, että työmarkkinoille on jalkautunut nuorten sukupolvi, joka eroaa radikaalisti edellisistä sukupolvista (Ahonen ym. 2010). Artikkelissa kuvataan Y-sukupolven arvojen olevan sellaisia, jotka eivät istu helposti perinteiseen tapaan toimia työelämässä. Työnantajabrändäyksen vaikutuksia Y- sukupolven potentiaalsiin työntekijöihin tulisi siis tutkia tarkemmin, sillä ei voida olettaa, että samat työnantajabrändin ominaisuudet tai niiden arvostaminen pätsivät tähän moderniin, teknologian taitavaan, sukupolveen. Y-sukupolvi on tämänhetkisten lahjakkaiden ja potentiaalisten työntekijöiden ryhmittymä, joka tulee rakentamaan tulevaisuuden maailmamme, ennen kuin taas uusi sukupolvi syrjäyttää edellisen.

LÄHTEET

- Ahonen, G., Hussi, T., & Pirinen, H. (2010). Y-sukupolvi haastaa johtamisen Suomen työelämässä. *Työpoliittinen aikakauskirja*, 4(2010), 23–32.
- Ambler, T. & Barrow, S. (1996). The employer brand. *Journal of brand management* 4(3), 185–206.
- Arachchige, B. J. & Robertson, A. (2011). Business student perceptions of a preferred employer: A study identifying determinants of employer branding. *The IUP Journal of Brand Management* 8(3), 25–46.
- Backhaus, K. & Tikoo, S. (2004). Conceptualizing and researching employer branding. *Career development international* 9(5), 501–517.
- Baruch, Y. (2004). *Managing careers: Theory and practice*. Pearson Education.
- Bergeron, D. M. (2001). Developing the Employer Brand: Targeting the MBA Campus Hires. In Proceedings of Academy of Human Resource Development (AHRD) Conference, Tulsa, Oklahoma, Feb.
- Berthon, P., Ewing, M. & Hah, L. L. (2005). Captivating company: Dimensions of attractiveness in employer branding. *International Journal of Advertising* 24(2), 151–172.
- Bhatnagar, J. & Srivastava, P. (2008). Strategy for staffing: Employer branding & person organization fit. *Indian Journal of Industrial Relations*, 35–48.
- Cable, D. M., & Graham, M. E. (2000). The determinants of job seekers' reputation perceptions. *Journal of organizational Behavior*, 21(8), 929–947.
- Catteeuw, F., Flynn, E., & Vonderhorst, J. (2007). Employee engagement: Boosting productivity in turbulent times. *Organization Development Journal*, 25(2), 151–157.
- Eskola, J. & Suoranta, J. (1998) *Johdatus laadulliseen tutkimukseen*. Tampere: Vastapaino
- Ewing, M. T., Pitt, L. F., de Bussy, N. M., & Berthon, P. (2002). Employment branding in the knowledge economy. *International Journal of advertising*, 21(1), 3–22.
- Foster, C., Punjaisri, K., & Cheng, R. (2010). Exploring the relationship between corporate, internal and employer branding. *Journal of Product & Brand Management*, 19(6), 401–409.
- Franca, V. & Pahor, M. (2012). The strength of the employer brand: Influences and implications for recruiting. *Journal of Marketing & Management* 3(1), 78–122.

- Gatewood, R. D., Feild, H. S., & Barrick, M. (2008). *Human resource selection* (6th ed.). Mason, Thomson-Southwestern.
- Hendry, C. & Jenkins, R. (1997). Psychological contracts and new deals. *Human Resource Management Journal* 7(1), 38–44.
- Kimpakorn, N. & Tocquer, G. (2009). Employees' commitment to brands in the service sector: Luxury hotel chains in Thailand. *Journal of Brand Management* 16(8), 532–544.
- Knox, S., & Freeman, C. (2006). Measuring and managing employer brand image in the service industry. *Journal of Marketing Management*, 22(7-8), 695–716.
- Koskinen, I., Alasuutari, P. & Peltonen, T. (2005). *Laadulliset menetelmät kauppatieteissä*. Tampere: Vastapaino.
- Kucherov, D. & Zavyalova, E. (2012). HRD practices and talent management in the companies with the employer brand. *European Journal of Training & Development* 36(1), 86–104.
- Lievens, F., Van Hoye, G., & Anseel, F. (2007). Organizational identity and employer image: towards a unifying framework. *British Journal of Management*, 18(1), 45–59.
- Madera, J. M. (2012). Using social networking websites as a selection tool: The role of selection process fairness and job pursuit intentions. *International Journal of Hospitality Management* 31(4), 1276–1282.
- Meglino, B. M., Ravlin, E., & DeNisi, A. S. (1999). When are realistic job previews most effective. In *Academy of Management Annual Meetings, Chicago, IL, August*.
- Moroko, L. & Uncles, M. D. (2008). Characteristics of successful employer brands. *Journal of Brand Management* 16(3), 160–175.
- Mosley, R. W. (2007). Customer experience, organisational culture and the employer brand. *Journal of Brand Management*, 15(2), 123–134.
- Robinson, S. L., & Rousseau, D. M. (1994). Violating the psychological contract: Not the exception but the norm. *Journal of organizational behavior*, 15(3), 245–259.
- Rousseau, D. M. (1989). Psychological and implied contracts in organizations. *Employee responsibilities and rights journal* 2(2), 121–139.
- Saaranen-Kauppinen, A., & Puusniekka, A. (2006). KvaliMOTV-menetelmäopetuksen tietovaranto. Tampere: Yhteiskuntatieteellinen tietoarkisto. Saatavilla: <<http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/>>. Viitattu 01.04.2016.

- Sivertzen, A., Nilsen, E. R. & Olafsen, A. H. (2013). Employer branding: Employer attractiveness and the use of social media. *Journal of Product & Brand Management* 22(7), 473–483.
- Srivastava, P., & Bhatnagar, J. (2010). Employer brand for talent acquisition: an exploration towards its measurement. *Vision: The Journal of Business Perspective*, 14(1-2), 25–34.
- Talouselämä (2012). Näin teet psykologisen sopimuksen näkyväksi. Saatavilla: <<http://www.talouselama.fi/tyoelama/nain-teet-psykologisen-sopimuksen-nakyvaksi-3426208>>. Viitattu 02.04.2016.
- Tuomi, J. & Sarajärvi, A. (2009). Laadullinen tutkimus ja sisällönanalyysi. (5., uud. laitos. painos). Helsinki: Tammi.
- Wilden, R., Gudergan, S. & Lings, I. (2010). Employer branding: Strategic implications for staff recruitment. *Journal of Marketing Management* 26(1), 56–73.
- Wilson, J. (2014). Essentials of business research: A guide to doing your research project.

Liite 1**Teemahaastattelun runko****Aloitus**

Haastateltavan nimi, ikä sekä opiskelu- ja työllisyystilanne

Työnantajabrändi

Mitä sinulle tulee mieleen sanasta työnantajabrändi?

Mitä koet työnantajabrändäyksen olevan?

Millainen on mielestäsi hyvä työnantajabrändi?

Miten yritykset mielestäsi markkinoivat työnantajabrändiään?

Työnantajabrändin ominaisuudet

Mitkä ominaisuudet ovat tärkeitä työnantajabrändissä? (Taloudelliset, psykologiset, käytännölliset ja organisatoriset ominaisuudet) Ja missä suhteessa arvostat näitä?

Millä muilla tekijöillä on merkitystä työtä hakiessasi?

Miten päädyt valitsemaan juuri tietyn yrityksen, kun haet töitä?

Miten yritysten tulisi markkinoida työnantajabrändiään, jotta potentiaaliset työntekijät kiinnostuisivat juuri heistä?

Psykologinen sopimus työnantajabrändäyksessä

Mitä sinulle tulee mieleen kuullessasi termin psykologinen sopimus?

Työnantaja yleensä lupaa itsestään ja työsuhteesta tiettyjä asioita työnhakuilmoituksessa. Miten koet näiden lupauksen vaikuttavan päätökseesi hakea töihin?

Mitä sinun mielestäsi työnantajan pitäisi kertoa työnhakuilmoituksessaan?

Oletko aiemmin seurannut psykologisen sopimuksen toteutumista työsuhteen alkamisen jälkeen? Miten?

Lopetus

Onko vielä jotain mitä haluaisit lisätä aiheeseen liittyen?

Kiitokset